

1.1. ANTECEDENTES:

Como resultado de desarrollar una nueva idea de negocio, satisfacer al cliente, y generar trabajo a varias personas, se convocó a una reunión a potenciales accionistas que estuvieran dispuestos a participar de un proyecto.



El 23 de agosto de 1991 se estableció una asamblea entre las personas interesadas, las cuales tomaron la decisión final de invertir en dicho proyecto, logrando de esta manera establecer la empresa familiar bajo la razón social de “Inmobiliaria Madeira S.A.”; dedicada a la actividad inmobiliaria en todas sus áreas.

“Inmobiliaria Madeira S.A.” inicio sus operaciones en el mes de septiembre de 1991, registrándose en la superintendencia de compañías como una Sociedad Anónima, con el ingreso de capital de cinco accionistas: Sra. Elizabeth Chávez de Gallegos, Sra. Mónica Chávez Guerrero, Sra. Gloria Tosí Torres, Sra. Maria Raquel Arteaga de Burneo y Bolívar Arteaga & Hijos Compañía Limitada.

Sin embargo, el 13 de noviembre del 2001 los socios Gloria Tosí Torres, Maria Raquel Arteaga de Burneo decidieron dejar de formar parte de la sociedad, por motivos personales, razón por la cual cada una firmó un Acta de Compromiso en la que constaba la decisión de ceder sus acciones al Ing. Elías Gallegos Anda Ochoa actual presidente de la compañía, debido a los acontecimientos suscitados se realizó un aumento de capital y reforma de estatutos distribuyendo la participación de cada socio de la siguiente manera:

Tabla 1.1. Accionistas.

NOMBRE ACCIONISTA	PORCENTAJE CAPITAL
Sra. Elizabeth Chávez de Gallegos	0,08%
Ing. Elías Gallegos Anda Ochoa	86,75%
Sra. Mónica Chávez	5%
Sr. Jaime Chávez Estrella	4,92%
Sra. Piedad Ochoa de Gallegos Anda	3,25%

La Inmobiliaria cuenta con el respaldo de un equipo humano capacitado. Sus directivos son profesionales titulados por los organismos competentes, con licencias profesionales. Afiliados a la Cámara de la Construcción, Colegio de Ingenieros Civiles y la Asociación de Corredores de Bienes Raíces.

Inmobiliaria Madeira a partir del año de 1995 consciente de los emigrantes ecuatorianos que viven y trabajan en Nueva York, Conneticut y New Jersey, que llegan a ser más de un millón de personas, la mayoría de ellos indocumentados. Se diseñó un mecanismo por el se pueda vender a través de una sucursal en el exterior Productos Inmobiliarios ubicados en el Ecuador, con créditos de Bancos Ecuatorianos.

El primer local estuvo ubicado en Queens New York y se lo abrió en Mayo de 1999, posteriormente en el año 2001, la empresa se asocio con Mutualista Pichincha que tenía una oficina llamada Mutualista Pichincha Corp. Con quien se trabajo hasta el año 2005, obteniendo ventas de más de 30 Millones de dólares y transferencias de dinero en montos muy importantes.

Actualmente cuenta con dos representantes, uno ubicado en Cuenca con la misma razón social de la inmobiliaria, y el otro en Estados Unidos cuya razón social es “Contacto Corp.”, comenzaron sus actividades a finales del 2007, esta última se encuentra ubicada en New York: 72-18 37-06. St. 3th floor – Jackson heights N.Y 11372, estas dos sucursales se encargan de la venta de los Productos Inmobiliarios ubicados en el Ecuador.

1.2. LA EMPRESA:

1.2.1. Ubicación:

Las oficinas administrativas se encuentran en Quito, en la Gonzáles Suárez y Rafael León Larrea E14-07.

Su teléfono es el (593-2) 223-1535 E-mail: www.madeira.ec

Grafico 1.1. Croquis Oficinas



Fuente: google Earth.
Elaborado: Daniel Serrano.

Los proyectos actuales que maneja la inmobiliaria son: El Olivar, Prado y Matisse estos se encuentran ubicados en la Panamericana Norte sector de Carcelen, al norte de la ciudad de Quito

Grafico 1.2. Croquis Proyectos Inmobiliarios



Fuente: www.madeira.ec
Elaborado: Daniel Serrano.

Para la exhibición de sus productos inmobiliarios la empresa cuenta con salas de ventas en cada uno de sus proyectos, la oficina principal, un representante en Cuenca y New York.

1.2.2. Productos Inmobiliarios:

La empresa maneja actualmente la estructuración, gerencia, construcción, mercadeo, y venta de los siguientes proyectos:

- Proyecto “El Olivar”.

Grafico 1.3. Productos Inmobiliarios



Fuente: www.madeira.ec
Elaborado: Daniel Serrano.

Construcción: 4 etapas.

I Etapa realizado 2005-2006

II Etapa realizado 2006-2007

III – IV Etapa 2007 – 2008.

Descripción: 121 Unidades de Vivienda.

Casas de 2 plantas con sala, comedor, estudio, cocina, jardín posterior, dos habitaciones con baño compartido y habitación master con baño privado.

Área: 98, 112, 125 m²

Zona: Accediendo desde la panamericana Norte junto al Conjunto Camino de los Eucaliptos a 500 metros del intercambiador de Carcelén.

- *Proyecto “Prado”.*

Grafico 1.4. Productos Inmobiliarios



Fuente: www.madeira.ec

Elaborado: Daniel Serrano.

Descripción: 21 Unidades de vivienda

Casas de 2 plantas con sala, comedor, estudio, cocina, jardín posterior, dos habitaciones con baño compartido y habitación master con baño privado.

Área: 118, 120, 123 m²

Zona: 500 metros del intercambiador de Carcelén sobre la panamericana norte diagonal al Conjunto Jardines de Carcelén.

Proyectos Nuevos.

- Proyecto “Matisse”.

Grafico 1.5. Productos Inmobiliarios Nuevos



Fuente: www.madeira.ec

Elaborado: Daniel Serrano.

Descripción: 49 unidades de vivienda

Área total del Proyecto: 6.500 m²

Entrega de las Casas: En etapas hasta Junio 2009

Zona: 500 metros del intercambiador de Carcelén sobre la panamericana norte junto al Colegio Javeriana.

Venta de Proyectos de Terceros.

- Proyecto “San Martín”.

Grafico 1.6. Productos Inmobiliarios Nuevos



Fuente: www.madeira.ec

Elaborado: Daniel Serrano.

Descripción: 476 Departamentos – 18 Torres

Departamentos de no, dos y tres dormitorios.

Entrega de departamentos: Comercialización actual de 12 torres, hasta mayo 2009 próximas torres mayor plazo.

Propietario del Proyecto: Miravelsa.

Zona: Calle Hernández de Girón y Pedregal, cerca de Colegios, Universidades, Centros Comerciales, Bancos, Hospitales, Cines, etc. Junto al parque arqueológico de 30.000 m².

- Proyecto “Epsilon”.

Grafico 1.7. Productos Inmobiliarios Nuevos



Fuente: www.madeira.ec

Elaborado: Daniel Serrano.

Descripción: 7 pisos y dos subsuelos – 18 Departamentos

Departamentos de no, dos y tres dormitorios desde 52 m² hasta 108 m².

Área total del Proyecto: 3.500 m²

Entrega de departamentos: Junio 2008

Construcción del Proyecto: Prinansa.

1.2.3. Clientes:

La empresa maneja actualmente la estructuración, gerencia, construcción, mercadeo, y venta de 3 proyectos propios y venta de 2 proyectos de terceros, a continuación se detalla un extracto de los clientes de los distintos productos inmobiliarios.

Tabla 1.2. Clientes Olivar Etapa A-B.

CLIENTES PROYECTO OLIVAR		
CLAVE	CUENTA	NOMBRE
A-02N	81102	A-02 MERO QUIROZ JAIME VITERBO
A-03M	81116	A-03 MARTINEZ RON LESLLY MARGOTH
A-04M	81103	A-04 ORTEGA ARGUELLO ELENA DE LAS
A-05N	81104	A-05 LUNA CEVALLOS (CLAUDIA
A-06M	81105	A-06 PAREDES GRANDA PAOLA
A-07M	81106	A-07 ORDOÑEZ PINTO JAKELINE
A-08N	81107	A-08 QUINTANA GARCIA GABRIELA
A-09N	81108	A-09 APUNTE TAPIA RAUL MARCELO
A-10M	81109	A-10 CHEN LI HE
A-11M	81110	A-11 OÑATE CHAVEZ JAIME PATRICIO
A-12N	81111	A-12 MILI FERRIN CARLOS ALFREDO
A-15M	81114	A-15 GALLARDO ROMAN JAIME
A-16M	81115	A-16 GALARRAGA QUISTIAL MILTON
B-01M	81301	B-01 JOZA ARROYO PEDRO ALBERTO
B-02N	81302	B-02 ESTRELLA PERALTA VICTOR HUGO
B-03N	81303	B-03 LANDETA GUACHAMIN CRISTINA
B-04M	81304	B-04 IBARRA ZULETA ESWIN FERNANDO
B-06N	81306	B-06 SAENZ RAMOS FREDDY RAPHAEL
B-07M	81307	B-07 CARRERA AMORES OMAR
B-08M	81308	B-08 MEJIA LOPEZ DANIEL ALEJANDRO
B-09N	81309	B-09 PAREDES LLANOS ILMA
B-10M	81310	B-10 SANCHEZ ALEJANDRO PEDRO
B-13N	81311	B-13 CHAVEZ VALLEJO CARLOS
B-14M	81312	B-14 PLUAS NOLIVOS RICARDO XAVIER

Elaborado: Daniel Serrano

La inmobiliaria al construir su primera etapa del proyecto olivar se identifico como su principal cliente a los emigrantes (Estados Unidos, Italia, España) ya que éste segmento tuvo una buena aceptación en el mercado, reflejándose esto en el nivel de ventas, de igual manera esto a ocurrido en los proyectos el Prado y Matisses.

Tabla 1.3. Clientes Prado.

CLIENTES PROYECTO PRADO		
CLAVE	CUENTA	NOMBRE
PRE 18	111040322	18 ERAZO VILLEGAS SHUBERT ANTONIO
PRE01	111040315	01 ANDRADE JACOME ERICKA JAZZMIN
PRE18	111040311	18 BAYAS GODOY SANDRA MARCELA
PRE09	111040316	09 CALDERON MORALES ROBERT STALIN
PRE20	111040313	20 CARRRION SARMIENTO LUIS ERNESTO
PRE7	111040306	07 CASTANEDA CHAVEZ TANIA ELIZABEH
PRE19	111040312	19 CHAMORRO CHULDE MARCO VINICIO
PRE21	111040314	21 CORTIJO JACOMINO RENE CEFERINO
PRE17	111040319	17 CORTIJO LEYVA RENE ERNESTO
PRE5	111040304	05 FLORES FLORES CESAR HERNAN
PRE10	111040308	10 GALLARDO VINUEZA GINA TATIANA
PRE15	111040310	15 GONZALEZ MORENO JUAN CARLOS
PRE8	111040307	09 GONZALEZ SANTAMARIA DIEGO XAVIER
PRE3	111040302	03 GUARANDA FIGUEROA JAUN CARLOS
PRE04	111040303	04 HERRERA PANCHI MARCO IVAN
PRE13	111040317	13 JARAMILLO CAZAÑAS JUAN GABRIEL
PRE08	111040321	08 OCHOA IZQUIERDO JOSE ALEJANDRO
PRE2	111040301	02 ORTEGA TAMAYO EDGAR OSWALDO
PRE6	111040305	06 PANCHI NARVAEZ LILIANA DEL ROCIO
PRE12	111040320	12 REYES CRUZ DORIS PATRICIA
PRE14	111040318	14 TELLO MARZO MARIA JOSE
PRE11	111040309	11 VITERI QUINTERO PATRICIO

Tabla 1.4. Clientes Matisses.

CLIENTES PROYECTO MATISSES		
CLAVE	CUENTA	NOMBRE
MA 09	11104040164	09 RUALES ALMEIDA BENIGNO
MA 001	11104040103	01 HARO GAVIDIA BLANCA HIPATIA
MA 002	11104040102	02 HARO GAVIDIA NINA DEL ROCIO
MA 04	11104040104	04 FUEL ZURITA BELGICA MARCELA
MA 05	11104040107	05 QUIROGA TUQUEREZ ANGEL FERNANDO
MA 006	11104040106	32 SIDEL PAREDES JAVIER ALEJANDRO
MA 06	11104040105	06 TOBAR NARVAEZ VICTOR HUGO
MA 010	11104040150	10 VELEZ VILLEGAS PUBLIO EPIFANIO
MA 011	11104040110	11 CARRANZA ESPINOZA VERONICA
MA 16	11104040109	16 IZURIETA ESPINEL MARIA TERESA
MA 17	11104040159	17 VILLAGRAN ANDRADE MILSTON ISACC
MA 018	11104040160	18 GUZMAN LOPEZ LUIS ARTURO
MA 24	11104040158	24 BURBANO MENA WASHINGTON EDMUNDO
MA 025	11104040157	25 PAREDES RODRIGUEZ FRANZ GIORDA
MA 028	11104040161	28 TINITANA PACHECO FREDDY GONZALO
MA 35	11104040154	35 QUINCHIGUANO MARTINEZ FRANCISCO
MA 038	11104040101	38 PARRA PERALVO PABLO GABRIEL
MA 039	11104040153	39 ESPINOZA MANTILLA LAURA ISABEL
NA 047	11104040152	47 LOOR PALMA KAROL ROCIO
MA 049	11104040149	49 CALDERON MORALES ROBERT STALIN
MA 020	11104040151	JARAMILLO CAZAÑAS JUAN
MA 32	11104040108	32 SANCHEZ ARMENDARIZ GUSTAVO FERNAN

Elaborado: Daniel Serrano

Dadas las características del negocio la inmobiliaria también ha registrado en un gran porcentaje ventas a clientes residentes en el país.

1.2.4. Proveedores:

La inmobiliaria cuenta con una gran cantidad de proveedores, contratistas y subcontratista para el abastecimiento de la materia prima, insumos y mano de obra, a continuación se detalla los más importantes:

Tabla 1.5. Proveedores.

PROVEEDORES - CONTRATISTAS PRINCIPALES			
NOMBRE	IDEM	DETALLE	
ACERIA DEL ECUADOR C.A ADELCA	PR	Material (Hierro - Mallas - Vigas)	
AGUIAR GALEAS SEGUNDO HUMBERTO	PR	Material (Vigas de Madera)	
ALTADI S.A.	CT	Provision e instalacion de alfombra	
ANDRADE MIGUEL ERMEL	PR	Alquiler de tableros para encofrados	
AUSTRAL ANDINA S.A.	PR	Limpieza de Obra	
BAQUERO PAULINA	CT	Provision e instalacion de aluminio y vidrio	
BOMBON CAIZALITIN JORGE EDUARDO	SCT	Mano de Obra Pintura	
CACHIPUENDO CUASCOTA JOSE VICENTE	SCT	Mano de Obra Albanileria	
COCEN COMERCIAL CENTRO	CT	Provision e instalacion de Puertas Interiores	
COMENALCO CIA LTDA	PR	Material para Acabados (Griferia)	
CONSTRUACABADOS CIA. LTDA.	PR	Material para Acabados (Griferia)	
CUEVA SANDOBALIN SEGUNDO RAMIRO	SCT	Mano de Obra Electrico	
CUEVAS MOLINA CARLOS RENE	CT	Provision e instalacion de Puertas Exteriores	
CUNUHAY CHICAIZA SEGUNDO GUILLERMO	SCT	Mano de Obra Plomeria	
DECOR ACTIVE S.A.	CT	Provision e instalacion de Muebles Exeriores	
DEMACON CIA. LTDA.	CT	Provision e instalacion de ceramica - cubiertas	
ELECTROCABLES C.A.	PR	Material electrico	
ELIE HAJJ BOUTROS	PR	Material general para la construccion	
EMEMAC CIA LTDA	PR	Alquiler Equipos	
ERCAMPO S.A.	CT	Redes telefonicas y Electricas	
EXPOCOLOR S.A.	PR	Material Pintura	
HORMIGONERA ANDINA S.A.	PR	Hormigon Premezclado	
INDUBLOCK CIA LTDA	PR	Adoquin exterior	
JARAMILLO CAZANAS JUAN GABRIEL	CT	Obras Exteriores	
LAGLAGUANO PILLAJO FERNANDO RAUL	SCT	Mano de Obra Albanileria	
MAQUINARIA CIALMACO CIA. LTDA	PR	Alquiler Equipos	
MITE NUÑEZ JUAN JES,S	PR	Material Pintura	
PANTOJA POZO ANA MERCEDES	CT	Provision e instalacion de Piso Flotante	
PREFABRICADOS Y EQUIPOS S.A.	PR	Material (Bovedillas - viguetas)	
QUILACHAMIN CONDOR WILLIAM PATRICIO	PR	Material (Bloques)	
SECOYA S.A.	PR	Alquiler Equipos	
SU HIDROMERCADO	PR	Material (Tinas)	
TESPECÓN CIA.LTDA.	PR	Aditivos Hormigon	
TUPIZA COLLAGUAZO JOSE MANUEL	SCT	Mano de obra Exterior (Jardineria)	

Elaborado: Daniel Serrano

PR = Proveedor

CT= Contratista

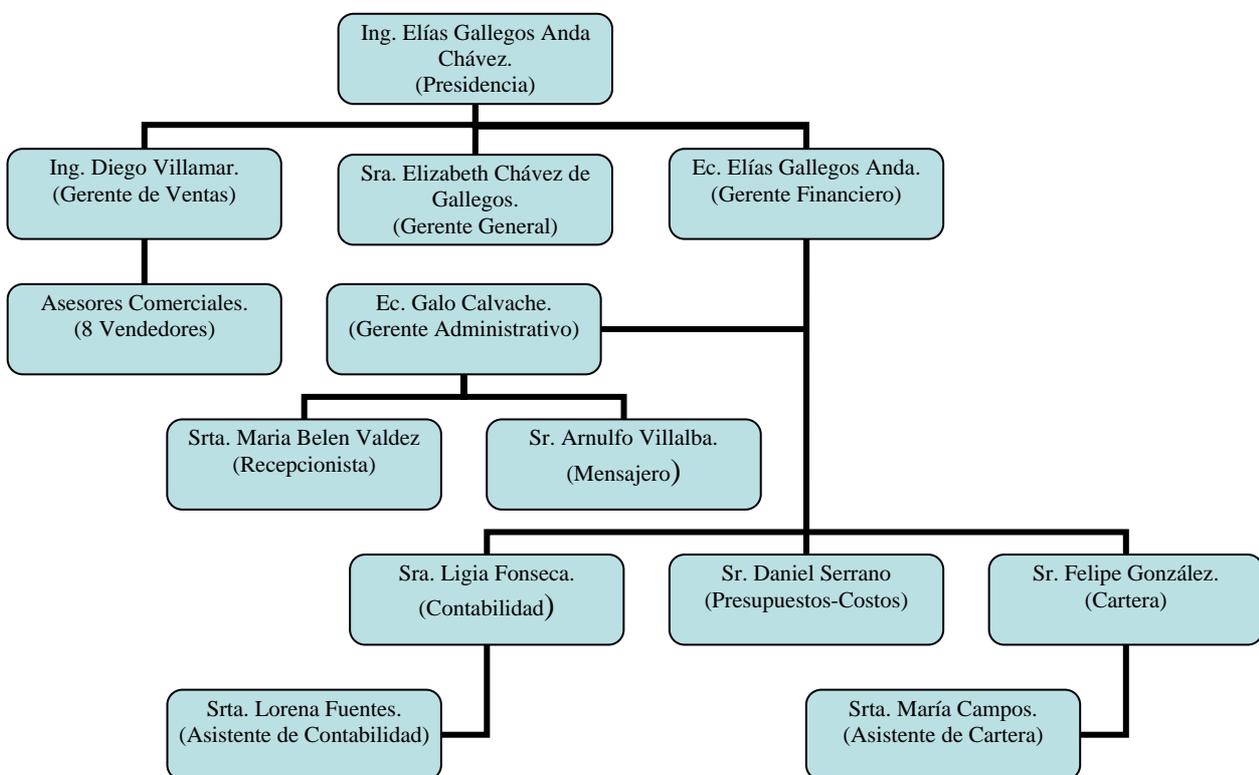
SCT= Subcontratista

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL:

1.3.1. Estructura Orgánica:

Por el momento la empresa no cuenta con una estructura organizacional, pero su funcionamiento y desarrollo se estructura de la siguiente manera:

Grafico 1.8. Organigrama.



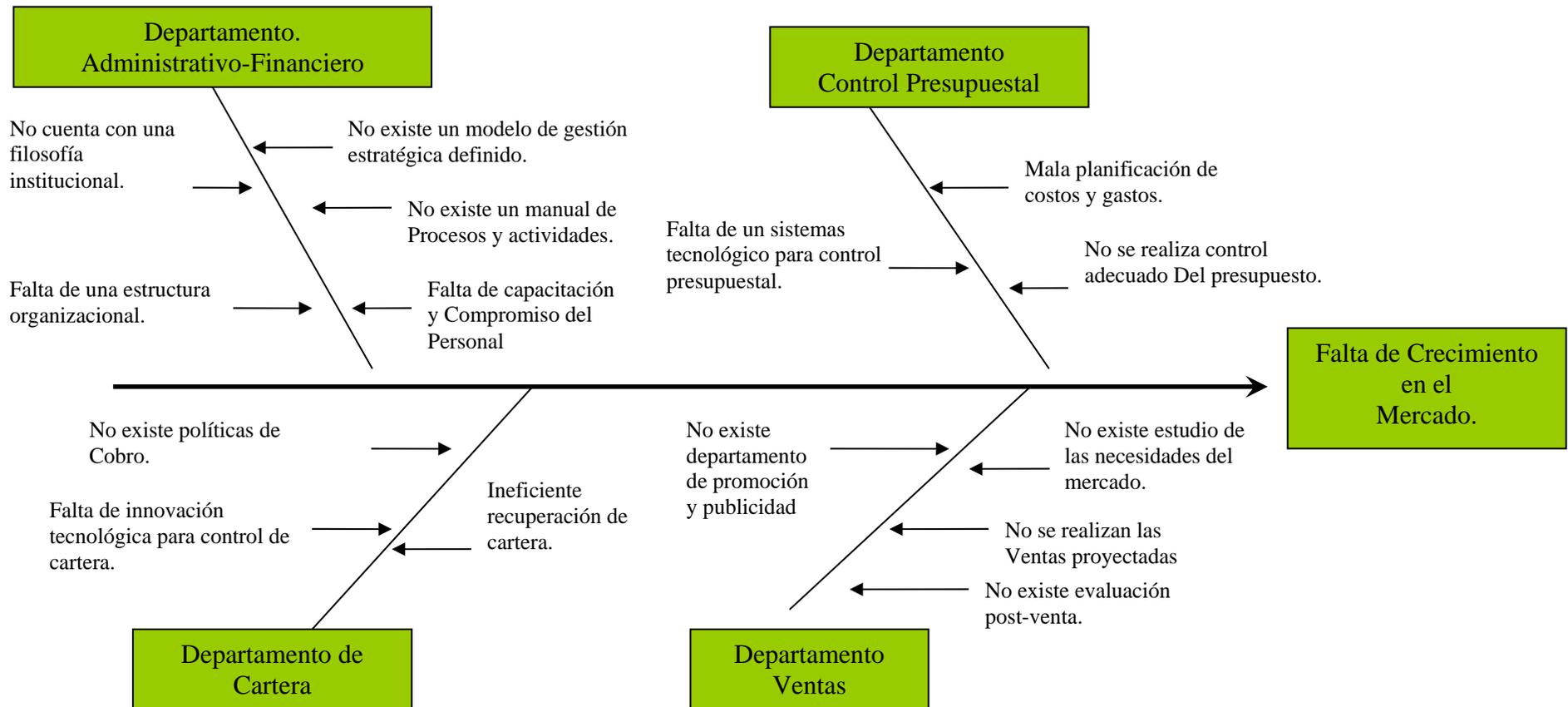
Elaborado: Daniel Serrano

1.3.2. Filosofía Corporativa.

La Filosofía Corporativa que consta de Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas y Objetivos no está definida en la Inmobiliaria, por lo cual es necesario desarrollar un Modelo de gestión Estratégica, dado que en la actualidad cada integrante se maneja de manera intuitiva en cada uno de sus departamentos.

1.4. PROBLEMÁTICA: (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)

Diagrama causa – efecto (Grafico 1.9)



Elaborado por: Daniel Serrano.

1.4.1. Planteamiento del Problema:

En el sector inmobiliario y de la construcción en los últimos años, se han podido notar y seguir numerosos cambios, desde aquellos originados en los efectos de la situación económica interna del país, los propios de la apertura económica y globalización, los cambios en los hábitos, conductas, necesidades y requerimientos del comprador de vivienda, hasta la nueva competencia a la que se enfrentan quienes participan del sector de la construcción, esto conlleva necesariamente a cambios de actitud, adopción de nuevos enfoques y afrontar nuevos retos.

Hoy en día la mayoría de las empresas que se encuentran establecidas en el Ecuador, tienen problemas por el hecho de no existir una planificación que le permita a la misma desarrollar sus actividades con normalidad.

Dentro de la empresa “Madeira S.A.” existen varios problemas que perjudican el desarrollo adecuado que debería tener una empresa, uno de los problemas mas grandes es que no existe un Modelo de Gestión Estratégica por el cual se debería regir la institución, causando de esta manera el que no exista departamentos formalmente establecidos para que se puedan delegar funciones y se logre operar de la mejor manera, las causas que han causado un inadecuado funcionamiento de la empresa

En el Grafico 1.9 que corresponde al Diagrama de Causa-Efecto se puede establecer que entre las causas que generan el problema planteado figuran:

La inexistencia de una investigación de mercado que permita descubrir y describir de forma adecuada las verdaderas necesidades del mercado, existiendo una insatisfacción de los clientes.

Se puede decir además que el crecimiento de la inmobiliaria se ve afectado por la falta de promoción y publicidad de sus productos y servicios inmobiliarios o incluso dichos factores pueden estar erróneamente dirigidos y enfocados.

La falta de una estructura organizacional genera un defectuoso funcionamiento de las actividades cotidianas del personal, a demás al no existir una innovación de tecnología los procesos internos resultan ineficientes con lo que conlleva a la falta de compromiso de la gente.

Sin embargo y adicionalmente a las causas expuestas con anterioridad, cito a las que mayor incidencia tienen en el problema, dichas causas son de tipo administrativas ya que no se cuenta con una filosofía institucional que abarque todas las áreas.

Si la empresa continua sin la existencia de un plan estratégico a seguir, causaría que las decisiones tomadas por los directivos de la empresa sean incorrectos, perjudicando así a que las ventas no sean las proyectadas, que los gastos sigan incrementando; causando de este modo en un determinado periodo la perdida total de la empresa.

Hoy en día las empresas que se encuentran participando en el mercado nacional e internacional se ven obligadas a tener un Modelo de Gestión que le permita a la empresa tener establecidos los procesos y lineamientos por el cual deben seguir los integrantes de la empresa, con el fin de tener una organización con varias ventajas competitivas, y lograr una meta que generalmente es ser una empresa líder en el mercado global.

A lo largo del tiempo que la inmobiliaria se encuentra en el mercado, se ha registrado un crecimiento institucional aceptable pero realmente este crecimiento es mínimo en relación al incremento de la demanda en cuanto al mercado de bienes raíces se refiere, lo que demuestra que la organización presenta un problema a solucionar.

1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

1.5.1. Objetivo General:

Elaborar un Plan Estratégico basado en le Balanced ScoreCard para la empresa “Madeira S.A.”, el mismo que sirva de apoyo para enfrentar los retos del futuro y de esta manera alcanzar mayor participación en el mercado.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un Diagnóstico Situacional actual de “Madeira S.A.” tomando en cuenta factores internos y externos que afectan o favorezcan a la empresa.
- Proponer un Direccionamiento Estratégico que modele la cultura organizacional.
- Formular indicadores de gestión KPI (Key Performance Indicators) para evaluar la ejecución de los planes a través del control estratégico en tiempo real, con el fin de mejorar la gestión administrativa. .
- Desarrollar iniciativas y proyectos estratégicos con el fin de apoyar la ejecución del direccionamiento y mejorar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.
- Realizar un análisis financiero a través del cual los directivos de la empresa comprueben la factibilidad de implementación del presente modelo con la finalidad de captar su interés para la inversión.

1.6. MARCO REFERENCIAL:

1.6.1. Marco Teórico:

1.6.1.1. Planificación Estratégica.

Dado el crecimiento en la competencia de las empresas a nivel nacional y mundial, se creo una herramienta adecuada que permite a la organización tener cualidades distintivas que les permita desarrollarse adecuadamente.

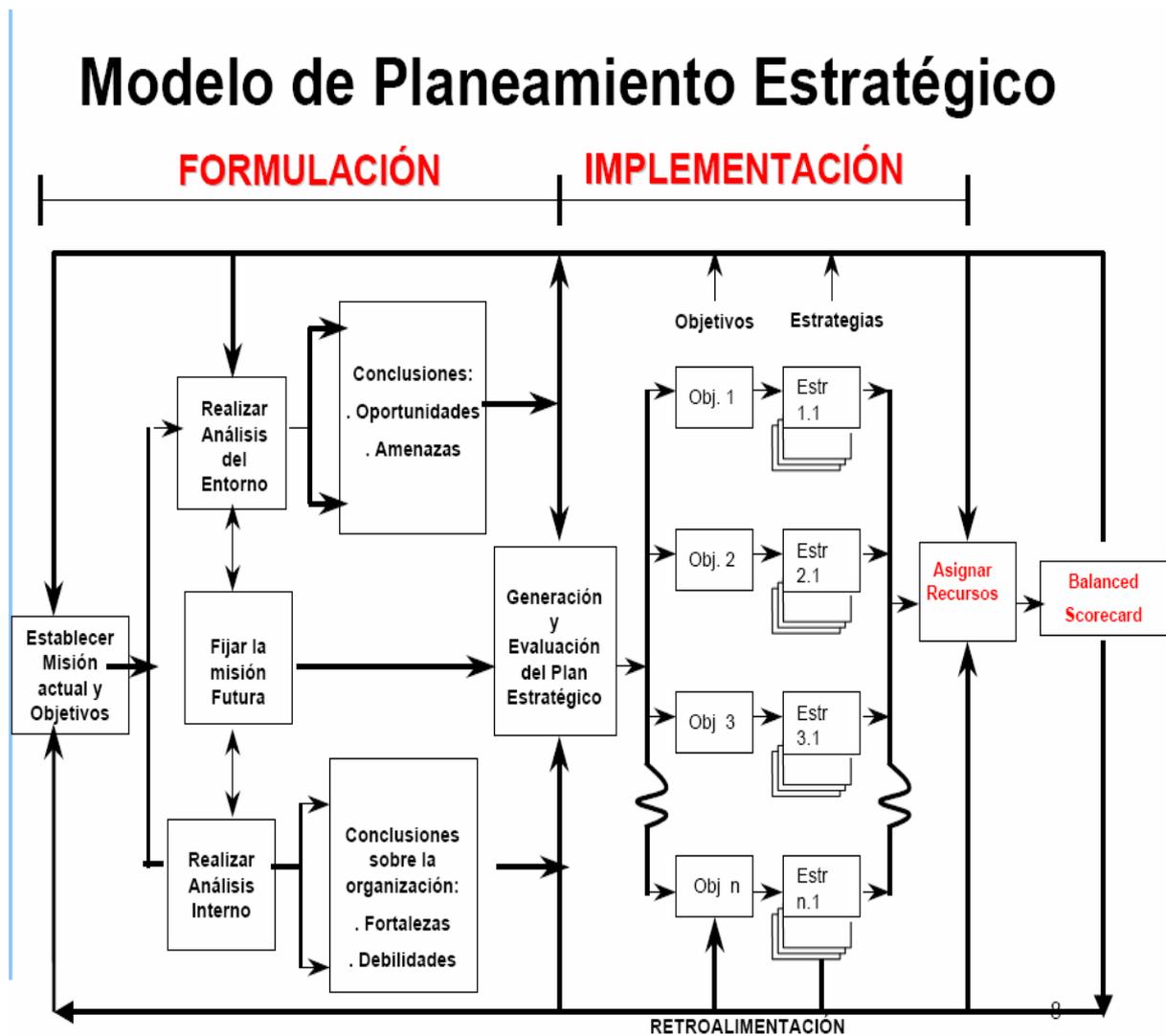
La herramienta creada para lograr este objetivo es la planificación estratégica, el cual se refiere a realizar un análisis que abarque toda la empresa, y detectar fallas, con el

fin de dar soluciones y tener en cuenta siempre un pensamiento interno de mejoramiento continuo.

La planificación estratégica permite participar activamente en las decisiones que tienen relación con el futuro de la organización. Sirve para generar mejores estrategias debido a que se aplica una perspectiva más sistemática, lógica y racional.

Para el desarrollo del Plan Estratégico se utilizará el esquema de desarrollo presentado en el Gráfico 1.10

Procesos de planeación estratégica (Gráfico 1.10)



Fuente: <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com>
Elaborado por: Daniel Serrano.

El proceso de Planificación Estratégica comprende Identificar la misión, y visión de la empresa, hacer un análisis interno (debilidades, fortalezas) y externo (oportunidades, amenazas) que afecta el entorno de la empresa, para luego fijar objetivos y estrategias las mismas que serán ejecutadas con una adecuada asignación de recursos para luego ser evaluadas y conocer los resultados obtenidos.

Planificando conseguimos lo siguiente¹:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

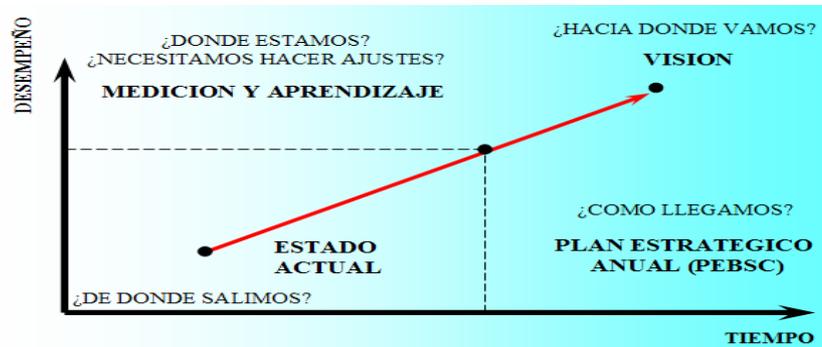
Dentro de la Planificación Estratégica se recomienda realizar:

- El Planning, ha de incluir periodos de revisión del Plan
- La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.
- Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.
- Toda estrategia debe incluir una meta mensurable.
- Determinar bien todos los competidores reales y potenciales.

La planificación ayuda a responder las siguientes preguntas:

¹ www.gestiopolis.com/recursos

Preguntas de la Planeación Estratégica. (Grafico 1.11)



Fuente: Ing. Cecil Aguirre.
Elaborado por: Daniel Serrano.

Un plan estratégico no es rígido. Sin embargo da los parámetros por el cual debe trabajar los integrantes de la empresa, por eso es importante:

- Basar el proceso de planificación estratégica en un entendimiento real del medio externo.
- Utilizar el trabajo que se ha hecho para aumentar el entendimiento del medio externo, y tu propia capacidad, fuerzas y debilidades.

1.6.1.2. Análisis Situacional:

El análisis situacional es un proceso fundamental para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica eficiente, se refiere al análisis, evaluación y valoración de variables que han influencia a la empresa, y están en capacidad de ejercer influencia sobre ella en el futuro.

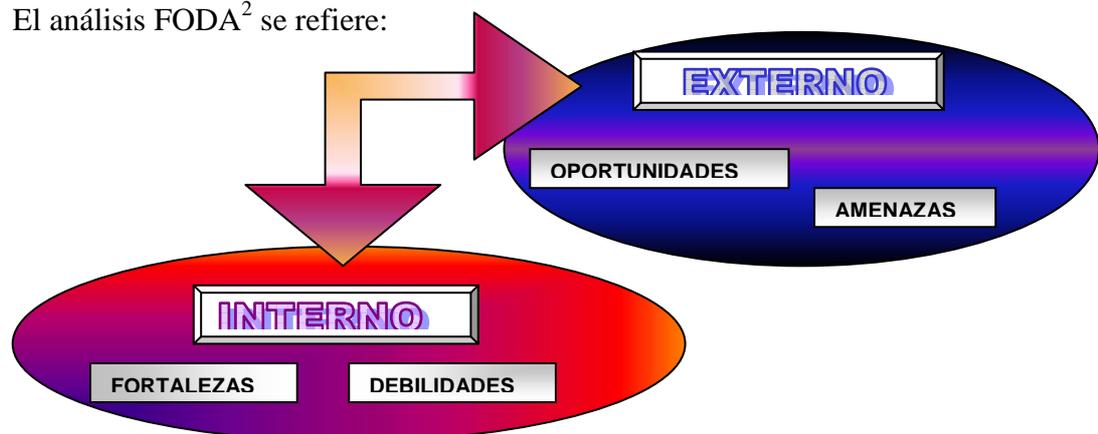
De forma general se puede decir que todo análisis situacional se enfoca en el estudio de las siguientes variables:

- *Elementos externos:* Individuos o grupos externos a la organización que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de sus actividades productivas o de comercio.

- *Elementos internos:* Individuos o grupos que forman parte de la empresa y que buscan la consecución del un objetivo común.
- *Desempeño pasado:* Factores e indicadores que han influido de forma directa o indirecta en el desarrollo pasado de la empresa u organización.
- *Situación actual:* Elemento o indicadores que ejercen influencia directa o indirecta en el funcionamiento y desarrollo actual de la empresa.
- *Pronósticos:* Generar en base al estudio de el desempeño pasado y actual posibles situaciones que deba enfrentar la organización en el futuro.
- *Análisis FODA:* Identificación de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades, y las amenazas de la organización, esto evitará el fracaso de la empresa en el futuro.

Se debe realizar un análisis profundo de la ubicación actual de la empresa es decir el donde esta en estos momentos, considerando el ambiente interno y externo, para que luego de esto se pueda realizar un análisis FODA y poder ubicar y dar un resultado acertado de cual es la situación de la Inmobiliaria.

El análisis FODA² se refiere:



² SHAPIRO Janet; Herramienta de planificación estratégica. (Traductora: Leticia Rubí)

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.

Identificación de oportunidades y Amenazas. (Ambiente externo)

Macro ambiente.- Estos son factores que no afectan únicamente a la organización, sino a toda la industria, lo componen factores de contexto general, se los puede ubicar a nivel territorial, nacional o regional pues lo integran grandes sectores de la sociedad por cual razón deben ser tomados en cuenta para poder proyectar y adaptar a los constantes cambios que generan, se analizara variables tales como:

- Factor Político y Legal.
- Factor Económico.
- Factor Social – Cultural.
- Factor Tecnológico.
- Factor Demográfico.

Micro ambiente.- Se entiende como micro ambiente al entorno inmediato que rodea a la empresa, factores que la empresa está en capacidad de controlar y a través de su control se estimar cambios a futuro. Este análisis de micro ambiente, se puede basar en las 5 fuerzas de Porter:

Grafico 1.12. Fuerzas que guían a la competencia.



Fuente: <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com>
Elaborado por: Daniel Serrano.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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 entrar a

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

Con estos antecedentes se obtendrá como resultado la identificación de *oportunidades* y *amenazas* que posee la organización.

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

Las *amenazas* son factores adversos que existen en el entorno y que a veces hacen peligrar la vida de la organización

Identificación de fortalezas y debilidades (Ambiente interno)

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, es recomendable en este punto estudiar:

- Capacidad Administrativa.
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Comercializadora.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad de Talento Humano.
- Capacidad Productiva.

En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen *fortalezas* y *debilidades* (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

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.

1.6.1.3. Análisis matricial.

Matrices resumen: en estas se señalan por campos los resultados del análisis acompañado por un comentario que tiende a orientar hacia una solución de los diferentes problemas.

Matrices de ponderación: Aquí se mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional las prioridades de la misma.

Matrices de acción: con esta matriz ponemos parámetros a los impactos externos y la capacidad de respuesta interna.

Matriz Síntesis: Resume de manera puntual los diferentes aspectos que la empresa debe atender.

Matriz de Validación: permite reafirmar o contradecir conclusiones obtenidas en el análisis.

1.6.1.4. Direccionamiento Estratégico:

Se refiere al deseo de a donde se desea llegar con la empresa, y para esto es muy importante que la empresa cuente con: visión, misión y objetivos, pero no es suficiente tener eso en papeles, es muy importante que todo el personal involucrado en la empresa conozca del direccionamiento que se debe seguir.

En el direccionamiento estratégico se encuentran los siguientes pasos:

- Definición del negocio
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Principios
- Políticas

Estos puntos se los va desarrollando con el fin de dar un alineamiento a la empresa., pero no es suficiente tener eso en papeles, es muy importante que todo el personal involucrado en la empresa conozca del direccionamiento que se debe seguir.

Estos elementos deben estar alineados y no contradecirse entre si, y todo esto debe dar coherencia y claridad al trabajo de la organización.

1.6.1.4.1. Proyección Estratégica:

Al momento de haber concluido con el análisis situacional y el establecimiento del direccionamiento estratégico, es importante solucionar los problemas detectados, es por eso que se debe iniciar con la realización de estrategias a seguir con el fin de superar los inconvenientes.

Es el campo de acción en donde la empresa va a poner su mayor empeño por y lograr los resultados que se desea en un final.

Se debe tomar en cuenta de que las estrategias son vitales para una empresa, es por eso que se deben desarrollar adecuadamente al problema, con el fin de que se ponga en práctica, y la compañía llegue al éxito deseado.

1.6.1.4.2. Alineamiento Estratégico:

Son los movimientos que se plantean, que debe seguir la empresa para alcanzar el logro de sus objetivos en un determinado período, estas ayudan al desarrollo de los proyectos.

El ciclo del alineamiento estratégico es el siguiente:

Planeación: es el identificar las competencias que le permitirán llegar al éxito, para determinar la filosofía institucional, es decir establecer: misión, visión, objetivos, metas, principios y estrategias.

Difusión: esto es comunicar a todos los integrantes de la empresa cual es la filosofía corporativa establecida por el cual deberán tomar como parámetros.

Operacionalización de la estrategia: es ir aplicando las estrategias día a día por las personas para que funcione la empresa.

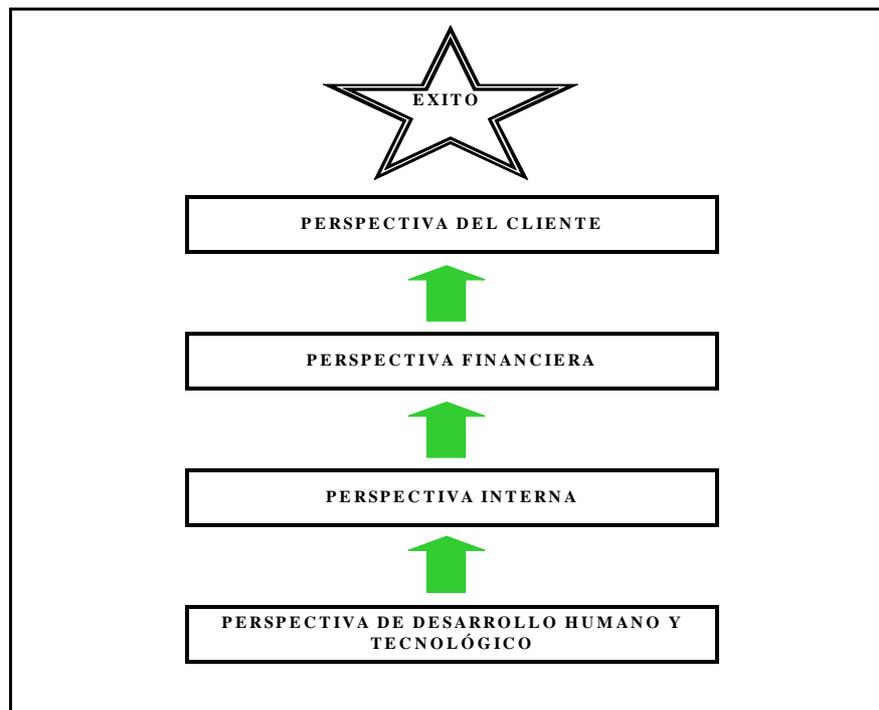
Evaluación, revisión y ajuste: se debe realizar un seguimiento continuo del desarrollo y cumplimiento de las estrategias, con el fin de identificar errores y se pueda realizar una reestructuración de las mismas.

1.6.1.5. Monitoreo de la Estrategia (BSC) :

Establecer índices que nos permitan observar el rendimiento de las áreas y en si de la empresa, con el fin de dar soluciones y modificaciones al plan estratégico y que se pueda solucionar los problemas identificados. Una herramienta que nos ayuda a observar los índices de gestión es el Balance Scorecard o también conocido como Tablero de Comando Integral.

El Balance Scorecard es una herramienta que permite plasmar las estrategias, misión, visión y objetivos, con el fin de que identifique el cumplimiento de estos cuatro aspectos que involucra un plan estratégico.

El BSC organiza las estrategias en cuatro perspectivas³:



- **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico:** esta perspectiva se refiere al crecimiento continuo de la persona, ya sea a nivel intelectual como a nivel cultural, con un reflejo de su crecimiento a nivel de la empresa, reflejando una buena imagen corporativa.
- **Perspectiva Interna:** permiten identificar cuales son los procesos internos que posee la empresa, reflejando una idea del funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias.

³ SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

- **Perspectiva Financiera:** es necesario que la empresa arroge resultados financieros positivos, es por eso que se toma en cuenta esta perspectiva a pesar de que hoy en día no es la más importante.
- **Perspectiva Cliente:** este es la perspectiva más importante en la cual se enfoca una empresa, ya que es la razón de ser de cualquier tipo de empresa, y por ende se debe satisfacer todas las necesidades que ellos tengan.

Tomando en cuenta las cuatro perspectivas que nos ayuda analizar el BSC, podremos analizar como va evolucionando la Inmobiliaria, con el fin de si es necesario realizar algunos ajustes en las estrategias o en cualquier otro aspecto considerado en un plan estratégico.

1.6.1.6. KPI (Key Performance Indicator):

Son métricas financieras o no financieras utilizadas para cuantificar objetivos para reflejar el rendimiento de una organización. Estos indicadores son utilizados en Business Intelligence para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los Indicadores Clave de Rendimiento en tiempo real se conoce como Monitorización de Actividad de Negocio. Los Indicadores de Rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción⁴.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del Balance Scorecard). Los KPIs son “vehículos de comunicación”; Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Usado para calcular, entre otros:

⁴ www.wikipedia.com/articulos

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.

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

- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.

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

- Específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)
- A Tiempo (Timely)

1.6.2. Marco Conceptual:

- **Ambiente Económico:** Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias.
- **Análisis Externo:** Variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna.
- **Análisis Interno:** Variables sobre las cuales la Empresa puede influir.

- **Amenazas:** Eventos los mismos que limitan el desarrollo de la Empresa.
- **Avaluó Inmobiliaria:** Método que establece el valor real de una determinada propiedad.
- **Calidad total:** Concepto que describe un modelo de gestión empresarial cuya filosofía es satisfacer al cliente con unos productos y servicios cuyo grado de perfección responda fielmente a los parámetros previamente definidos.
- **Cliente:** Persona física o jurídica que adquiere productos o servicios de una empresa o profesional y cuya relación puede tanto repetirse regularmente como acontecer de forma ocasional.
- **Competencia:** Situación de mercado en la que confluyen libremente distintos ofertantes y demandantes para el intercambio de un mismo producto o servicio.
- **Cultura:** Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones importantes.
- **Cultura Organizacional:** Es un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.
- **Corretaje de bienes:** Remuneración que se recibe al intervenir en la compra y venta de un bien inmobiliario.
- **Datos Primarios:** Información que se obtiene para un propósito específico.
Datos secundarios Información que ya existe en algún lado por haberse obtenido para algún otro fin.
- **Demandas:** Deseos humanos respaldados por poder de compra.

- **Desarrollo De Mercado:** Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.
- **Diversificación:** Estrategia para hacer crecer una empresa iniciando o adquiriendo negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa.
- **Eficiencia:** Cualidad de conseguir el objetivo perseguido utilizando con eficacia los recursos disponibles.
- **Entorno Natural:** Recursos naturales que los comerciantes requieren como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.
- **Entorno Político:** Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad dada y los limitan.
- **Entorno Tecnológico:** Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos.
- **Estrategias:** Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización de cada unidad de trabajo.
- **Filosofía Corporativa:** son las directrices que se establecen en un inicio para que los trabajadores de la empresa se encamine a dicho planteamiento.
- **Fortalezas:** Atributos internos de una Organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la Empresa.

- **Gerencia de Proyectos:** Cargo y gestión de una obra de ingeniería, arquitectura o albañilería.
- **Investigación de mercados:** Estudio que se presenta a todo el mundo si los resultados favorecen a la empresa, y que se crítica por diseño equivocado del cuestionario y de la muestra, si sus conclusiones son adversas a la compañía.
- **KPI (Key Performance Indicator):** Son indicadores claves de desempeño utilizados para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización.
- **Macroentorno:** Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.
- **Marketing:** Anglicismo empleado para subirle el status a la labor de ventas.
- **Microentorno:** Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.
- **Misión:** Indica a qué cliente se atiende, qué necesidades satisface y qué productos ofrece; esta declaración generaliza los límites de las actividades de la organización.
- **Necesidad:** Estado de carencia percibida.
- **Oportunidades:** Eventos o tendencias en el entorno de una organización que facilitan o benefician el desarrollo.
- **Planes De Acción:** Tareas que debe realizar cada unidad para concretar estrategias de un plan operativo que permita un seguimiento y evaluación.

- **Productos Inmobiliarios:** Un conjunto de bienes tangibles (vivienda) que tiene una inmobiliaria para satisfacer una necesidad.
- **Proyectos Estratégicos:** acuerdo dinámico con relación a la misión y a los objetivos corporativos de la empresa.
- **Satisfacción de clientes:** Grado en que el desempeño percibido de un producto al entregar valor concuerda con las expectativas del comprador.
- **Segmentación:** Forma de partir el mercado global para que la empresa mejore su participación de mercado sin tener que vender más.
- **Servicio Al Cliente:** Departamento de la compañía que trata de corregir las 'fallas' con el cliente que cometen los demás departamentos.
- **Toma De Decisiones:** Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.
- **Valores:** Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de sus actividades laborales.
- **Venta Inmobiliaria:** Cambio de un bien inmuebles por un monto de dinero en proyectos propios o de terceros.
- **Ventaja Competitiva:** Ventaja sobre los competidores que se adquiere ofreciendo a los consumidores mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifican precios más altos.
- **Visión:** Como debería ser y actuar la Empresa en el futuro basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL:

El análisis situacional es un proceso fundamental para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica eficiente, se refiere al análisis, evaluación y valoración de variables que han influencia a la empresa, y están en capacidad de ejercer influencia sobre ella en el futuro. En base a estas variables se podrá elaborar la matriz de direccionamiento estratégico, mediante la cual se conseguirá desarrollar las estrategias necesarias para lograr alcanzar los objetivos planteados.

2.1. Análisis Situacional Externo:

“Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.”⁵

Al realizar el análisis externo se determina e identifica las oportunidades y amenazas que debe enfrentar la empresa en el desarrollo de su actividad empresarial, estas variables están organizadas en macro ambiente y micro ambiente.

Grafico 2.1. Entorno de la Empresa.



Fuente: www.sapiens.com
Elaborado por: www.sapiens.com

⁵ SERNA, Humberto, “GERENCIA ESTRATEGICA”, Pág., 33, Séptima Edición

2.1.1. Macro Ambiente:

El macro ambiente lo componen factores de contexto general, se los puede ubicar a nivel territorial, nacional o regional pues lo integran grandes sectores de la sociedad como los son el sector económico, político, social, ambiental y tecnológico. La importancia de este estudio radica principalmente en que las relaciones que se dan entre los factores macro ambientales antes mencionados y las condiciones y efectos que dichas relaciones ejercen en el desarrollo comercial y productivo de la empresa pueden aportar oportunidades o generar amenazas para la misma.

Estos son factores que no afectan únicamente a la organización, sino a toda la industria por cual razón deben ser tomados en cuenta para poder proyectar y adaptar a los constantes cambios que genera el macro ambiente.

2.1.1.1. Factor Económico:

Son indicadores que muestran el comportamiento de la economía dentro de un país. El factor económico es de gran influencia para el desarrollo de toda actividad comercial, pues del análisis de la evolución y perspectivas que sus indicadores presenten, se podrán generar estrategias que direccionarán las actividades productivas y comerciales de toda organización, los indicadores económicos que ejercen influencia directa en el desarrollo de las actividades de la Inmobiliaria “Madeira S.A.” son:

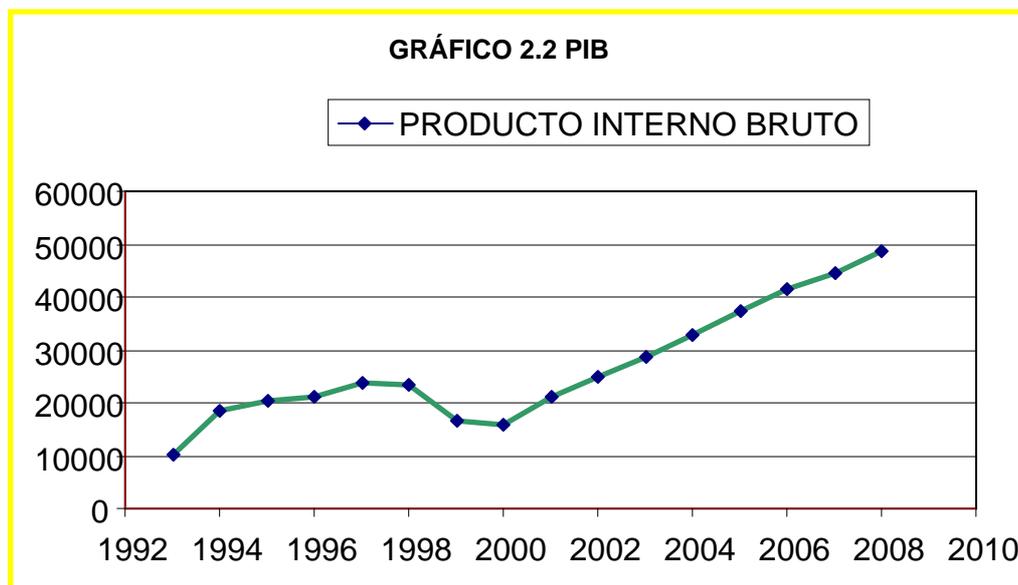
a) Producto Interno Bruto:

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador que mide el valor de la producción de bienes y servicios de los residentes nacionales y extranjeros, a precios finales de mercado en el interior de un país, dentro de un determinado período de tiempo.

El PIB Ecuatoriano ha tenido una evolución positiva en los últimos 27 años pues ha cuadruplicado su valor, lastimosamente, el sector productivo nacional no ha podido

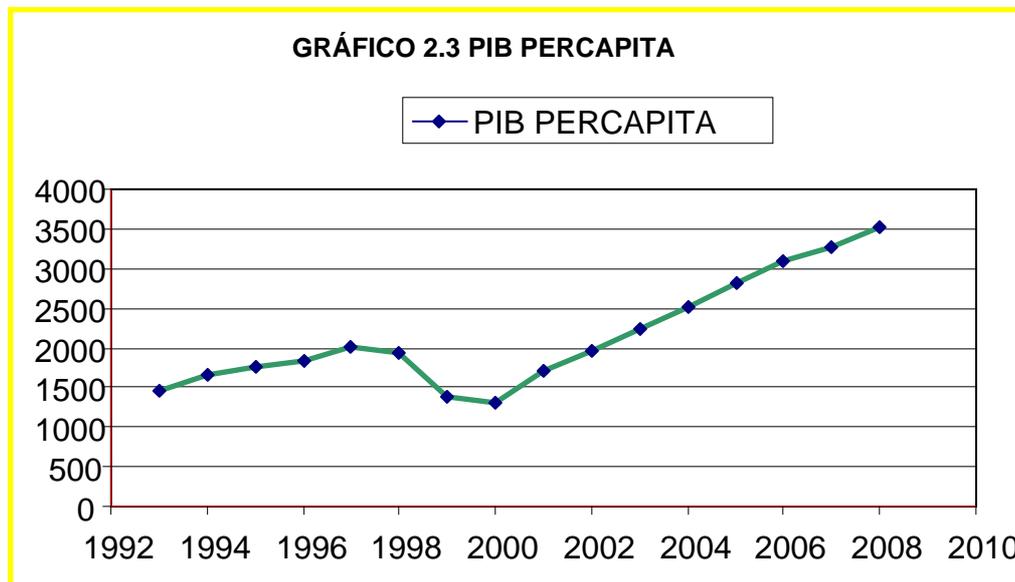
experimentar un crecimiento similar a las cifras de este indicador pues existen sectores que aún se encuentran estancados.

TABLA 2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO	
AÑO	VALORES EN MILLONES DE USD
1993	10056
1994	18573
1995	20195
1996	21268
1997	23635
1998	23255
1999	16675
2000	15934
2001	21250
2002	24899
2003	28636
2004	32642
2005	37187
2006	41401
2007	44490
2008	48508



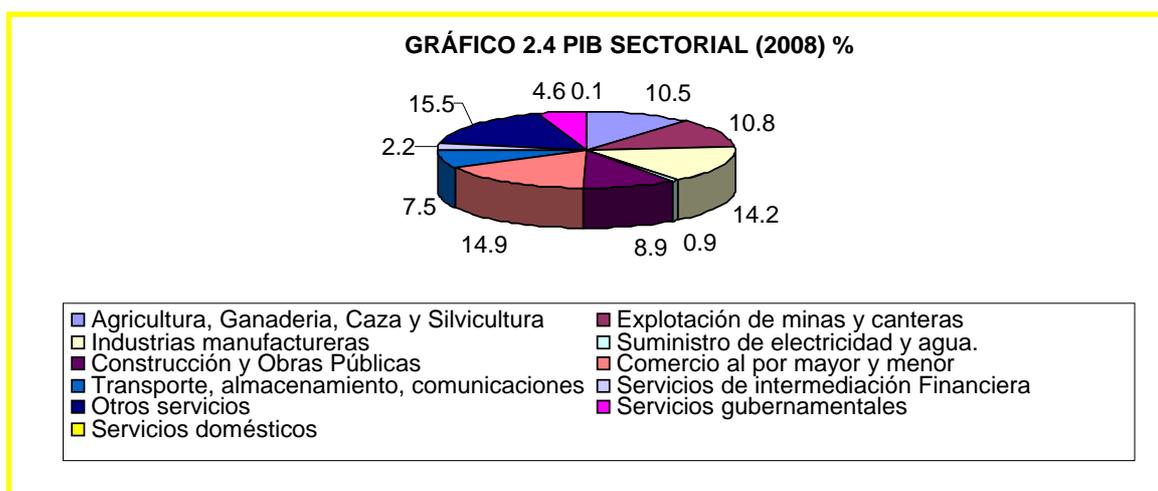
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Serrano.

TABLA 2.2 PIB PERCAPITA	
AÑO	VALORES EN MILLONES DE USD
1993	1460
1994	1660
1995	1772
1996	1835
1997	2008
1998	1946
1999	1376
2000	1296
2001	1703
2002	1967
2003	2230
2004	2506
2005	2814
2006	3088
2007	3270
2008	3514



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Serrano.

TABLA 2.3 PIB SECTORIAL (2008)	
%	SECTOR
10,50	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura
10,80	Explotación de minas y canteras
14,2	Industria manufactureras (excluyendo petroleras)
0,90	Suministro de electricidad y agua.
8,90	Construcción y Obras Publicas
14,90	Comercio al por mayor y menor
7,5	Transporte, almacenamiento, comunicaciones
2,2	Servicios de intermediación Financiera
15,5	Otros servicios
4,6	Servicios gubernamentales
0,1	Servicios domésticos



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Serrano

○ ***Análisis de Incidencia:***

Como muestran los datos anteriormente, en el PIB Nacional y el PIB Per cápita ha tenido un incremento en cada uno de sus periodos, pero este crecimiento no ha sido el esperado. El gobierno de Correa recibió al país con un crecimiento de 3,44% del PIB 2006 y un promedio histórico elevado de 4,66% entre 2000- 2006, en el 2007 se esperaba un crecimiento de 4,3%, pero se ajustó en 3,4% con tendencia a la baja para este año, esto se debe a la falta de inversión en sectores estratégicos como los hidrocarburos y los hidroeléctricos.

Los sectores que presentaron un mayor incremento anual fueron: hogares privados con servicios domésticos, intermediación financiera, suministro de electricidad y agua.

Los sectores que menos crecieron fueron: agricultura, ganadería, caza y silvicultura, explotación de minas y canteras, y la construcción que cayó en 6,7%.

La empresa se encuentra ubicada dentro del sector de la construcción y Obras Publicas que tiene un porcentaje de aportación al PIB de 8.90%, reflejando una estancamiento en este sector.

○ ***Connotación Gerencial:***

Amenazas:

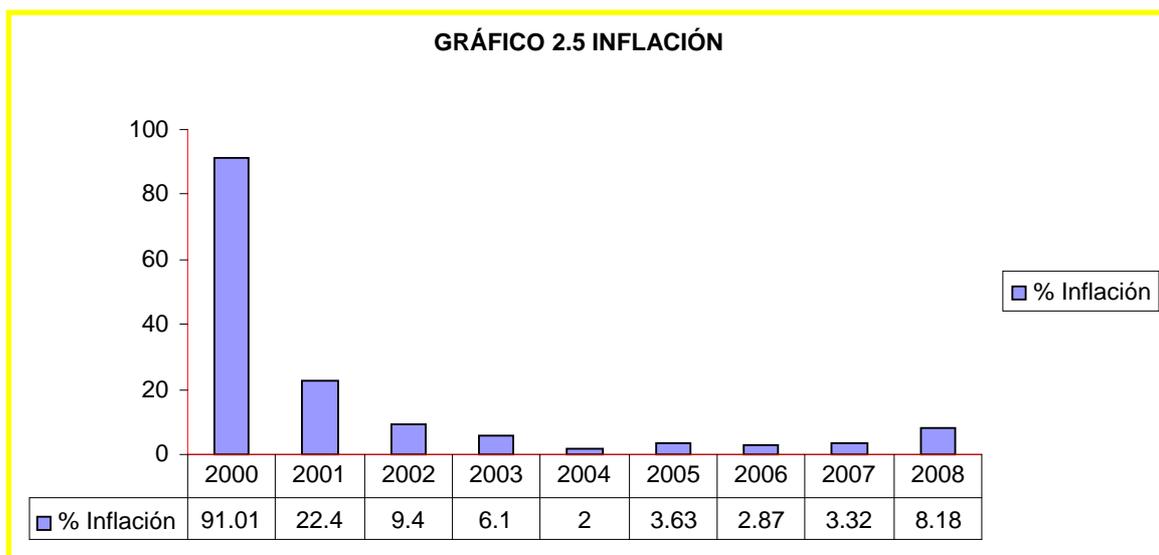
- ❖ Escasa inversión y bajo crecimiento del sector inmobiliario.
- ❖ Disminución en el consumo de la población.
- ❖ Decrecimiento económico en general del país.

b) Inflación:

Se define a la inflación como la subida general de precios tanto de bienes como de servicios de una economía. Puesto en otras palabras se puede decir que la inflación es la pérdida del valor adquisitivo de la moneda de una economía en particular.

Este indicador se mide 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.

TABLA 2.4 INFLACIÓN	
AÑO	%
2000	91.01
2001	22.4
2002	9.4
2003	6.1
2004	2
2005	3.63
2006	2.87
2007	3.32
2008	8.18



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Serrano

○ **Análisis de Incidencia:**

Para realizar un análisis sobre la inflación en el país resulta necesario remontarnos un par de años antes del año 2001, donde la devaluación del Sucre era materia diaria y la inflación alcanzaba niveles increíbles.

Esta tendencia al alza se detuvo cuando el país adoptó un sistema monetario dolarizado. A partir del año 2001 y durante los primeros años de dolarización, este indicador ha tenido una disminución drástica debido a que se comenzó a manejar de una moneda sólida en los mercados internacionales lo que generó una aparente estabilidad monetaria.

Sin embargo, y a pesar que las variaciones no han sido significativas y en nada comparables con las experimentadas en la década de los 90 y posteriores a ella, varios factores han incurrido para que la inflación nuevamente comience a ganarle terreno a la estabilidad económica, pues en el 2000 el país tenía una inflación de 91.01%, un dato totalmente alarmante que afectaba el poder adquisitivo de las personas, hoy en día se tiene una inflación de 8.18% el cual ha aumentado en los últimos meses, por lo cual ya no es un dato aceptable en comparación a la de años anteriores.

Este incremento porcentual de la inflación ha establecido una inestabilidad económica, desde finales del 2007 al 2008 reflejada en el difícil poder adquisitivo de la población y, sobre todo, en la inestabilidad de los precios.

o ***Connotación Gerencial:***

Amenazas:

- ❖ Incremento de los precios de materia prima y suministros.
- ❖ Limitación en las capacidades de comercialización.
- ❖ Frena la inversión extranjera.

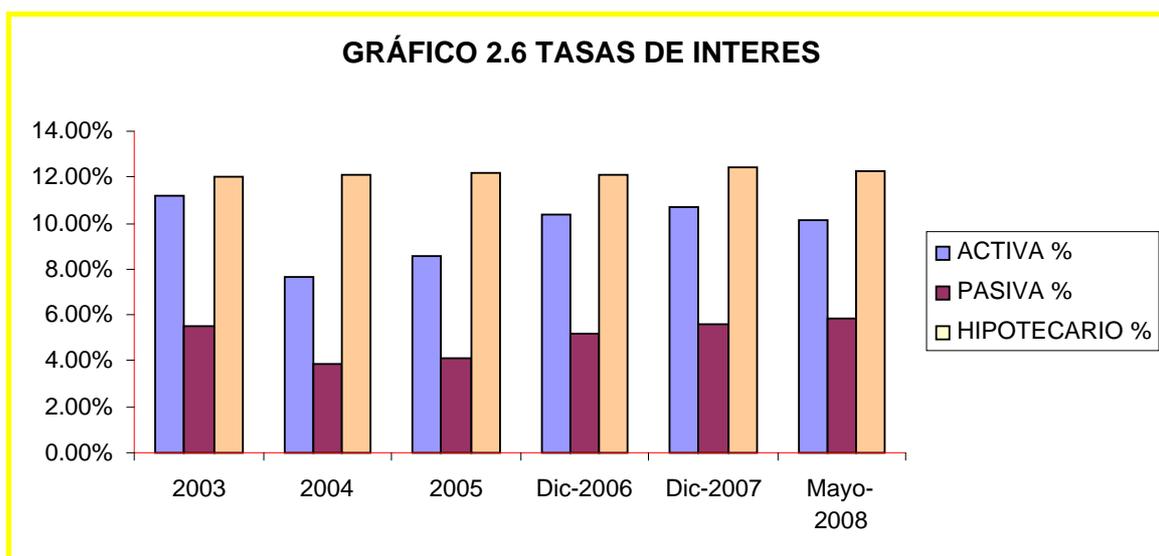
c) **Tasas de Interés:**

De forma general se entiende como tasa de interés al rendimiento logrado con el uso del dinero prestado o depositado.

La tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma de dinero. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

TABLA 2.5 TASA DE INTERES			
MES	ACTIVA %	PASIVA %	HIPOTECARIO %
2003	11.20%	5.50%	12.06%
2004	7.70%	3.90%	12.11%
2005	8.60%	4.10%	12.17%
Dic-2006	10.37%	5.19%	12.13%
Dic-2007	10.72%	5.64%	12.46%
Mayo-2008	10.14%	5.86%	12.24%



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Serrano

○ ***Análisis de Incidencia:***

Como se puede observar, con la ley de la equidad financiera (19 Julio 2007) se logró transparentar los costos financieros al eliminar las comisiones y servicios que las entidades bancarias cobraban, sin embargo, aunque la tasa de interés activa referencial presenta una tendencia a la baja esta acción no ha sido significativa.

Las tasas activas, pasiva e hipotecaria no ha tenido una variación considerable en estos últimos 3 años, aunque las tasas se han mantenido estables todavía es un porcentaje alto para un país dolarizado.

Con la asamblea constituyente se busca la manera de romper los conflictos que existe entre el gobierno y el sistema financiero, para estabilizar las tasas de interés y satisfacer al cliente que es el único perjudicado al no existir una equidad.

Oportunidad:

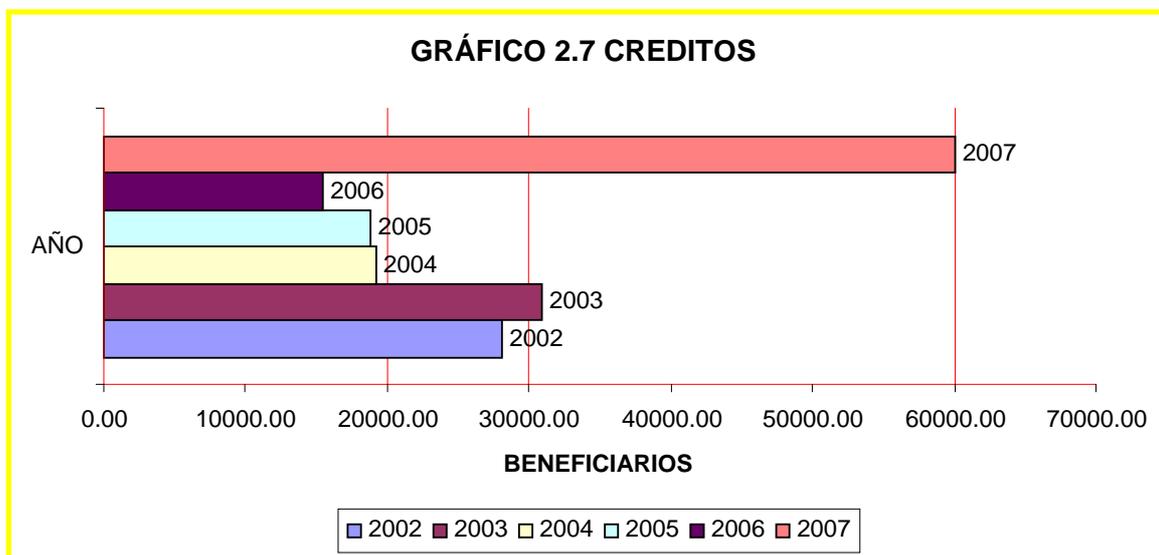
- ❖ Con la ley de equidad financiera, se facilitaría el endeudamiento o inversión de la empresa, si así lo requiere.

Amenazas:

- ❖ Elevado costo de dinero en el sector privado dificulta acceder a créditos empresariales.
- ❖ Disminución en el otorgamiento de créditos.

d) Bonos de la Vivienda:

TABLA 2.6. CREDITOS HIPOTECARIOS ENTREGADOS		
AÑO	BENEFICIARIOS	TOTAL USD
2002	28123.00	\$19,678,352.00
2003	30872.00	\$15,938,068.00
2004	19189.00	\$16,288,550.00
2005	18843.00	\$17,659,658.00
2006	15502.00	\$10,550,550.00
2007	60124.00	\$166,030,151.00



Fuente: MIDUVI-LIDERES
Elaborado por: Daniel Serrano

○ *Análisis de Incidencia:*

Para el 2008 tiene origen la implementación de los créditos hipotecarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la entrega del bono de la vivienda por parte del gobierno.

El IESS tiene previsto destinar USD 300 millones en créditos para los afiliados, a un plazo máximo de 25 años y que financien el 80% del valor de la vivienda, aunque la principal traba que existe para acceder a este crédito es el bajo nivel salarial que hay en el país.

○ **Connotación Gerencial:**

Oportunidad:

- ❖ Aumento del dinamismo en el sector de la construcción.

e) **Gastos de Consumo:**

Comprenden todos los bienes y servicios que los hogares compran, producen por cuenta propia, que son financiados con el ingreso disponible como:

- 1) Alimentos y bebidas no alcohólicas
- 2) Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes
- 3) Prendas de vestir y calzado
- 4) Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles
- 5) Muebles, artículos para el hogar y la conservación ordinaria
- 6) Salud
- 7) Transporte
- 8) Comunicaciones
- 9) Recreación y cultura
- 10) Educación
- 11) Restaurantes y hoteles
- 12) Bienes y servicios diversos.

○ **Connotación Gerencial:**

Amenazas:

- ❖ El consumo de bienes inmuebles, se encuentra en el último lugar en la cadena de consumo de las personas.

f) Fondos de Reserva:

La devolución de los fondos de reserva induce a la demanda de productos y servicios, es decir, promueve el consumo de los trabajadores del país, ya que se inyecta circulante a la economía, lo que incrementa la demanda de bienes y servicios, incentivando y aumentando la producción de la industria nacional.

o **Connotación Gerencial:**

Oportunidades:

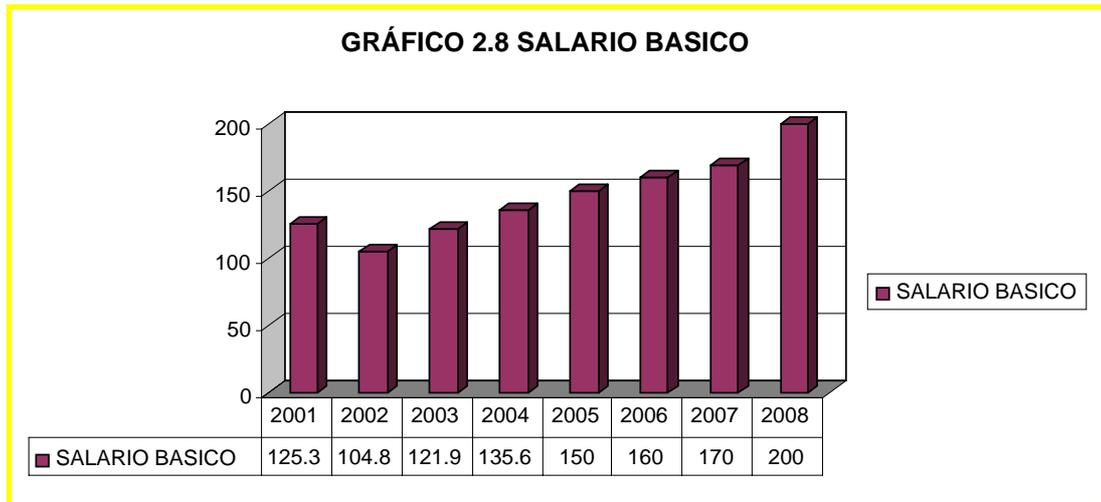
- ❖ Invertir estos nuevos ingresos o recursos en productos inmobiliarios.

g) Ingresos:

La remuneración salarial es el pago que recibe un trabajador, en forma periódica, de mano de su empleador, a cambio del trabajo para el que fue contratado.

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, a lo que se suman otras condiciones laborales, como vacaciones, horas extras, entre otras.

TABLA 2.7 INGRESOS	
AÑO	SALARIO BASICO
2001	125.3
2002	104.8
2003	121.9
2004	135.6
2005	150
2006	160
2007	170
2008	200



Fuente: www.cedatos.com.ec
Elaborado por: Daniel Serrano

○ **Análisis de Incidencia:**

Los ingresos en general que han tenido las familias en el país, en un período de 8 años, no ha sido el adecuado, ya que este sueldo no es lo suficiente para la adquisición de la canasta básica.

Si tomamos como ejemplo el caso del presente año, los trabajadores perciben un sueldo mínimo de \$200, mientras que la canasta básica se encuentra avaluada en \$488,83, es decir que alcanza para un 41% de los insumos que son considerados vitales para poder vivir durante un mes, peor para un porcentaje de ahorro.

○ **Connotación Gerencial:**

Amenazas:

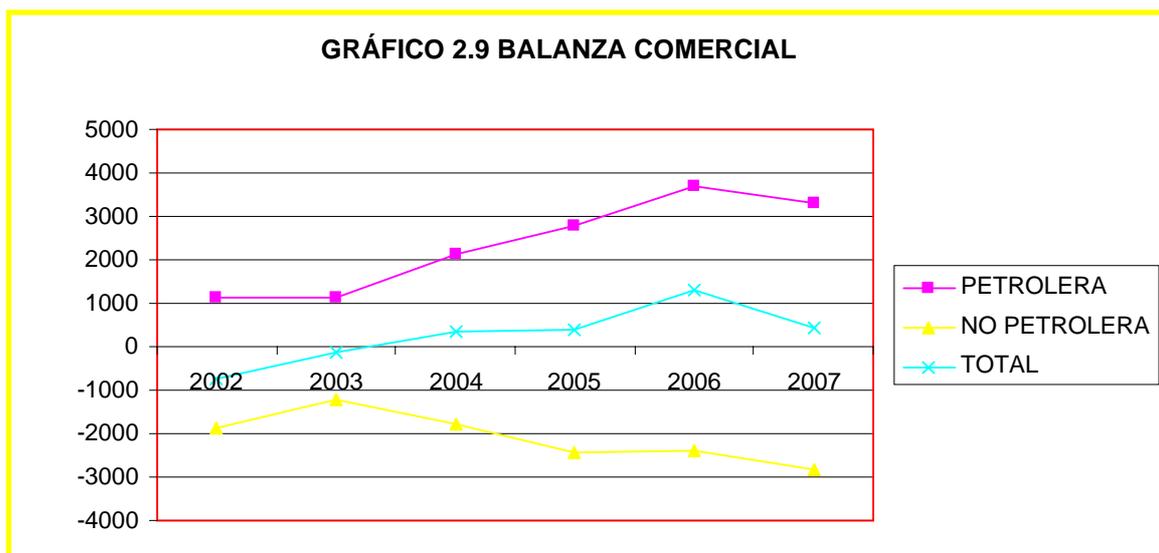
- ❖ El nivel de ingresos de gran parte de la población no cubre el costo de la canasta básica familiar, esto limita a la adquisición de bienes inmuebles.

h) Balanza Comercial:

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones; es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

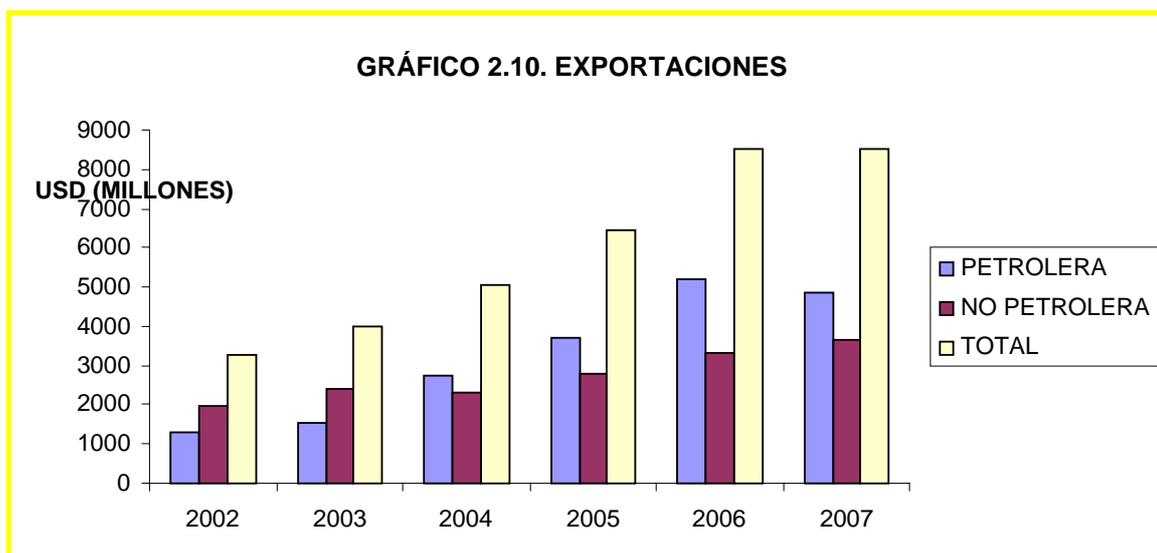
TABLA 2.8 BALANZA COMERCIAL			
AÑO	PETROLERA	NO PETROLERA	TOTAL
2002	1130	-1879	-749
2003	1118	-1228	-110
2004	2139	-1775	364
2005	2789	-2417	372
2006	3690	-2407	1283
2007	3295	-2842	453



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniel Serrano

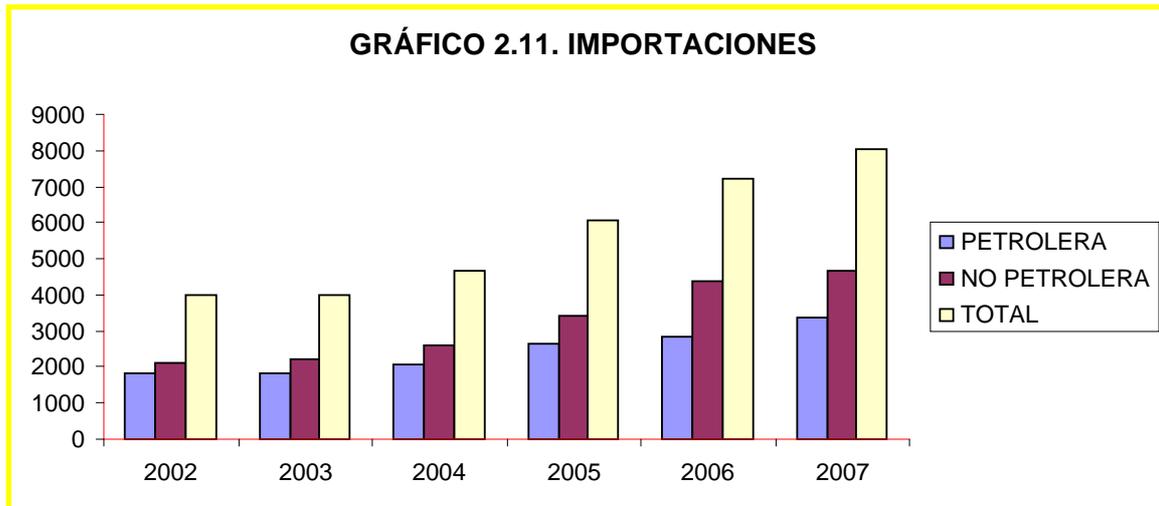
TABLA 2.9. EXPORTACIONES			
AÑO	PETROLERA	NO PETROLERA	TOTAL
2002	1282	1988	3270
2003	1562	2416	3978
2004	2722	2312	5034
2005	3682	2768	6450
2006	5216	3307	8523
2007	4865	3653	8518



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Daniel Serrano

TABLA 2.10. IMPORTACIONES			
AÑO	PETROLERA	NO PETROLERA	TOTAL
2002	1838	2141	3979
2003	1814	2196	4010
2004	2075	2582	4657
2005	2666	3400	6066
2006	2848	4382	7230
2007	3384	4675	8059



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Daniel Serrano.

**Evolución de las Importaciones
Combustibles, Materias Primas y Bienes de Capital
Valor, Volumen y Valor Unitario**

- variación anual Enero – Febrero 2008/2007 -

% Partic. en M totales		Mejora (+) / Deterioro (-)		
		Valor	Volumen	Val. Unit.
17,8%	Combustibles y Lubricantes	60,6%	-27,0%	119,9%
35,0%	Materias Primas	21,3%	1,1%	20,0%
4,2%	<i>Para la agricultura</i>	29,1%	-9,7%	43,0%
28,2%	<i>Para la industria</i>	22,8%	5,9%	16,0%
5,5%	Productos Alimenticios	82,8%	15,6%	58,1%
9,2%	Productos Farmacéuticos	31,7%	29,2%	1,9%
2,5%	Materiales de Construcción	-2,2%	-9,7%	8,3%
26,0%	Bienes de Capital	13,1%	7,2%	5,5%
0,4%	<i>Para la agricultura</i>	42,8%	12,7%	26,7%
16,0%	<i>Para la industria</i>	11,1%	10,5%	0,5%
9,6%	<i>Equipos de Transporte</i>	15,5%	4,4%	10,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES

TABLA 2.11.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES GRÁFICO 2.12.

○ **Análisis de Incidencia:**

Para el Período Enero-Abril 2008, en comparación con el mismo período del año 2007, se observa que todos los grupos de productos importados representan crecimiento en valor, el grupo de productos de materias primas, registró una tasas de crecimiento en le valor de las importaciones 21,3%, frente al nivel observado en el 2007, representando un tercio del valor total importado.

Los datos generados por este indicador evidencian que el Ecuador es un país netamente petrolero, pues de no contar con las exportaciones de petróleo, nuestra balanza comercial seria negativa. Esto evidencia la urgente necesidad de reactivar las economías de los demás sectores del país, sean estos de producción, comercio o servicio.

○ **Connotación Gerencial:**

Amenazas:

- ❖ La producción nacional de materias primas no abastece la demanda de la industria de la construcción.
- ❖ Encarecimiento de la materia prima.
- ❖ Falta de reactivación económica en el sector.

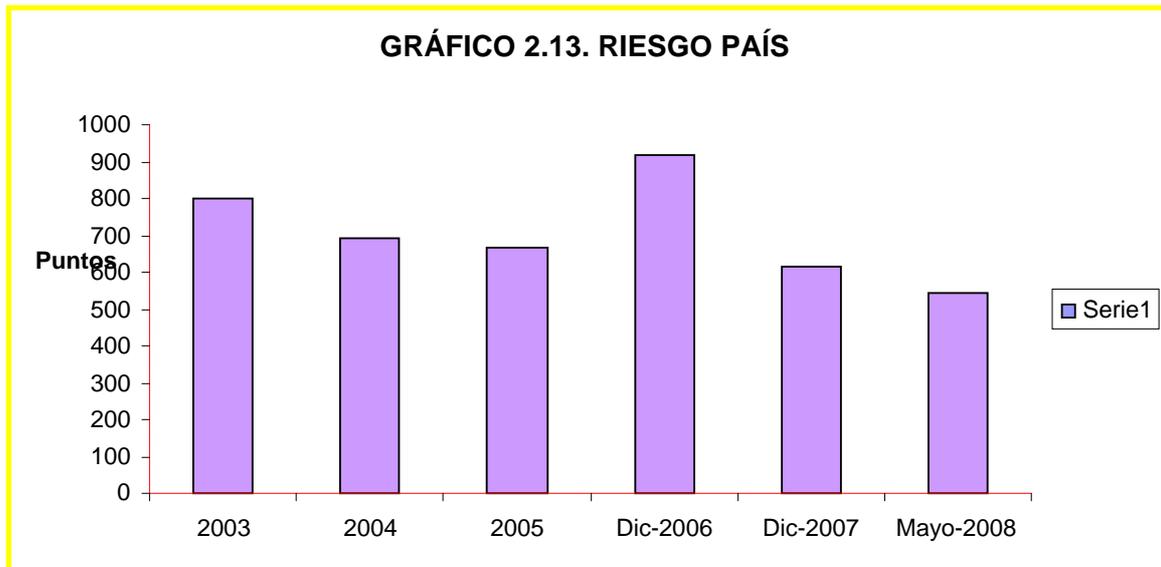
i) Riesgo País:

“El riesgo país es un indicador 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.”⁶

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociables en moneda extranjera.

TABLA 2.12 RIESGO PAÍS	
FECHA	VALOR
2003	799
2004	690
2005	669
Dic-2006	920
Dic-2007	614
Mayo-2008	544

⁶ www.bce.fin.ec



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Daniel Serrano.

○ ***Análisis de Incidencia:***

Aunque el riesgo país ha venido disminuyendo en los últimos 3 años sigue siendo catalogado como alto internacionalmente, y mientras el estado no tome medidas de acción para de alguna manera mejorar dicha calificación, las condiciones para invertir y para conseguir explotar la mayor producción de nuestros servicios, se van a ver perjudicadas por este factor que es de importante incidencia en el crecimiento económico de nuestro país.

○ ***Connotación Gerencial:***

Amenazas:

- ❖ Poca inversión extranjera, esto hace que las materias primas y suministros que utilizan nuestro proveedores deban ser importadas, lo cual con lleva a un costo más alto al adquirirlo.

2.1.1.2. Factor Político y Legal:

El factor político hace un análisis de la función ejecutiva, legislativa y judicial, además de los sectores gubernamentales del país, tomando en consideración todos los factores de enlace que están sucediendo o que están por suceder, y, que inciden directa e indirectamente en el desarrollo de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

La inestabilidad política que se ha generado en nuestro país no es un problema actual, si revisamos la historia política del Ecuador nos daremos cuenta que desde hace muchos años atrás los golpes de estado y las dictaduras han estado a la orden del día.

A partir de 1979 la democracia retornó al Ecuador, lastimosamente este retorno de la democracia no fue acompañado por la estabilidad política que todos los ecuatorianos anhelamos.

a) Gobernabilidad:

La gobernabilidad es un factor totalmente determinante para el desarrollo de la sociedad que se encuentra dentro del país, nuestro país se ha desarrollado dentro de un escenario de mucha inestabilidad a partir de 1979, cuando se recobro la democracia.

A partir de ese entonces la inestabilidad gubernamental ha formado parte de nuestra golpeada historia política.

De forma resumida, a continuación se hace referencia a los factores que más han incidido en la ingobernabilidad del Ecuador:

Tabla 2.13 Gobiernos Ecuatorianos.

NOMBRE	PERIODO	OBRAS IMPORTANTES	TIPO DE ELECCION
Arq. Sixto Durán Ballén.	10-Ago-92 a 06-Feb-96	Período empanado por el conflicto bélico con le Perú y la destitución del vicepresidente Alberto Dahik por el desfalco de los fondos de reserva.	Fue elegido democráticamente
Dr. Abdalá Bucaram Ortiz	10-Ago-96 a 06-Feb-97	Prohibió la venta de bebidas alcohólicas en centros nocturnos hasta	Fue elegido democráticamente,

		<p>altas horas de la noche.</p> <p>Inicio los planes de vivienda popular “un solo toque”.</p> <p>Mochila escolar, desayuno escolar,</p> <p>Viajó oficialmente al Perú con el fin de estrechar lazos de amistad entre los pueblos. Engrandecimiento de la inflación, Escasez de Energía eléctrica, Alza del dólar y el precio del combustible, falta de fuentes de trabajo.</p>	<p>destituido por le congreso por “incapacidad mental”.</p>
Dr. Fabián Alarcón	11-feb-97 a 10-Ago-98	<p>Llamo a consulta popular para resolver varios temas de interés nacional, y conformar la Asamblea Nacional Constituyente que se encargo de reformar la constitución.</p> <p>Continuó las conversaciones de paz con el tema limítrofe del Perú.</p> <p>Atendió los sistemas de electrificación, y contrato nuevos proyectos hidroeléctricos.</p> <p>Realizó estudios sobre la modernización del estado.</p> <p>Afronto económicamente el más fuerte fenómeno del niño.</p>	<p>Nombrado por el Gobierno Nacional, y arrestado en 1999 por orden del presidente de la corte suprema de justicia por estar involucrado en el caso “pipones del congreso”.</p>
Dr. Jamil Mahuad	10-Ago-98 a 21-Ene-00	<p>Firma la paz con el Perú que delimitó definitivamente nuestra frontera.</p> <p>Reconstrucción del sistema vía a la costa.</p> <p>Entrega del bono solidario a personas mas desposeídas.</p> <p>Auditorias externas a los bancos para su saneamiento y apoyo a los mismos para fortalecerlos, creación de la AGD.</p> <p>Reducción del tamaño del estado.</p>	<p>Fue elegido democráticamente.</p> <p>No finalizo su gobierno, fue derrocado por grupos indígenas, militares y civiles.</p>
Dr. Gustavo Noboa	22-Ene-00 a 15-Ene-03	<p>Afianzó la dolarización en el país.</p> <p>Ordenó la devolución de dinero a los clientes perjudicados por los bancos cerrados.</p> <p>Atendió la construcción de carreteras y caminos vecinales del país.</p> <p>Construyó sistemas de riego para los pueblos campesinos.</p> <p>Defendió los derechos humanos.</p>	<p>Fue vicepresidente en el gobierno del Dr. Mahuad y lo sucedió cuanto este fue derrocado.</p>

		Entregó recursos económicos para ayudar a los damnificados de la erupción de los volcanes Tungurahua y Reventador. Defendió la democracia.	
Ing. Lucio Gutiérrez	15-Ene-03 a 20-Abr-05	Elevó el valor del bono solidario y pensiones a los jubilados del IESS. Cumplió con los municipios y consejos provinciales. Atendió la viabilidad de la costa. Firmó el contrato para la construcción de la represa Masar en el Azuay. Facilitó préstamos a los agricultores y comerciantes minoristas. No tomó medidas económicas, se rodeo de familiares para ocupar cargos del estado, fueron acusados de peculado y robo de fondos públicos	Fue elegido democráticamente, Levantamiento ciudadano obligaron a huir del palacio de gobierno.
Dr. Alfredo Palacio	20-Abr-05 a 15-En-07	Durante este período no género ninguna política a favor del pueblo y su desarrollo, se puede decir que es un período que paso completamente desapercibido, con excepción de las ya típicas acusaciones de los sectores de oposición.	Fue vicepresidente del gobierno del Ing. Gutiérrez y lo sucedió debido a las protestas de los llamados forajidos, duró 2 años.
Ec. Rafael Correa.	15- Ene-07 finalizará 15-Febr-2011.	Este es un gobierno de características populistas e inclinación izquierdista. En este tiempo en le poder ha promulgado varias políticas a favor de varios sectores del país, ataco frontalmente al congreso, al a élite del país y a la que ha denominado partidocracia, es decir al compendio de partido políticas tradicionales. Su pilar fundamental en la campana fue la instauración de una asamblea constituyente, a aumentado la Participación del estado en la renta petrolera, duplico el fondo de la vivienda, freno las negociaciones del TLC, implantaron aranceles a mercaderías importadas.	Fue elegido democráticamente

Elaborado por: Daniel Serrano.

Con el inicio de un nuevo poder, el cual es la Asamblea Nacional Constituyente, genera una incertidumbre grande, ya sea para los habitantes del país como para los potenciales inversionistas que desean establecerse en nuestro país.

Hoy en día mucha gente tiene la convicción de que con este nuevo gobierno existirán los cambios que siempre han sido ofrecidos.

○ ***Análisis de Incidencia:***

La evidente inestabilidad gubernamental no ha permitido un desarrollo sostenido del aparato productivo nacional durante los últimos 10 años, los constantes cambios de mandatarios generan un escenario que básicamente incrementa los niveles riesgo país y atemorizan la inversión extranjera, adicionalmente, las deficientes políticas de estado aplicadas en el pasado, han influenciado directamente con el incremento de la inflación y las tasas de interés, esto ha generado incertidumbre al momento de tomar decisiones de inversión.

Actualmente, el establecimiento de la Asamblea Nacional Constituyente crea expectativa en el sector productivo, por un lado, se pretende reestructurar el manejo político del país, incentivar la producción, salvaguardar el bienestar de las clases sociales menos favorecidas y pronosticar un mejor futuro para el Ecuador, pero por otro lado resultan inciertas y desconocidas aún las reformas que se piensan plantear para conseguir los objetivos, mas aun cual será su incidencia dentro del sector de la construcción.

○ ***Connotación Gerencial:***

Amenazas:

- ❖ Inestabilidad gubernamental.
- ❖ Lento desarrollo del aparato productivo nacional.

- ❖ Incertidumbre en los inversionistas nacionales y extranjeros.

b) Seguridad Jurídica:

En teoría, la seguridad jurídica la constituyen un conjunto de normas generadas por el estado con el afán de transparentar toda actividad en la que incurre una persona u organización sea esta de carácter comercial o no, delineando campos de acción para así salvaguardar la integridad física y moral de los involucrados al mismo tiempo garantizándoles libertad y autonomía.

Desgraciadamente, las características del sistema judicial de nuestro país ha evidenciado la carencia de seguridad jurídica, pues este, no practica criterios de igualdad o equidad y generalmente inclina su balanza al mejor postor actuando en función de salvaguardar intereses particulares. Al parecer, los códigos de ley en la actualidad son obsoletos pues las normativas pueden ser interpretadas de mil y un maneras dependiendo del beneficio, conveniencia y capacidad económica de los interesados.

La inseguridad jurídica en la que vivimos inmersos ha dificultado enormemente el crecimiento económico del Ecuador.

La falta de cumplimiento de contratos, la interpretación a conveniencia de la ley y por sobre todo la corrupción en muchos organismos estatales, genera mucha inestabilidad y recesión en casi todos los procesos productivos y comerciales.

Normativas de control tributario:

Al manejarse la empresa bajo la figura de Persona Natural Obliga a llevar contabilidad, esta debe cumplir las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración mensual del IVA.

- Impuesto a la Propiedad.

Así mismo, todos los empleados de la empresa se encuentran asegurados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por lo que se pagan todas las remuneraciones estipuladas por la ley.

Los permisos y autorizaciones de construcción con las cuales la Inmobiliaria “Madeira S.A.” se rige son:

- Licencia de construcción de edificaciones.
- Documentación exigida por la Municipalidad.
- Aprobación del sistema de prevención y Control de Incendios.
- Compra de conexiones de agua potable y alcantarillado.
- El pago de tasas y contribuciones tanto a los Colegios profesionales como al Municipio Pago y contribuciones a instituciones como las empresas de agua, alcantarillado y otras.

(ANEXO 1)

○ ***Análisis de Incidencia:***

Los altos niveles de inseguridad jurídica en un país, dificultando el desarrollo de varios procesos productivos. Lamentablemente, la inseguridad jurídica en lugar de dar indicios de erradicación, se propaga cada día más.

Un país como el nuestro, en constante búsqueda de nueva inversión nacional y extranjera, no se puede dar el lujo de tener una inseguridad jurídica.

Verdaderamente la corrupción ha incrementado los niveles de inseguridad jurídica en el país, en consecuencia, se ha generado en la población el rechazo a los organismos del estado donde se presenta este fenómeno, rechazo que puede generar conflictos que a la larga desembocan en marchas, movilizaciones o paralizaciones de actividades que evidentemente detienen el crecimiento económico nacional.

Una de las causas más trascendentales se deben a nivel popular cuando los empresarios o dueños de negocios, no cumplen con reglamentos y permisos en cada uno de sus sectores, y a nivel tributario no declaran o pagan sus impuestos, este fenómeno es bastante frecuente, ya que buscan la manera de evadir el cumplimiento y pago de sus obligaciones.

○ ***Connotación Gerencial:***

Oportunidades:

- ❖ Cumplimiento de permisos municipales y tributario, regula una competencia más leal entre el sector constructor.

c) Relación Estado – Sociedad:

Se debe tener en cuenta que el Estado y la Sociedad practican una relación de mutua colaboración. Mientras que la Sociedad cumple leyes y paga impuestos, el Estado está obligado a facilitarle un nivel de vida respetable, garantizando el cumplimiento de todos sus derechos. En consecuencia, se puede decir que la relación Estado – Sociedad analiza los índices de aceptación o popularidad que tienen las funciones estatales dentro de una sociedad y estudia el concepto que la ciudadanía tiene sobre el estado, sus funcionarios y organismos gubernamentales.

Gracias a la inoperancia de los gobiernos anteriores en los últimos años, se ha generado una brecha muy grande entre los funcionarios del Estado y la población, llena de odio y desconfianza.

○ ***Análisis de Incidencia:***

Tomando en consideración el desfavorable escenario político del que ha formado parte de la sociedad ecuatoriana los últimos años, las entidades gubernamentales y sus funcionarios han perdido toda clase de credibilidad y por ende su popularidad.

El Estado debería dedicarse a realizar negociaciones que beneficien a todos los ciudadanos y no solo a unos grupos pequeños de burócratas. Así como también deberá generar una protección a las empresas nacionales y atraer la inversión extranjera en pocas magnitudes.

El estado ha descuidado el apoyo al industria de la construcción, desacelerando su crecimiento en forma notable. Se han implantado políticas fiscales que reducen considerablemente la rentabilidad de las empresas y no se ofrecen escenarios de producción y comercialización que incentiven la reinversión de utilidades. Todos estos problemas han generado un distanciamiento evidente entre el estado y la sociedad.

○ ***Connotación Gerencial:***

Oportunidades:

- ❖ Proyectos por parte del gobierno para solucionar los problemas en varios sectores productivos del país.
- ❖ Mayor apertura al diálogo entre el gobierno, productores y consumidores de insumos y materias primas.

2.1.1.3. Factor Social:

El Ecuador está catalogado por organismos internacionales como uno de los países con mayores niveles de desigualdad social en América Latina, que de por sí es la región menos equitativa del mundo. Esto es un reflejo de las grandes diferencias sociales entre ricos y pobres. Esta situación debería impulsar a los gobiernos a que designen mayores recursos para el gasto social, intentar de esta forma mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables para que puedan en el futuro reducir la desigualdad existente.

El factor Socio-Cultural se encarga de análisis de las características demográficas generales y específicas de grupos determinados.

Se puede establecer como condiciones socio-culturales al estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.

a) Idiosincrasia y Costumbres:

Se puede definir a la idiosincrasia como al conjunto de valores heredados que definen o norma el comportamiento de un grupo social. Tanto la idiosincrasia y las costumbres pueden estar determinadas por diversos factores como sociales, religiosos o culturales. Este conjunto de factores que determinan o dan lineamientos al comportamiento de las personas y por ende a las características de consumo de los pobladores de una región.

○ *Análisis de Incidencia:*

Cambiar las costumbres de una población es muy complicado, sobre todo cuando vivimos de las tradiciones acarreadas desde hace varios años, pero todo se puede ir cambiando, poco a poco, sobre todo pensando en un mundo competitivo: debemos cambiar las actitudes para estar involucrados dentro de esta nueva tendencia.

○ *Connotación Gerencial:*

Oportunidades:

- ❖ Involucrarse con las nuevas tendencias del mercado de acuerdo a las direcciones donde apunten los rasgos culturales.

b) Migración.

La fuerte ola migratoria registrada en los últimos años y la generada en épocas anteriores, ha provocado un aumento en los ingresos por dólares al país (más de 1,5

millones de dólares), como una fuente importante de recursos que ha fortalecido la demanda para el sector inmobiliario en los últimos años. La primera “ola migratoria” cuyo origen se generó mayoritariamente de la sierra ecuatoriana y parte de la costa, tuvo como destino final predominante los Estados Unidos de Norteamérica.

○ **Connotación Gerencial:**

Oportunidades:

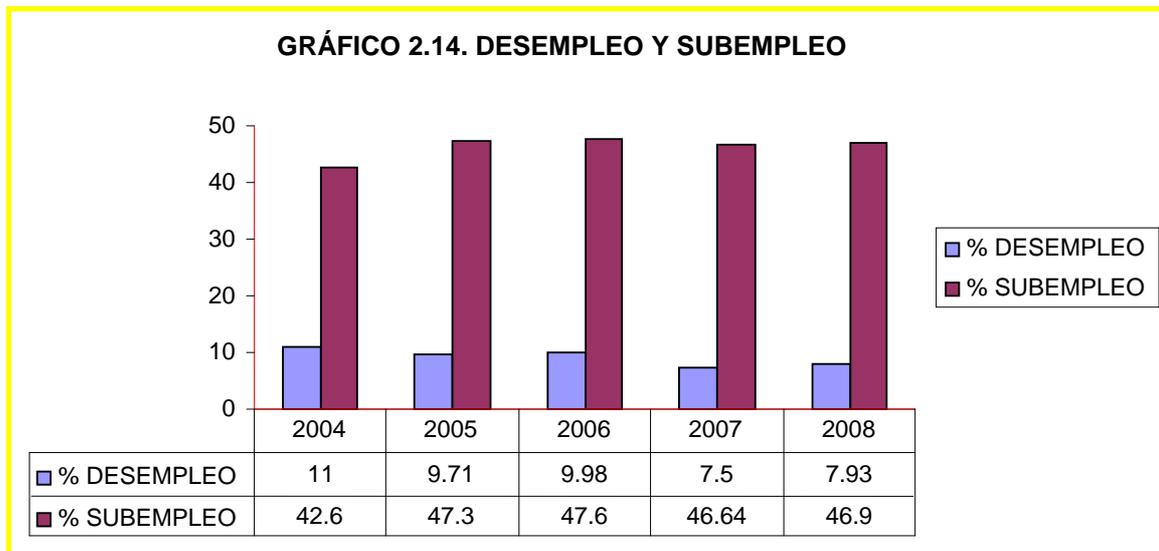
- ❖ Los bienes inmuebles son los productos preferentes y prioritarios para los emigrantes.
- ❖ Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario

c) Desempleo y Subempleo:

El desempleo es el estado de inactividad laboral de una persona, generado muchas veces por fallas estructurales (fallas en los modelos económicos), al igual que por efectos de crecimiento poblacional y, en otros casos, por voluntad propia.

El subempleo es el porcentaje de empleados que trabajan ocasionalmente, o llamados también de la industria informal, es decir que no tiene como horario un mínimo de horas de cumplimiento diario.

TABLA 2.14. DESEMPLEO Y SUBEMPLEO		
AÑO	% DESEMPLEO	% SUBEMPLEO
2004	11	42.6
2005	9.71	47.3
2006	9.98	47.6
2007	7.5	46.64
2008	7.93	46.9



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Serrano

○ **Análisis de Incidencia:**

La variación que muestra el índice de desempleo ha sido favorable en estos últimos años, ya que se ha registrado una baja del 11% al 7.50% hasta finales del 2006, lo que quiere decir que más habitantes del Ecuador están encontrando la posibilidad de tener un trabajo, aunque en el último trimestre del 2008 se ha aumentado en 7,93% que sigue siendo una tasa baja a comparación de otros periodos.

Esta cifras todavía son de análisis dado que a pesar de que muchas personas han salido del país a buscar una oportunidad de trabajo, con el fin de enviar las remesas a sus hogares, este índice ha tenido una tendencia a la alza en el último periodo.

El subempleo presenta cifras que llaman la atención, ya que se han registrado alzas considerables: en el 2004 se tiene el 42.60%, mientras que para el primer trimestre del 2008 se habla de un 46.9%.

○ **Connotación Gerencial:**

Amenazas:

- ❖ El crecimiento de los niveles de desempleo y subempleo limitan el poder adquisitivo de la población.
- ❖ Pérdida de mano de obra calificada por factores migratorios.

2.1.1.4. Factor Tecnológico:

El factor tecnológico hace referencia a los varios adelantos en cuestión tecnológica (maquinaria, materiales, procesos), que inciden o pueden tener incidencia directa en los procesos de la inmobiliaria.

a) Adelantos y Aplicaciones:

El tema de la tecnología es muy importante dentro de una empresa, ya que hoy en día existen adelantos que permiten facilitar el trabajo a los integrantes de una empresa, y, sobre todo, dar una respuesta rápida a los clientes y que estos queden satisfechos con el servicio que se pueda ofrecerles.

En la empresa, la tecnología ha ayudado a que exista una comunicación frecuente con los proveedores y, a su vez, con los clientes para de esta manera solucionar con brevedad todos los problemas que existan.

A continuación se detalla la maquinaria, equipos de construcción y sistemas informáticos administrativos que se tiene acceso y pueden ayudara al gestión de la empresa.

- **Sistemas de Información Administrativos.**

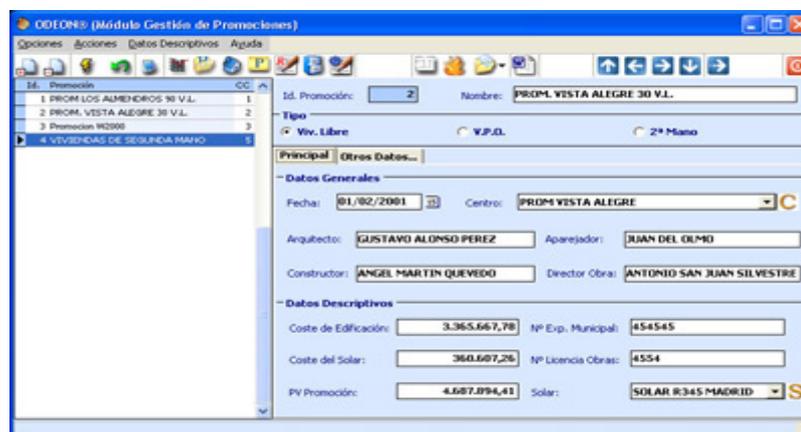
ODEON

Un sistema de Gestión y Administración en el Sector de la Vivienda, es un software específico para el sector de la promoción inmobiliaria y construcción que va encaminado a conseguir un alto rendimiento y control de gestión interna.

Es multiusuario, con diferentes perfiles de accesos a los módulos del programa, esta compuesto por los siguientes módulos:

Módulo de Promociones:

Gestión de promociones en los ámbitos administrativo, técnico, hipotecario, urbanístico. Costes de Edificabilidad, Hipotecas, Datos Superficiales, Planos, Gestión de Reservas, Cuadro de Amortización de Prestamos, Gestión de Contratos de Compra-Venta, Rentabilidad por Elemento Individual y por Promoción, Seguro del Promotor, Memorias de calidades, Libro del Edificio, Estatutos de Comunidad, Comisiones por Venta.



Módulo de Inmobiliaria:

Gestión de alquileres, contratos, facturación automática, tipos de inflación y precios.

Alta de Elementos Individuales en régimen de arrendatario, Gestión de Alquileres y de Contratos de Arrendamiento, Formalización de Recibos e Impresión automática de los mismos, Generación automática de Facturas, Revisión y ajustes de inflación.

ODEON® (Módulo Gestión Contratos de Arrendamiento)

Opciones Ayuda

Datos Contrato de Arrendamiento

Nº de Contrato: 1 Fecha Inicio: 30/06/2006 Fecha Fin: 30/06/2007
 Fianza: 1.502,53 Centro: PROM LOS ALMENDROS I.P.C.: 01/06/2007

Datos Arrendatario

Nombre: GONZALEZ NORON PASCUAL Periodicidad: Mensual
 Comercial: USUARIO Forma de Pago: Recibo

Fincas Arrendadas

Nº Elemento	Tipo	CC	Tipo Construcción	Base Imponible	I.V.A.
2	ATICO 3H	0	Vivienda Adosada pendiente de ir	751,27	120,20

Base Imponible: 751,27 Retención: 18,00 135,23
 Recargo Equivalencia: 0,00 I.V.A.: 120,20
 Gtos. Comunes: 90,15 Total a Facturar: 826,39

Módulo de Contabilidad:

Financiera y Analítica adaptada a las normas específicas del sector. Gestión Contable Automática adaptada al sector, Asientos Predefinidos, Extractos de Cuentas, Balances y Cuentas Anuales, Cuentas de Explotación, Libros de IVA, Gestión de Activos Fijos y Amortizaciones, Previsión de Cobros y Pagos, PGC adaptado a las empresas de promoción inmobiliaria, Gestión por Centros de Costes y Canales Contables, Financiera y Analítica, Cierres Automáticos

ODEON® (Módulo Gestión Contable)

Opciones P.G.C. Informes Utilidades Ayuda

Fecha: 25/06/2005 Asiento: 0 1.852 Orden: Saldo: 0,00 Tipo:

Subcuenta	CC	Documento	Concepto	Debe	Haber	IP
401000000	0	Fra Nº 0/1	Pago de Efecto - Efecto a pagar. S/Fra Nº??-PCC S.A.	3.763,77	0,00	X
572000002	0	Fra Nº 0/1	Pago de Efecto - Efecto a pagar. S/Fra Nº??-PCC S.A.	0,00	3.763,77	X
472000000	0	Fra Nº 0/1	Ajuste IVA Diferido - Efecto a pagar. S/Fra Nº??-PCC S.A.	519,14	0,00	X
478000002	0	Fra Nº 0/1	Ajuste IVA Diferido - Efecto a pagar. S/Fra Nº??-PCC S.A.	0,00	519,14	X

Proveedores, efectos comerciales a pagar. S D: H: Saldo:

Módulo de Facturación:

Control de facturas emitidas (Clientes y Deudores) y recibidas (Proveedores y Acreedores).

Facturas Libres y Directas a Clientes, Deudores, Proveedores, Contratistas y Acreedores, Facturas asociadas a los contratos de Compra-Venta, Facturación de

Avances y Certificaciones de Obra, Facturación Masiva, Políticas de IVA Diferido, Asientos automáticos enlazados con Contabilidad.

Concepto	CC	Base Imponible	% I.V.A.	Cta. de Ventas	Descripción
Vivienda PTE-Portal 4-PR. <Pendiente>	2	303,74	7,00	7000000000	Edificios de vi
Vivienda PTE-PR. <Pendiente de inscri	2	467,29	7,00	7000000000	Edificios de vi

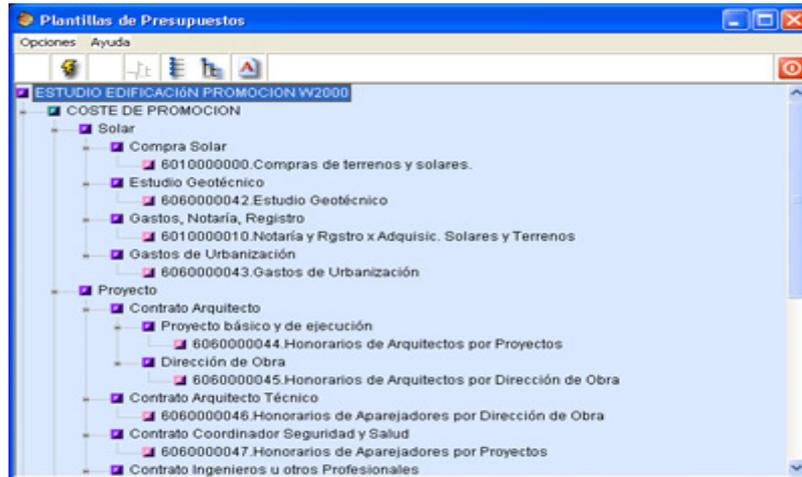
Módulo de Tesorería:

Emisión e Impresión de Formas de Pago: contado, transferencias, cheques, pagarés, recibos y letras, Emisión Libre de Efectos, Facturación Automática, Criterios múltiples de búsqueda y filtrado, Operaciones de Cartera: Cobros-Pagos, Remesas, Devoluciones y Renovaciones.

S. Factura	Cta. Prev.	Descripción	Cliente	Tipo	Estado	Importe	F. Vto.	Asiento	Causa
5720000003	Cajamar-3843		SEGUERA HERNANDEZ, Jose Maria	Letra	Embido	500,00	05/01/2005	70	0
5720000001	BBV CJC 37473		GARCIA PEREZ DOMINGO	Letra	Embido	400,00	18/03/2005	63	0
5720000002	BSCH CJC 734576		GONZALEZ NORON PASCUAL	Transferencia	¿Cobrado?	3.210,00	29/03/2005	48	0
5720000002	BSCH CJC 734576		GONZALEZ NORON PASCUAL	Transferencia	¿Cobrado?	10.379,00	30/03/2005	49	0
8	5720000002	BSCH CJC 734576	GONZALEZ NORON PASCUAL	Contado	¿Cobrado?	77.040,00	19/04/2005	79	0
12	5720000002	BSCH CJC 734576	GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	1.284,80	20/04/2005	90	0
11	5720000002	BSCH CJC 734576	GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	1.250,00	20/04/2005	91	0
5720000002	BSCH CJC 734576		GONZALEZ NORON PASCUAL	Letra	Embido	100,00	20/04/2005	83	0
13	5720000002	BSCH CJC 734576	GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	137.803,60	20/04/2005	96	0
5720000002	BSCH CJC 734576		SEGUERA HERNANDEZ, Jose Maria	Letra	Embido	500,00	05/05/2005	74	0
5720000002	BSCH CJC 734576		GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	800,00	05/05/2005	311	0
5720000003	Cajamar-3843		GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	426,00	10/05/2005	51	0
5720000003	Cajamar-3843		GONZALEZ NORON PASCUAL	Contado	¿Cobrado?	1.234,00	11/05/2005	99	0
5720000003	Cajamar-3843		GONZALEZ NORON PASCUAL	Letra	Embido	1.239,92	15/05/2005	33	0
16	5720000003	Cajamar-3843	JIMENES SANCHEZ ANTONIA	Recibo	Embido	1.276,00	23/05/2005	105	0
17	5720000003	Cajamar-3843	SEGUERA HERNANDEZ, Jose Maria	Recibo	Embido	2.668,00	23/05/2005	106	0
15	5720000003	Cajamar-3843	GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	1.276,00	23/05/2005	104	0
18	5720000003	Cajamar-3843	SEGUERA FORTES, EMILIO	Recibo	Embido	1.276,00	23/05/2005	107	0
5720000003	Cajamar-3843		GONZALEZ NORON PASCUAL	Recibo	Embido	800,00	05/06/2005	312	0

Módulo de Presupuestos:

Alta de Plantillas por Centros de Coste, Certificación de Obras, Desglose de Epígrafes de obra por plazos de ejecución, ordenes de prioridad, personal responsable y estados del mismo, Gestión de Presupuestos, Traspaso automático de presupuestos a Excel, Estudios Comparativos y de Viabilidad, Análisis de Desviaciones, Informe Económico y de Control de Obra y Proyecto, Enlace Automático desde Contabilidad y Facturación.



ODIEN3: Cálculo de Presupuesto

Presupuesto: **PRESUPUESTO DE OBRA LOS ALMENDROS**

Descripción: **LOS ALMENDROS PPTO TECNICO**

Fecha Inicio: **01/01/2001**

Basado en la Plantilla: **PLANTILLA DE PRESUPUESTO 1**

Fecha Finalización: **30/05/2003**

Cla. Contable	Epígrafe	Previsto	Real	Desviación	% Dev.	Fecha L.
	GASTOS	1.067.701,01	123.611,65	944.089,36	88,42	
	Proyecto	401.115,48	7.512,65	393.602,83	98,13	
	Compra de solar	360.607,26	0,00	360.607,26	100,00	
601000000	Compras de terrenos y solares.	360.607,26	0,00	360.607,26	100,00	01/01/2001
606000025	Estudio de seguridad y comunicaciones	25.242,51	0,00	25.242,51	100,00	08/02/2001
	Notarías	15.265,71	7.512,65	7.753,06	50,79	
330000004	Notarías.	15.265,71	7.512,65	7.753,06	50,79	23/02/2001
	Edificación	666.585,53	116.099,00	550.486,53	82,58	
	Certificaciones de obra	474.258,65	27.045,54	447.213,11	94,30	
606000041	Certificaciones de obra.	474.258,65	27.045,54	447.213,11	94,30	22/02/2001
	Compra de materiales	192.326,88	89.053,46	103.273,42	53,70	
602000000	Compras de materiales	192.326,88	89.053,46	103.273,42	53,70	12/04/2001
	INGRESOS	1.144.931,66	257.426,28	-887.505,38	-77,52	
	Ventas	1.144.931,66	257.426,28	-887.505,38	-77,52	

GASTOS

Fuente: www.indalnova.com
Elaborado por: Daniel Serrano

▪ **Maquinaria de Construcción.**

**CONCRETERAS DE UN SACO
MODELO CUS-350**



- Largo: 200 ancho // 1300 alto // 1700 peso sin motor 300 kg.
- Tambor: Lámina de 4 mm. reforzado
- Capacidad de mezclado 350 Lts., efectiva: 280 Lts.
- Tiempo mínimo de mezclado: 1,5 min., llantas rin 13 ú opcionales
- Acoplada a motor Briggs & Stratton americano de 10 HP., a gasolina
- Acoplada a motor Briggs & Stratton Vanguard de 9 HP.
- Acoplada a motor eléctrico Weg de 5 HP. monofásico 220 volts.

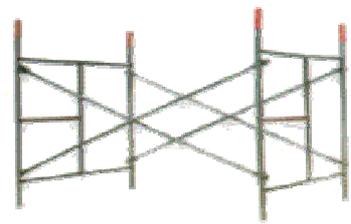
<p align="center">ELEVADORES ELEVADORES TIPO PLUMA MOD. CE-300</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de carga: 150 Kg., a doble ramal 300 Kg. • Radio de giro variable 360 grados • Largo útil de cable 30m. • Acoplado a motor Briggs & Stratton americano de 10 HP • Acoplado a motor Briggs & Stratton Vanguard 9 HP • Acoplado a motor eléctrico cerrado 5 HP monofásico 220 Volts.
<p align="center">BLOQUERAS INDUSTRIALES BLOQUERA INDUSTRIAL MOD. T/3- D-15</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Molde para bloques (10x20x40) cuatro bloques por parada. • Molde para bloques (15x20x40) tres bloques por parada. • Molde para bloques (20x20x40) dos bloques por parada. • Molde para adoquines Standard, cuatro adoquines por parada. • Motor eléctrico Weg monofásico cerrado 2HP, 1800 RPM, 220 Volts.
<p align="center">VIBRADORES VIBRADOR A GASOLINA MOD. CVC/BB-38</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Acoplado a motor Briggs & Stratton de 5.5 HP • Sonda flexible de goma con entretela y malla de acero de 5 M., y botella de 40 mm. de vació. • Volumen de vibrado 9.3 M3/hora • Frecuencia 12000 vibraciones/minuto.
<p align="center">COMPACTADORES COMPACTADOR DE TERRENO MOD. C/T-CB15</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de vibración: 5100 vibraciones / minuto • Capacidad centrífugas: 1600 Kp (3500 Lbs) • Capacidad de compactación: 381 mm. (15plg) • Dimensiones: Placa base: 560 x 440 mm • Peso sin motor: 125 Kg. • Altura en manubrio 880 mm. • Acoplado a motor a gasolina Briggs & Stratton Vanguard de 9 HP de 3600 RPM • La máquina viene equipada con embrague y acelerador manual, lo que permite, al desacelerar el motor, seguir funcionando sin producir vibración en la máquina.
<p align="center">BOMBAS DE AGUA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acopladas a motor eléctrico y con motor a gasolina • De succión y sumergibles.

	<ul style="list-style-type: none"> • De caudal y de presión • Con una amplia gama de diámetros de succión y descarga • Potencias que oscilan entre 2 HP y 20 HP
---	--

Fuente: www.cadasma.com
 Elaborado por: Daniel Serrano

▪ **Equipos de Construcción.**

<p style="text-align: center;">GENERADORES</p> 	<p style="text-align: center;">Variedad de Generadores eléctricos acoplados a motores Briggs & Stratton</p>
<p style="text-align: center;">MOTORES A GASOLINA</p> 	<p style="text-align: center;">Motores Briggs & Stratton a gasolina, de eje horizontal y vertical para todos los usos desde 3 HP a 24 Hp</p>
<p style="text-align: center;">MOTORES ELECTRICOS</p> 	<p style="text-align: center;">Motores Weg Monofásico y trifásico desde 0.5 HP a 20 HP Motores USA.</p>

<p style="text-align: center;">ANDAMIOS METALICOS ANDAMIOS MODULARES MOD. CAM-150</p> 	<p style="text-align: center;">Tubos reforzados, pintados con antioxidante Cada piso incluye dos modulares de 1.50 m. dos pares de crucetas. Existen varios modelos</p>
--	---

Fuente: www.cadasma.com
Elaborado por: Daniel Serrano

○ **Análisis de Incidencia:**

El factor tecnológico es muy importante ya que gracias al desarrollo de este, se dan grandes avances en las empresas, con una tecnología adecuada se sistematiza los procesos, los que minimiza los costos, y se mejora el trabajo tanto en tiempo como en calidad, siendo este un factor muy importante para brindar un excelente servicio y sobre todo satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

○ **Connotación Gerencial:**

Oportunidades:

- ❖ Accesibilidad a la tecnología para la creación de nuevos servicios para la empresa, fuerza de ventas y consumidores.
- ❖ Acceso a información sobre los adelantos tecnológicos que tiene la industria constructora.

b) Telecomunicaciones:

- **Telefonía:** es de suma importancia ya que nos permite mantener la comunicación ya sea con proveedores, con clientes y con miembros de la organización.
- **Internet:** medio con el cual la empresa se ayuda para realizar las negociaciones con los proveedores y de la misma manera acceder a innovaciones que realizan las mismas.

- **Connotación Gerencial:**

Oportunidades:

- ❖ Acceso a medios de telecomunicación adecuados para las actividades de la empresa.

2.1.1.5. Factor Ambiental:

El factor ambiental es un tema bastante discutido en la actualidad, debido a los efectos que el calentamiento global está trayendo consigo, poco a poco se van notando cada vez más las consecuencias de la contaminación y esto ha obligado a las autoridades a tomar medidas correctivas urgentes. En países mucho más desarrollados que el nuestro las empresas se ven en la obligación de cumplir con normativas muy estrictas a favor del medio ambiente, cosa que en nuestro país está lejos de suceder.

De forma puntual se puede decir que el factor ambiental está relacionado con el cuidado del medio ambiente en el lugar donde la empresa realice sus actividades.

- **Análisis de Incidencia:**

La construcción, al igual que otras actividades humanas de nuestra sociedad, ha provocado un grave deterioro del entorno e incluso de la salud. Las edificaciones son responsables de más de la cuarta parte de la voraz ansia mundial de madera, de

cerca de un tercio de su consumo energético y de una sexta parte del consumo hídrico del planeta.

Dentro de las actividades industriales, la construcción es la mayor consumidora, junto con la industria asociada, de recursos naturales y una de las principales causantes de la contaminación atmosférica. Los edificios consumen entre el 20 y el 50% de los recursos físicos según su entorno, siendo la obra pública la que más materiales consume. Así, se calcula que por cada metro cuadrado de edificio construido, se gastan aproximadamente casi tres toneladas de materiales. Por ello, la utilización de materiales de construcción con un menor impacto ambiental y que no contengan elementos tóxicos o peligrosos es fundamental.

o ***Connotación Gerencial:***

Amenazas:

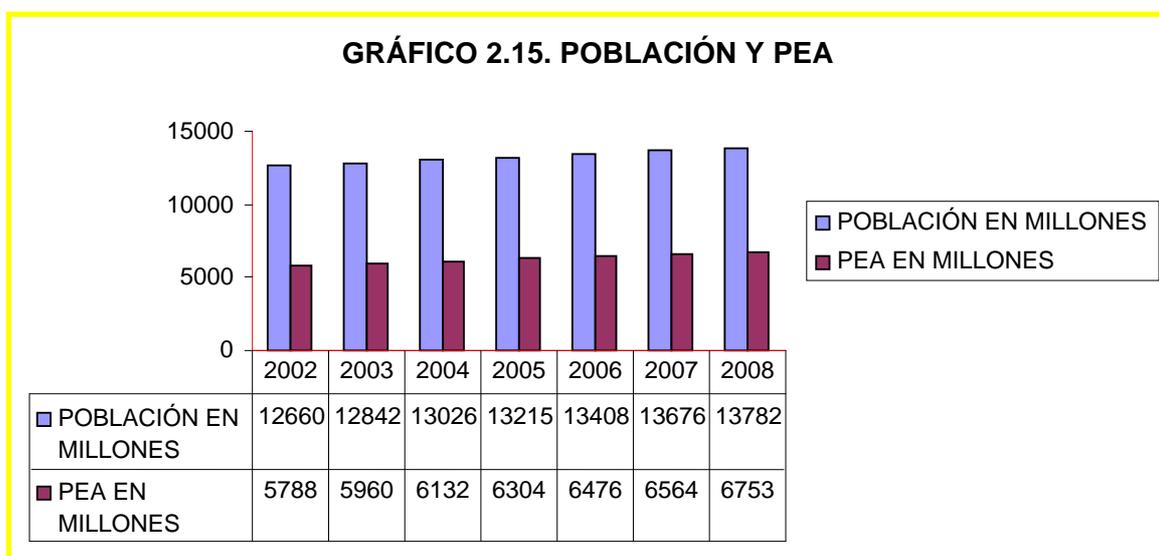
- ❖ La creación de leyes ambientales pueden incurrir en el incremento de los costos de producción de la empresa.
- ❖ Problemas de humedad en las viviendas, dado las fuertes lluvias.

2.1.1.6. Factor Demográfico:

a) Población Total y Población Económicamente Activa:

La Población Total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte, la Población Económicamente Activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

TABLA 2.15. POBLACIÓN VS. PEA		
AÑO	POBLACIÓN EN MILLONES	PEA EN MILLONES
2002	12660	5788
2003	12842	5960
2004	13026	6132
2005	13215	6304
2006	13408	6476
2007	13676	6564
2008	13782	6753



Fuente: INEC.
Elaborado por: Daniel Serrano.

○ **Análisis de Incidencia:**

La población económicamente activa es poca en comparación a la población total del país, no representa ni el 50% de los habitantes de Ecuador, causando de esta manera el que muchas familias no tengan ingresos para poder vivir.

Una de las causas que puede incrementar el desempleo es el crecimiento de la tecnología reflejado en maquinas que reemplazan la mano de obra, un fenómeno que no se puede combatir ya que la innovación esta entrando con gran fuerza en el país.

Las plazas de trabajo son escasas, debido a que generalmente existen estancamientos del personal dentro de las empresas, y éstas se sienten con seguridad de tener el trabajo que poseen.

o **Connotación Gerencial:**

Oportunidad:

- ❖ Disponibilidad de fuerza laboral y de ventas calificada.

Amenazas:

- ❖ Incremento del desempleo por las innovaciones tecnológicas.
- ❖ Pérdida del poder adquisitivo de las personas.

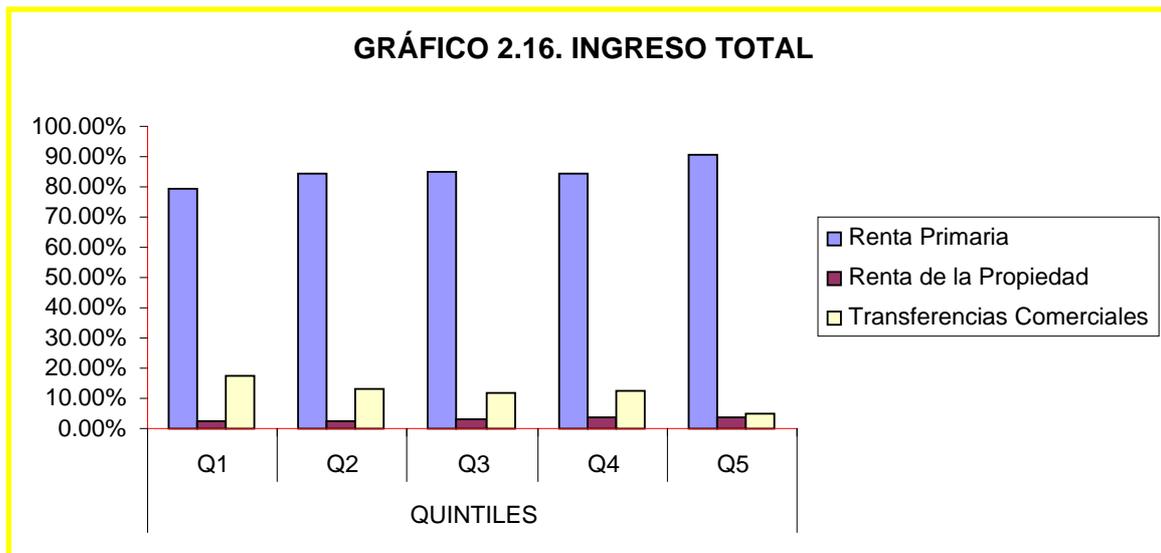
b) Estilos de Vida y Clases Sociales:

Un estilo de vida es la manera en que vive una persona (o un grupo de personas). Esto incluye la forma de las relaciones personales, del consumo, de la hospitalidad, y la forma de vestir. Una forma de vida típicamente también refleja las actitudes, los valores o la visión del mundo de un individuo.

El análisis de las clases sociales en una determinada sociedad implica establecer, en forma previa, su caracterización, en otros términos, su formación económico-social, porque de ello se desprenden las clases, capas y sectores sociales existentes.

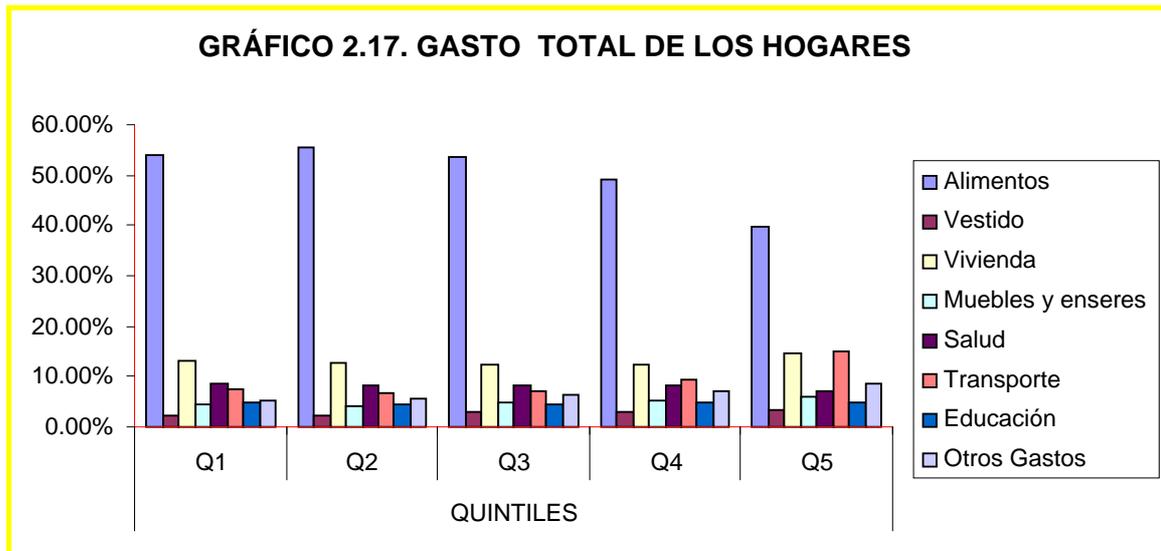
Los quintiles que conforman el análisis de las clases sociales fueron formuladas como: Q1, siendo este el 20% de los individuos más pobres, Q2 personas con un nivel de pobreza considerable y así sucesivamente hasta llegar al Q5 que son las personas considerados como ricos.

TABLA 2.16. INGRESO TOTAL DE LOS HOGARES					
INGRESO	QUINTILES				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Renta Primaria	79.60%	84.10%	85.10%	84.20%	90.80%
Renta de la Propiedad	2.60%	2.80%	3.10%	3.70%	3.90%
Transferencias Comerciales	17.80%	13.10%	11.80%	12.20%	5.30%



Fuente: INEC.
Elaborado por: Daniel Serrano.

Tabla 2.17. GASTO TOTAL DE LOS HOGARES					
GASTO	QUINTILES				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Alimentos	53.90%	55.60%	53.70%	49.20%	39.80%
Vestido	2.40%	2.40%	2.90%	3.10%	3.50%
Vivienda	13.00%	12.70%	12.40%	12.50%	14.70%
Muebles y enseres	4.50%	4.30%	4.70%	5.10%	6.10%
Salud	8.80%	8.30%	8.10%	8.40%	7.20%
Transporte	7.60%	6.70%	7.20%	9.50%	15.10%
Educación	4.70%	4.50%	4.60%	5.00%	4.90%
Otros Gastos	5.20%	5.50%	6.30%	7.10%	8.50%



Fuente: INEC.
Elaborado por: Daniel Serrano.

○ **Análisis de Incidencia:**

En los cuadros analizados anteriormente se muestra una gran brecha que existe entre el quintil 1 y el quintil 5, es decir la diferencia entre los ingresos y los gastos de los quintiles mencionados.

Debido a los bienes que ofrece la empresa se puede decir que están dirigidos a las personas que se encuentran entre los quintiles 1 y 5, y tomando en cuenta que gastan alrededor de un 12 al 15% en vivienda.

○ **Connotación Gerencial:**

Oportunidades:

- ❖ Amplitud del mercado en el sector constructor.

2.1.2. Micro Ambiente:

Se entiende como micro ambiente al entorno inmediato que rodea a la empresa, factores que la empresa está en capacidad de controlar y a través de su control se estimar cambios a

futuro. Este análisis de micro ambiente, se puede basar en las 5 fuerzas de Porter, que es un modelo, propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, y consiste en considerar cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad de un mercado a largo plazo. Este modelo pretende evaluar los objetivos y recursos de la empresa frente a las siguientes cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Grafico 2.18. Fuerzas que guían a la competencia.



Fuente: <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com>
Elaborado por: Daniel Serrano.

2.1.2.1. Proveedores.

Proveedores son todas aquellas empresas que se encargan de proporcionar bienes y servicios para la inmobiliaria de acuerdo a las necesidades que se presenten, al tratarse de una empresa constructora su mayor demanda esta enfocada en la compra de materiales de construcción, alquiler de equipos para la construcción, materiales para acabados, mano de obra entre los mas importantes para su correcto funcionamiento.

Dentro de los proveedores de la Inmobiliaria “Madeira S.A.” podemos citar:

Tabla 2.18. Proveedores.

PROVEEDORES - CONTRATISTAS PRINCIPALES		
NOMBRE	IDEM	DETALLE
ACERIA DEL ECUADOR C.A ADELCA	PR	Material (Hierro - Mallas - Vigas)
AGUIAR GALEAS SEGUNDO HUMBERTO	PR	Material (Vigas de Madera)
ALTADI S.A.	CT	Provision e instalacion de alfombra
ANDRADE MIGUEL ERMEL	PR	Alquiler de tableros para encofrados
AUSTRAL ANDINA S.A.	PR	Limpeza de Obra
BAQUERO PAULINA	CT	Provision e instalacion de aluminio y vidrio
BOMBON CAIZALITIN JORGE EDUARDO	SCT	Mano de Obra Pintura
CACHIPUENDO CUASCOTA JOSE VICENTE	SCT	Mano de Obra Albañileria
COCCEN COMERCIAL CENTRO	CT	Provision e instalacion de Puertas Interiores
COMENALCO CIA LTDA	PR	Material para Acabados (Griferia)
CONSTRUACABADOS CIA. LTDA.	PR	Material para Acabados (Griferia)
CUEVA SANDOBALIN SEGUNDO RAMIRO	SCT	Mano de Obra Electrico
CUEVAS MOLINA CARLOS RENE	CT	Provision e instalacion de Puertas Exteriores
CUNUHAY CHICAIZA SEGUNDO GUILLERMO	SCT	Mano de Obra Plomeria
DECOR ACTIVE S.A.	CT	Provision e instalacion de Muebles Exteriores
DEMACON CIA. LTDA.	CT	Provision e instalacion de ceramica - cubiertas
ELECTROCABLES C.A.	PR	Material electrico
ELIE HAJJ BOUTROS	PR	Material general para la construccion
EMEMAC CIA LTDA	PR	Alquiler Equipos
ERCAMPO S.A.	CT	Redes telefonicas y Electricas
EXPOCOLOR S.A.	PR	Material Pintura
HORMIGONERA ANDINA S.A.	PR	Hormigon Premezclado
INDUBLOCK CIA LTDA	PR	Adoquin exterior
JARAMILLO CAZANAS JUAN GABRIEL	CT	Obras Exteriores
LAGLAGUANO PILLAJO FERNANDO RAUL	SCT	Mano de Obra Albañileria
MAQUINARIA CIALMACO CIA. LTDA	PR	Alquiler Equipos
MITE NUÑEZ JUAN JES,S	PR	Material Pintura
PANTOJA POZO ANA MERCEDES	CT	Provision e instalacion de Piso Flotante
PREFABRICADOS Y EQUIPOS S.A.	PR	Material (Bovedillas - viguetas)
QUILACHAMIN CONDOR WILLIAM PATRICIO	PR	Material (Bloques)
SECOYA S.A.	PR	Alquiler Equipos
SU HIDROMERCADO	PR	Material (Tinas)
TESPECON CIA.LTDA.	PR	Aditivos Hormigon
TUPIZA COLLAGUAZO JOSE MANUEL	SCT	Mano de obra Exterior (Jardineria)

Elaborado: Daniel Serrano

PR = Proveedor

CT= Contratista

SCT= Subcontratista

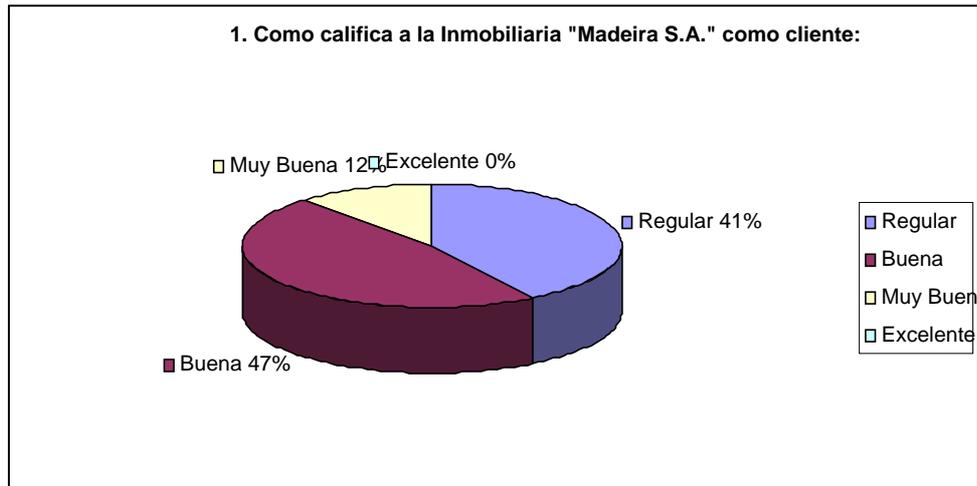
Con finalidad consultar la relación que tiene los proveedores con la Inmobiliaria “Madeira S.A.”, se realizó la siguiente encuesta, la cual fue contestada de la manera mas objetiva.

A continuación se presentan los resultados del censo a los proveedores de la Inmobiliaria “Madeira S.A.”, obtenidos a través de dicha encuesta.

(Anexo 2)

1. Como califica a la Inmobiliaria “Madeira S.A.” como cliente:

Resumen			
A	Regular	14	41.18%
B	Buena	16	47.06%
C	Muy Buena	4	11.76%



Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.19

El 47% de los proveedores califica como buen cliente a la Inmobiliaria, existe un considerable porcentaje para regular, y un bajo porcentaje para muy buena y excelente de 12% y 0% respectivamente, lo que se considera como una **amenaza de impacto alto**.

2. El tiempo de entrega del pedido que realiza la empresa:

Resumen			
A	Inmediato (24 horas)	19	55.88%
B	Mediato (8 días)	6	17.65%
C	Demorado (más de 8 días)	9	26.47%



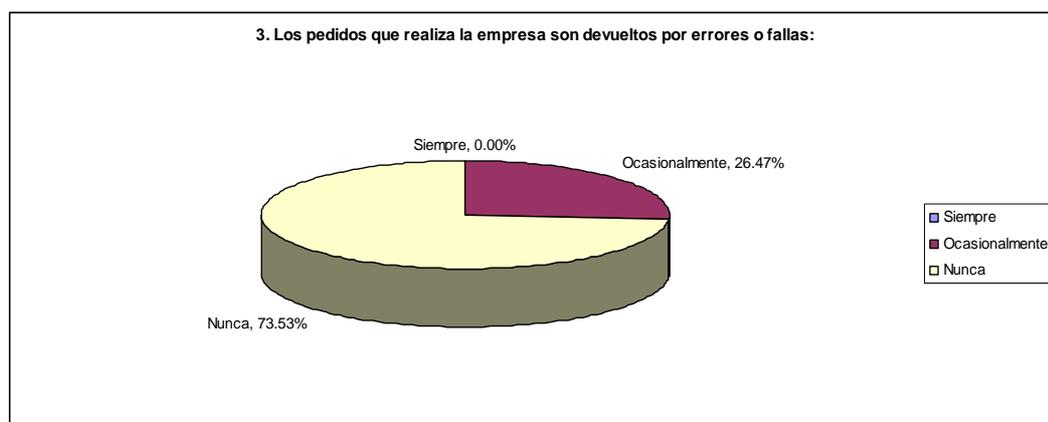
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.20

El 56% de los proveedores dicen entregar los pedidos de manera inmediata en un máximo de 24 horas, lo cual constituye una *oportunidad de impacto medio*.

3. Los pedidos que realiza la empresa son devueltos por errores o fallas:

Resumen			
A	Siempre	0	0.00%
B	Ocasionalmente	9	26.47%
C	Nunca	25	73.53%



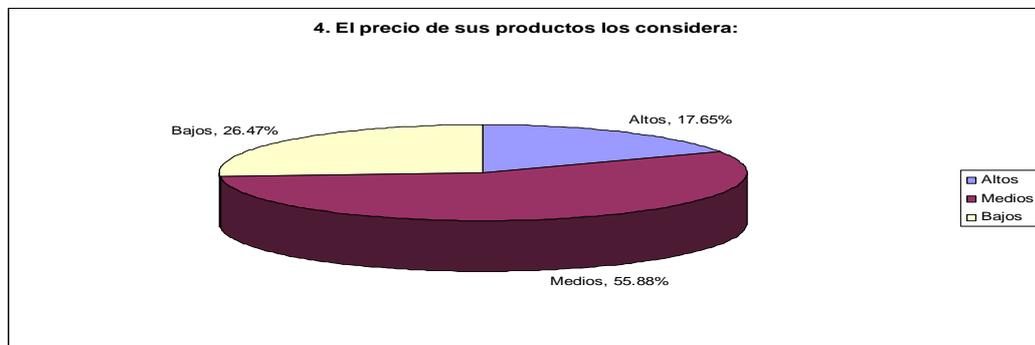
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.21

De acuerdo a los proveedores, el 26% menciona que sus productos ocasionalmente han sido devueltos por fallas o errores, lo cual constituye una *amenaza de bajo impacto*.

4. El precio de sus productos los considera:

Resumen			
A	Altos	6	17.65%
B	Medios	19	55.88%
C	Bajos	9	26.47%



Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.22

El 56% de los proveedores considera al precio de sus productos en un nivel medio con respecto a su competencia, lo cual es una *oportunidad de impacto medio*.

5. La calidad de sus productos los considera:

Resumen			
A	Excelente	34	100.00%
B	Bueno	0	0.00%
C	Malo	0	0.00%



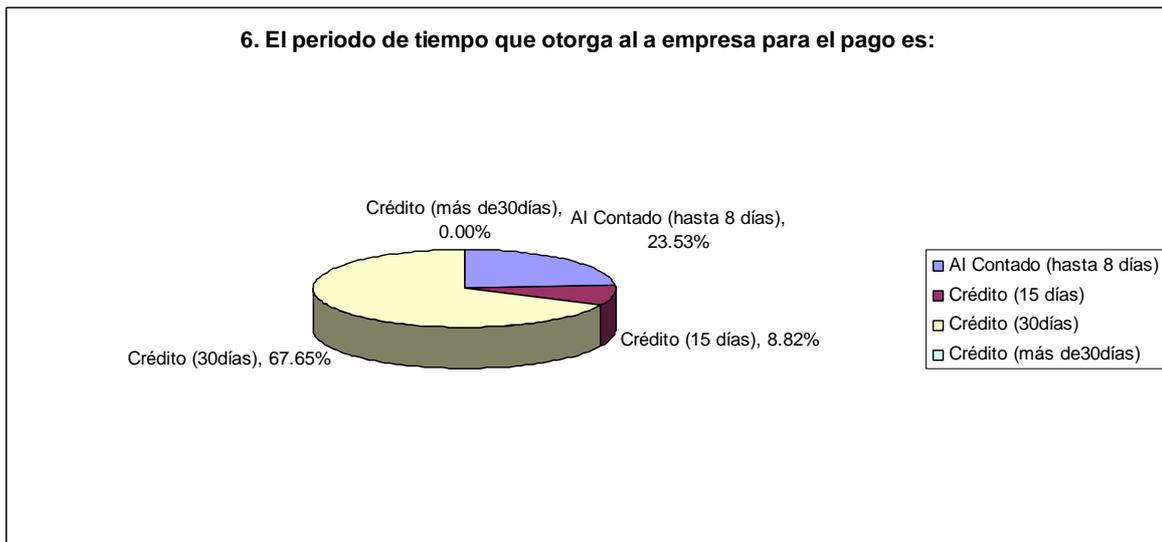
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.23

El 100% de los proveedores dicen entregar productos de excelente calidad a sus clientes, lo cual se considera como una *oportunidad de impacto alto*.

6. El periodo de tiempo que otorga a la empresa para el pago es:

Resumen			
A	Al Contado (hasta 8 días)	8	23.53%
B	Crédito (15 días)	3	8.82%
C	Crédito (30días)	23	67.65%
D	Crédito (más de30días)	0	0.00%



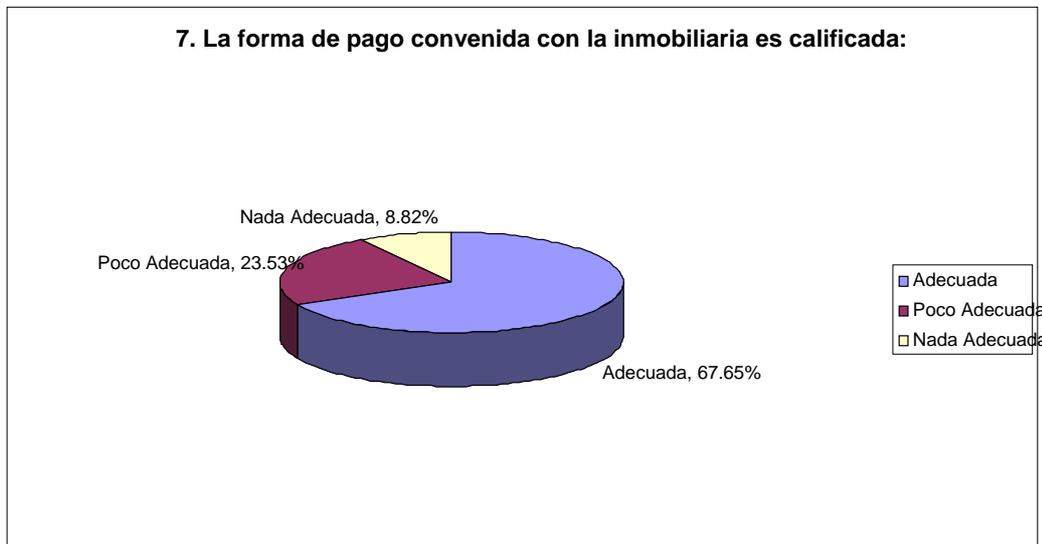
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.24

El 68% de los proveedores otorgan a la Inmobiliaria “Madeira S.A.” un periodo de pago a crédito de 30 días, lo cual constituye una *oportunidad de impacto medio*.

7. La forma de pago convenida con la Inmobiliaria “Madeira S.A.” es calificado:

Resumen			
A	Adecuada	23	67.65%
B	Poco Adecuada	8	23.53%
C	Nada Adecuada	3	8.82%



Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.25

El 68% de los proveedores piensan que la forma de pago convenida es la adecuada, lo que se considera como una *oportunidad de impacto medio*.

8. Los pagos que realiza a usted la Inmobiliaria “Madeira S.A.” son en los plazos convenidos:

Resumen			
A	SI	16	47.06%
B	NO	18	52.94%



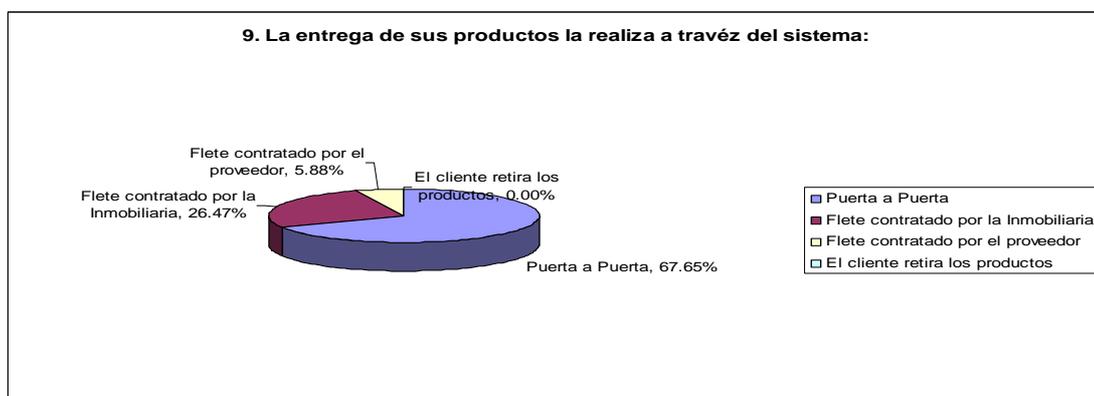
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.26

El 53% de los proveedores atribuyen que la inmobiliaria no cumple sus obligaciones en los plazos convenidos, lo que se considera como una *amenaza de alto impacto*.

9. La entrega de sus productos la realiza a través del sistema:

Resumen			
A	Puerta a Puerta	23	67.65%
B	Flete contratado por la Inmobiliaria	9	26.47%
C	Flete contratado por el proveedor	2	5.88%
D	El cliente retira los productos	0	0.00%



Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.27

Inmobiliaria “Madeira S.A.” recibe los productos desde almacén a bodegas de cada proyecto en el 68% de sus proveedores, lo que se considera como una ***oportunidad de impacto medio***, ya que esto representa menos costo y tiempo.

○ ***Análisis de Incidencia:***

Analizando los datos anteriores podemos darnos cuenta que existe una relación buena con nuestros proveedores, en aspectos, como devoluciones por errores, precios y calidad de los productos, forma de pago, entrega de productos tanto en lugar como en tiempo, el único factor que afecta a esta relación son los plazos de pagos convenidos.

Con los proveedores tenemos una relación directa ya que para adquirir sus productos no requerimos de intermediarios, tenemos un poder de negociación alto. El crecimiento del sector de la construcción (PIB nacional del sector) en los últimos años y en particular para el año 2.006 con 18,3% y 14,7% para el 2.007, ha sido un atractivo para que nuevos proveedores ingresen al negocio inmobiliario.

○ ***Connotación Gerencial:***

Oportunidad:

- ❖ Se cuenta con proveedores que entregan productos a tiempo y de calidad.
- ❖ Los precios que manejan los proveedores son considerables medios dentro del sector.
- ❖ Las formas de pago convenidas con los proveedores son consideradas adecuadas.
- ❖ La entrega de los productos es directa, con lo cual reduce tiempo y costos.

Amenazas:

- ❖ Desconfianza por parte de los proveedores, debido al cumplimiento de obligaciones.
- ❖ Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores.

2.1.2.2. Clientes.

El cliente hoy en día es el Rey dentro del tablero, constituye la pieza clave del éxito organizacional de cualquier negocio, sin el no existe estrategia valida ni razón de ser de una empresa, por este motivo es fundamental analizarlo detenidamente, tomando en cuenta cada una de las variables y factores que pueden afectarlo, existen varios perfiles de clientes que pueden ser utilizados y analizados según el tipo de negocio que manejemos.

El perfil de los clientes actuales se encuentra en la tabla mostrada a continuación:

TABLA 2.19 SEGMENTO DE CLIENTES	
VARIABLE	SEGMENTO
Sector Industrial	Construcción, Inmobiliario.
Valor de Vivienda	\$52.000 a \$60.000
Preferencias	Calidad, garantía, durabilidad.
Nivel Económico	\$1200 a \$1400
M2 de Vivienda	110m2 a 120m2

Elaborado: Daniel Serrano

Los factores socioeconómicos, demográficos y sociales, las comunicaciones, la televisión, el Internet, los valores, las aspiraciones del comprador, la pérdida de poder de compra, la búsqueda de una mejor calidad de vida, han producido cambios en los factores sicográficos y conductuales del comprador que afectan al mercado inmobiliario, lo que ha producido cambios en el tamaño de la familia, las preferencias por determinado tipo de vivienda, los lugares preferidos para vivir, las

preferencias en el perfil de los proyectos, los factores y cualidades de la próxima vivienda, entre otros.

a) Clientes Actuales:

Durante estos 17 años que la empresa lleva en el mercado ha manejado 13 proyectos inmobiliarios entre urbanizaciones, departamentos y locales comerciales, en aspectos de estructuración, gerencia, construcción, mercadeo y venta.

▪ **Villa Juliana**

Proyecto Realizado en 2006 - 2007

Construcción

Ciudad: Quito – Cumbayá.

Dirección: Av. Circunvalación

16 casas.

▪ **Conjunto Los Nopales**

Proyecto Realizado en 2004 - 2005

Gerencia y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: Urbanización Santa Lucia

19 casas.

▪ **Conjunto Misicata 2000**

Proyecto Realizado en 2000 - 2001

Estructuración y Ventas

Ciudad: Cuenca

Dirección: viaducto.

▪ **Centro Comercial la Manzana**

Proyecto Realizado en 2003

Estructuración y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: Centro Histórico

100 locales comerciales.

▪ **Centro Comercial Pasaje**

Proyecto Realizado en 2002

Estructuración y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: Centro Histórico

36 locales comerciales.

▪ **Vivienda de Interés Social.**

Dentro del programa del BID, con programa ABC (1998 - 2001)

Gerencia y Ventas

Jardines de Izamba: Ubicado en la ciudad de Ambato, 84 unidades de vivienda.

Portal del Lago: Ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, 150 unidades.

Pueblo Blanco del Valle: Ubicado en la ciudad de Quito, sector de Guangopolo, 240 unidades.

▪ **Conjunto vacacional El Muelle**

Proyecto Realizado en 1996 - 2000

Gerencia y Ventas

Ciudad: Same

12 Departamentos - 7 casas

▪ **Altos de Guápulo, Torre Del Sol y Torre De La Cruz**

Proyecto Realizado en 1995 - 1999

Gerencia y Ventas

Ciudad: Quito

46 Departamentos y suites de lujo

- **Edificio Torre Estrella**

Proyecto Realizado en 1995

Gerencia y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: Av. Eloy Alfaro a la altura del Colegio 24 de Mayo

8 Pisos - 18 Departamentos.

- **Edificio Torre Picasso**

Proyecto Realizado en 1994

Estructuración y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: República del Salvador y Portugal

12 Pisos - 20 Departamentos

- **Edificio Prisma Norte**

Proyecto Realizado en 1994

Estructuración y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: República del Salvador y Portugal

12 Pisos - 70 Oficinas

- **Edificio Torre D.**

Proyecto Realizado en 1993

Gerencia y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: Portugal y 6 de Diciembre

Dirección: Portugal y 6 de Diciembre

28 Departamentos

3 Locales comerciales

- **Edificio Colinas de Bello monte**

Proyecto Realizado en 1992.

Gerencia y Ventas

Ciudad: Quito

Dirección: Portugal y 6 de Diciembre

48 Departamentos

26 Locales comerciales

La empresa maneja actualmente tres proyectos inmobiliarios ubicados en el norte de la ciudad, en el sector de Carcelén:

- **El olivar**

Tipo: Casas.

Dirección: Carcelén – Carretas

Ubicación: A 500 metros del intercambiador de Carcelén, bajando por la panamericana

Descripción: Conjunto cerrado guardianía las 24 horas, casas en tres plantas, con tres dormitorios, dos y medio baños, sala, comedor, cocina, patio posterior y un parqueadero.

Área m²: desde 98m² a 120m²

Precio: Desde \$53,000.00 hasta \$60,000.00

Total Casas: 121

Casas disponibles: 11

- **El Prado**

Tipo: Casas.

Dirección: Carcelén – Carretas

Ubicación: A 500 metros del intercambiador de Carcelén, bajando por la panamericana frente a jardines de Carcelén.

Descripción: Conjunto cerrado guardianía las 24 horas, casas en tres plantas, con tres dormitorios, dos y medio baños, sala, comedor, cocina, patio posterior y un parqueadero.

Área m2: desde 120m2

Precio: Desde \$60,000.00

Total Casas: 21

Casas disponibles: 4

▪ **Matises**

Tipo: Casas.

Dirección: Carcelén – Carretas

Ubicación: A 500 metros del intercambiador de Carcelén, bajando por la panamericana junto al Colegio Javeriano.

Descripción: Conjunto cerrado guardianía las 24 horas, casas en tres plantas, con tres dormitorios, dos y medio baños, sala, comedor, cocina, patio posterior y un parqueadero.

Área m2: desde 90m2 hasta 117m2

Precio: Desde \$60,000.00

Total Casas: 47

Casas disponibles: 31

Nivel de Ventas por Proyecto:

TABLA 2.20. NIVEL DE VENTAS AL 2008					
PROYECTO	No. DE VIVIENDAS	No. DE VIVIENDAS VENDIDAS	% VIVIENDAS VENDIDAS	AVANCE DE CONSTRUCCIÓN	VALOR RECAUDADO
OLIVAR	121	109	90.08%	85%	\$3,877,527.29
PRADO	21	17	80.00%	76%	\$277,741.00
MATISSES	47	16	34.04%	0%	\$222,192.80

Elaborado: Daniel Serrano

○ ***Análisis de Incidencia:***

La cartera de clientes actuales de la empresa en relación a los proyectos que maneja es grande, ya que como observamos en la tabla 2.17 existe un alto porcentaje de viviendas vendidas contra avance real de construcción, esto se debe a que el proceso de comercialización se realiza a través de la venta en planos.

Cada día los clientes adquieren un mayor poder de negociación frente al vendedor inmobiliario, en virtud de una oferta más amplia y variada, mayor información, alternativas en fuentes de financiamiento, mayores niveles de información por nuevos medios de promoción, ferias y eventos, el efecto es que el comprador tiene mayores elementos de juicio para evaluar su próxima compra, puede seleccionar y además imponer, en aspectos tales como: condiciones de precio, plazo y beneficios adicionales, mayores que los que podía obtener años atrás.

○ ***Connotación Gerencial:***

Oportunidad:

- ❖ Aprovechar el mercado nacional.
- ❖ Distinguir las preferencias del mercado en productos inmobiliarios.

b) Satisfacción del Cliente:

Dado que los clientes son el pilar de la Inmobiliaria, es necesario conocer a través de una encuesta, cuales son sus necesidades y nivel de satisfacción con el producto y servicio proporcionado por la empresa.

▪ **Prueba Piloto.**

La prueba piloto conduce a concretar ideas y tener una base más sólida para aplicar el estudio final, mismo que se realizó en el proyecto el Olivar donde se concentra la mayoría de sus clientes, con la aplicación de 5 encuestas, allí se verificaron la

funcionalidad y operatividad del instrumento. De igual forma sirvió para observar si responde a los objetivos establecidos en la investigación, determinando probabilidad de aceptación (p) o de rechazo (q), para determinar el tamaño de la muestra.

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

ENCUESTAS

CALCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p * q}{N}}$$

$$n = \frac{0.8 * 0.2}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + \frac{0.8 * 0.2}{185}}$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 185$$

$$q = 0.2$$

$$p = 0.8$$

$$e = 0.05$$

$$n = 106$$

En donde,

n = Tamaño de la Muestra.

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

P = Probabilidad de ocurrencia del evento.

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

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

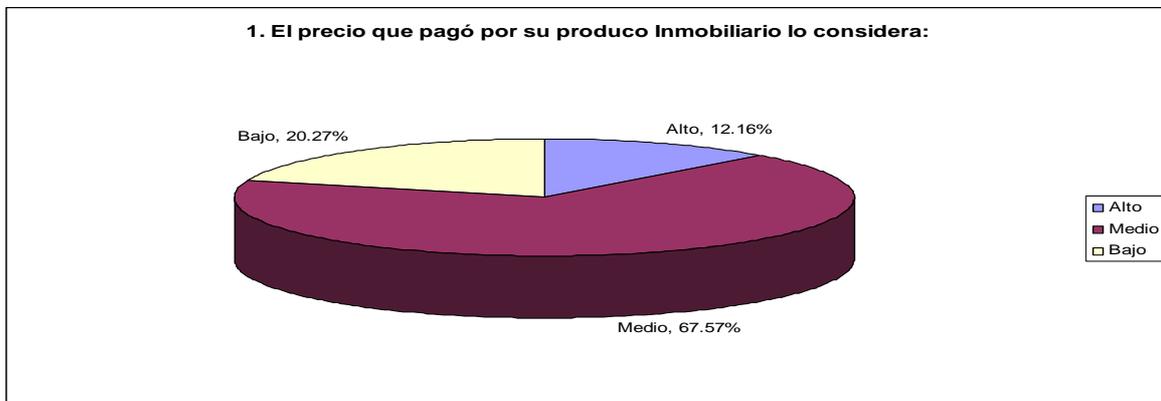
N = Población Total.

A continuación se presenta los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes actuales de Inmobiliaria “Madeira S.A.”

(ANEXO 3)

1. El precio que pagó por su producto inmobiliario lo considera:

Resumen			
A	Alto	13	12.16%
B	Medio	72	67.57%
C	Bajo	21	20.27%



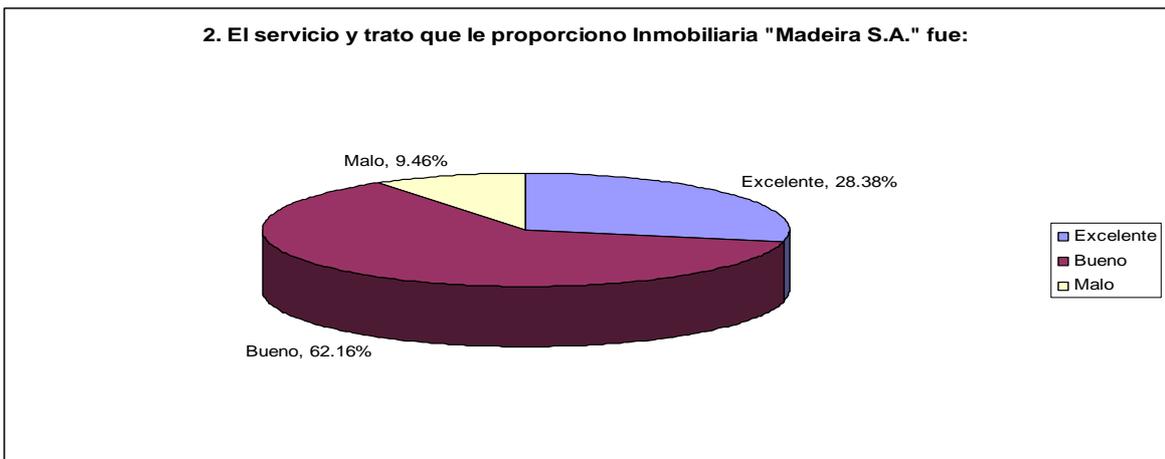
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.28

El precio que el cliente paga por el producto inmobiliario constituye una **amenaza de impacto medio**, ya que le 68% de los encuestados considera el precio como medio.

2. El servicio y trato que le proporciono Inmobiliaria “Madeira S.A.” fue:

Resumen			
A	Excelente	30	28.38%
B	Buena	66	62.16%
C	Mala	10	9.46%



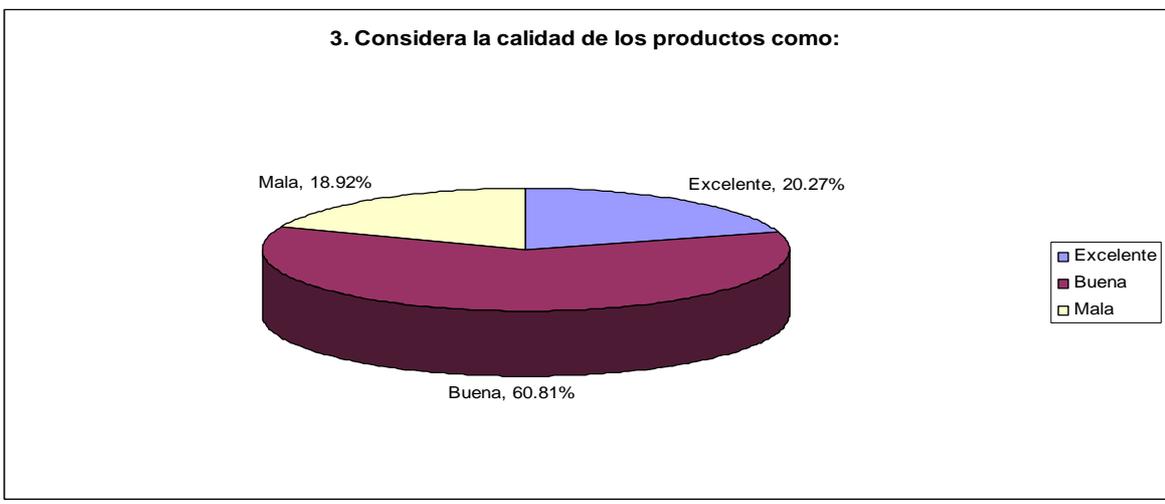
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.29

El servicio y trato que proporciona la Inmobiliaria constituye una ***oportunidad de medio Impacto***, debido a que el 62% de los encuestados mencionaron haber recibido un buen servicio y trato por parte de la empresa.

3. Considera la calidad de los productos como:

Resumen			
A	Excelente	21	20.27%
B	Buena	64	60.81%
C	Mala	20	18.92%



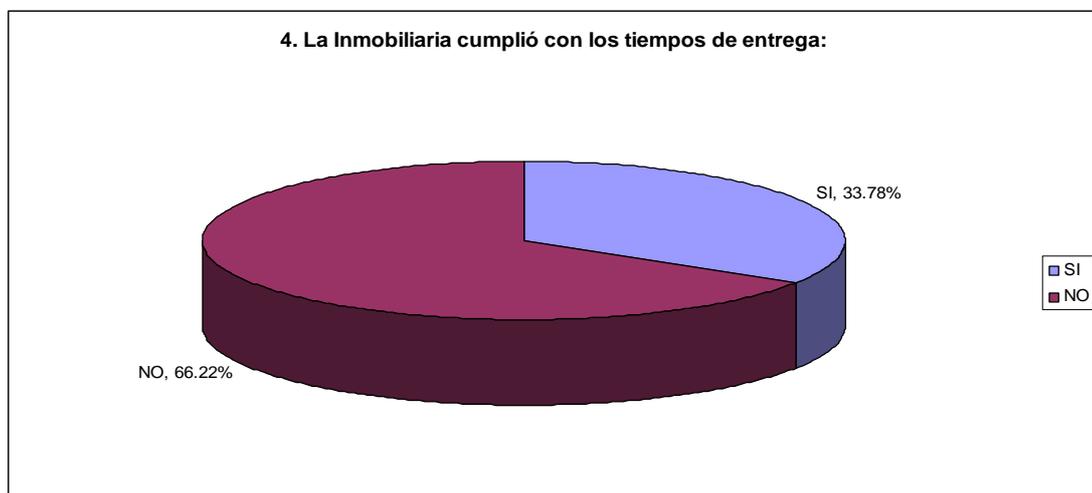
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.30

La calidad que proporciona la Inmobiliaria se presenta como una *amenaza de impacto alto*, dado que de la totalidad de los encuestados un 61% califica como buena, aunque los porcentajes de excelente y mala también son considerables.

4. La Inmobiliaria cumplió con los tiempos de entrega:

Resumen			
A	SI	36	33.78%
B	NO	70	66.22%



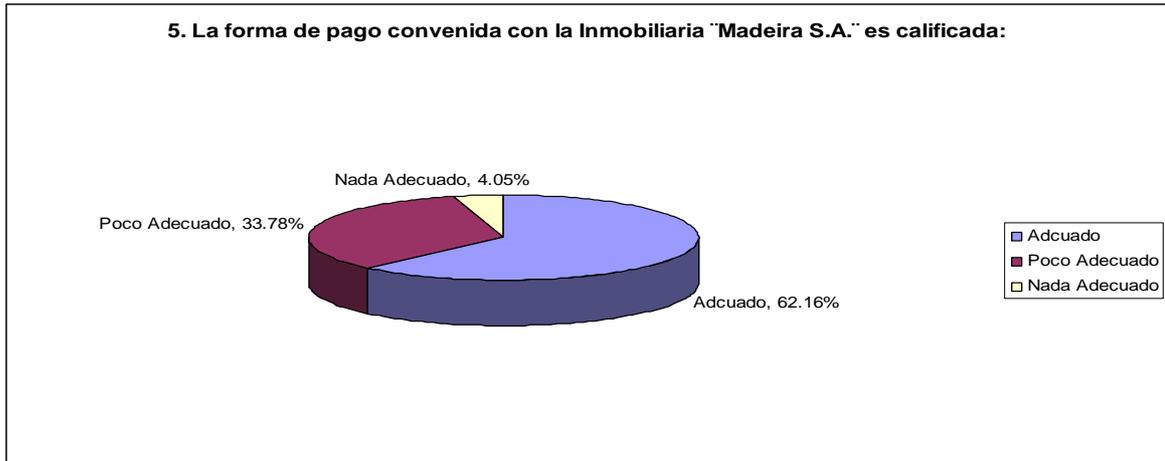
Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.31

En un 66% de los encuestados menciono que la Inmobiliaria no cumplió con los plazos de entrega de las viviendas, lo que constituye como una *amenaza de alto impacto*.

5. La forma de pago convenida con la Inmobiliaria “Madeira S.A.” es calificado:

Resumen			
A	Adecuado	66	62.16%
B	Poco Adecuado	36	33.78%
C	Nada Adecuado	4	4.05%



Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.32

Las condiciones de pago que establece la Inmobiliaria con sus clientes es considerada en un 62% como adecuada, lo que constituye una **amenaza de impacto bajo**.

6. La Inmobiliaria se mostró flexible al momento de solicitar requerimientos o cambios a sus productos:

Resumen			
A	SI	74	70.27%
B	NO	32	29.73%



Elaborado: Daniel Serrano

GRÁFICO 2.33

El 70% de los encuestados menciono que la Inmobiliaria ha tenido una actitud flexible con respecto a los requerimientos o cambios en sus viviendas, lo que se considera como una *oportunidad de alto impacto*.

○ ***Análisis de Incidencia:***

Como se puede observar, la empresa ha generado una relación buena con gran parte de sus clientes, el mayor problema que debe afrontar la Inmobiliaria son los tiempos de demora al momento de cumplir con el cronograma de entrega de las casas y satisfacer con las preferencias de los clientes en calidad, garantía y durabilidad.

○ ***Connotación Gerencial:***

Oportunidad:

- ❖ Cumplimiento a requerimientos o cambios por parte de los clientes.
- ❖ Buena relación entre cliente actual y la inmobiliaria.

Amenazas:

- ❖ Falta de cumplimiento con los parámetros de calidad.
- ❖ Desconfianza por parte del cliente.
- ❖ Las formas de pago convenidas con los clientes no llenan sus expectativas.

c) Clientes Potenciales:

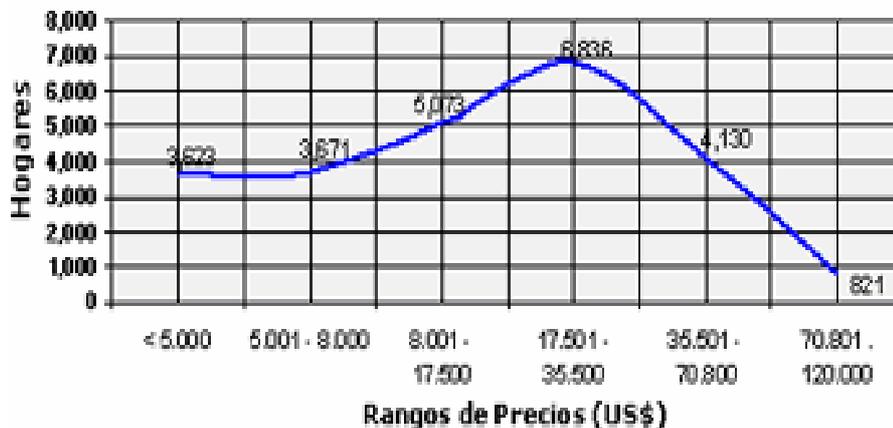
La busca de clientes potenciales es continua, y sobre todo está dirigida a familias dentro y fuera del país, con el fin de que incorporen a su patrimonio un producto Inmobiliario. Sobre todo, clientes directos contactados por la Fuerza de ventas en las

ferias de vivienda u otro mecanismo donde se hace conocer los productos , para este análisis se utiliza estudios realizados por Gridcon Consultores sobre la oferta y demanda dentro del sector constructor.

Demanda Potencial Calificada Total (D.P.C.T.)

La Demanda Potencial Calificada Total en la ciudad de Quito representa 24.154 hogares para el espectro de tiempo de 3 años, cifra que incluye a los interesados en adquirir vivienda al contado 7.208 y a crédito 16.946.

El comportamiento se asemeja a una curva en forma de campana, con un importante volumen en los rangos de precio bajo y una tendencia asintótica para el intervalo superior. Su mayor tamaño se encuentra concentrado en los rangos de precio entre USD 17.501 y USD 35.500, donde se concentra la mayor demanda por vivienda. El 80% de los hogares demandantes de vivienda lo hacen para viviendas de menos de USD 35.500. En los niveles de precio superiores a los USD 120.000 la demanda por vivienda es baja.

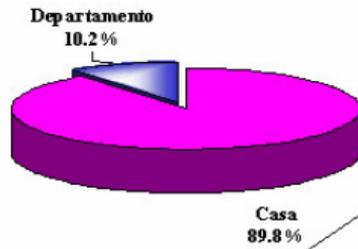


DEMANDA POR RANGOS DE PRECIO

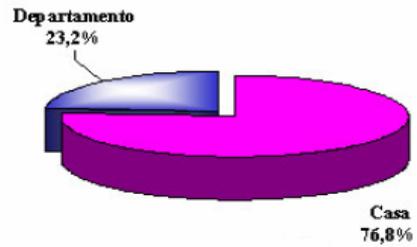
GRÁFICO 2.34

Fuente: Gridcon Consultores

PREFERENCIA DEL TIPO DE VIVIENDA A ADQUIRIR (DEMANDA)



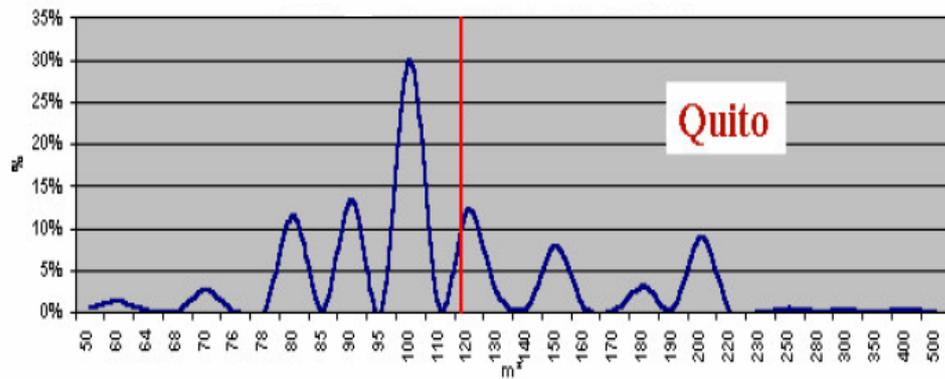
DISPONIBLE POR TIPO DE VIVIENDA (OFERTA)



DEMANDA Y OFERTA DE VIVIENDA

GRÁFICO 2.35

Fuente: Gridcon Consultores



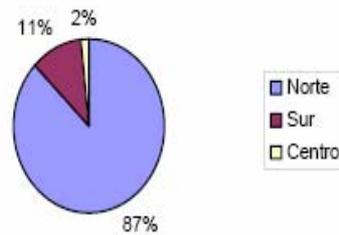
	Promedio Area (m ²)
Promedio Demanda por Vivienda	117,94
Promedio Real del Mercado Oferta (2.007)	115,00

Fuente: Gridcon Consultores

DEMANDA Y OFERTA DE VIVIENDA

GRÁFICO 2.36

Indiscutiblemente el norte de Quito continúa siendo la zona de mayor preferencia para los potenciales compradores y en la cual, la oferta cuenta con un amplio abanico de alternativas la oferta de proyectos nuevos lanzados para el sector urbano de la ciudad, se concentra en 87% para la zona norte, frente a las zonas sur y centro, como se presenta en el gráfico 2.29.



Fuente: Gridcon Consultores

PARTICIPACIÓN (%) ZONAS EN CASCO URBANO QUITO
GRÁFICO 2.37

Cada punto no se identifica con un proyecto específico, sino que representa los sectores con mayor tendencia y magnitud en proyectos nuevos.

TABLA 2.21 OFERTA Y DEMANDA DE INMUEBLES EN QUITO		
PRECIO DE LA VIVIENDA (USD)	DEMANDA	OFERTA
Menos de 5.000	567	0
De 5001 a 8000	645	0
De 8000 a 17500	9202	820
De 17501 a 35500	14021	3504
De 35501 a 50000	6943	3456
De 50001 a 70800	4264	3191
De 70801 a 120000	3124	3260
Más de 120000	578	614
Total	39344	14845

Fuente: Gridcon Consultores

Elaborado: Daniel Serrano.

o *Análisis de Incidencia:*

Los clientes potenciales no llegan solos, es necesario realizar cuñas publicitarias utilizando todos los medios disponibles, con el fin de dar a conocer cuales son los productos que ofrece la empresa.

El incremento en la oferta inmobiliaria, ha permitido un abanico más amplio de alternativas de vivienda para los clientes, lo que cambia las reglas de juego en el mercado. El cambio de un mercado de vendedores con pocos constructores, ofertas limitadas y poca variedad de productos, han dado paso actualmente a un mercado de compradores, lo que obliga al constructor a realizar cambios para que sus ofertas se ajusten a las necesidades y requerimientos del comprador. Cuando en el año 2003 existía una oferta disponible de 7.520 unidades, para el año 2.007 esta oferta para el mercado había aumentado a 14.845.

La inmobiliaria actualmente comercializa viviendas de 50.000 a 70.800, teniendo una demanda para los próximos 3 años de 4.264 hogares que estarían en capacidad de adquirir una vivienda y una oferta de 3.191 (nro. De viviendas), de dicha demanda la inmobiliaria estaría en la capacidad de atender al 1% de la demanda proyectada, dado al numero de viviendas disponibles y el sector o casco urbano donde se ubica.

Respecto al mercado de los valles, el crecimiento en nuevos proyectos en los valles de Los Chillos y Cumbayá-Tumbaco consolidan la posición actual y la tendencia. Se espera además un mayor crecimiento de proyectos nuevos para Los Chillos y un repunte importante en Pomasqui, en virtud del impacto positivo de los nuevos centros comerciales San Luís y El Condado, que obviamente contribuirán a aumentar la preferencia del comprador de vivienda hacia estas zonas de la ciudad.

○ ***Connotación Gerencial:***

Oportunidad:

- ❖ Amplio mercado que se puede cubrir.

Amenazas:

- ❖ Desconocimiento de la Inmobiliaria.
- ❖ Numerosas opciones para acceder a una vivienda.
- ❖ Incertidumbre al momento de invertir.

2.1.2.3. Competencia.

La competencia directa entre constructores ha aumentado significativamente con el ingreso al mercado de nuevos constructores y con los nuevos proyectos que han incrementado la competencia inmobiliaria. Como el sector de la construcción ha sido muy dinámico en los últimos años y ha existido una buena absorción en el mercado, esto ha traído como consecuencia el ingreso al sector de algunos oportunistas de negocios, que ven una alternativa interesante en esta industria. Muchos de estos “paracaidistas de la construcción”, por su desconocimiento del mercado y su visión de negocio inmediato, causan traumas y desequilibrios y en el corto plazo pueden deteriorar las condiciones del mercado. Actualmente en el país existen 6.247 empresas enfocadas a la compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o de terceros, de las cuales el 40% se encuentran ubicadas en Quito, las inmobiliarias más reconocidas dentro del sector son:

TABLA 2.22 INMOBILIARIAS RECONOCIDAS EN QUITO			
NOMBRE	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO
INMOBILIARIA RAUL COKA E HIJOS COMPAÑIA LIMITADA	QUITO	AV. AMAZONAS 4080	2262840
URIBE Y SCHWARZKOPF INGENIEROS Y ARQUITECTOS CIA. LTDA.	QUITO	MORENO BELLIDO 200	2568100
CONSTRUCTORA NARANJO ORDONEZ CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LOS SHYRIS	3331678
ARQUIAKROPOLIS CIA. LTDA.	QUITO	REINA VICTORIA 447	562516
PROINMOBILIARIA S.A.	QUITO	BELLO HORIZONTE E10.-15	2609900

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Daniel Serrano

Posteriormente para analizar a la competencia directa y su impacto en la empresa se ha tomado en cuenta a sus principales competidores.

Todos estos competidores poseen productos con alto nivel de calidad y con un precio, ubicación, durabilidad y garantía que satisface las necesidades del mercado.

TABLA 2.23 COMPETENCIA INMOBILIARIA DIRECTA			
NOMBRE	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO
CONSTRUCTORA ROMERO & PAZMIÑO	QUITO	EDUARDO WHYMPER N29-33 Y ORELLANA	2234-176
CONSTRUCTORA DELTA 2000	QUITO	JUNA GONZÁLEZ N35-26, EDIFICIO VIZCAYA	2435-108
INMOCASALES	QUITO	ROBLES 709 Y AV. AMAZONAS	2522-314
INPROCONSTRUC S.A.	QUITO	AV. ELOY ALFARO N30-367	3238926

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Daniel Serrano

TABLA 2.24. ANALISIS DE LA COMPETENCIA																									
RANGO	IMPROCONSTRUC					INMOCASALES					DELTA 2000					ROMERO & PAZMIÑO					MADEIRA S.A.				
	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
CALIDAD			X						X						X					X				X	
PRECIO				X					X						X					X				X	
UBICACION				X					X					X					X					X	
DURABILIDAD				X					X					X					X					X	
ATENCIÓN AL CLIENTE			X						X					X					X					X	
DISEÑO				X					X					X					X					X	

Elaborado: Daniel Serrano

1= Malo 2= Medianamente Malo 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= satisfactorio

TABLA 2.25. CUADRO COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA					
RANGO	MADEIRA S.A.				
	1	2	3	4	5
CALIDAD					
PRECIO					
UBICACION					
DURABILIDAD					
ATENCIÓN AL CLIENTE					
DISEÑO					

Elaborado: Daniel Serrano

- Madeira
- Inmocasales
- Romero & Pazmiño
- Delta 2000
- Improconstruc

○ **Análisis de Incidencia:**

Podemos observar que la empresa mantiene niveles buenos en cuanto a ubicación, atención al cliente y diseño, pero podemos ver que Delta 2000 y Romero & Pazmiño son competidores que mantienen excelentes niveles de precio, calidad, diseño, durabilidad y atención la cliente, siempre se mantienen adaptándose a las tendencias por lo que se convierten en competidores muy fuertes para la empresa, 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, con factores competitivos.

○ **Connotación Gerencial:**

Oportunidad:

- ❖ Alta rivalidad entre el sector.

Amenaza:

- ❖ Saturación del mercado en el sector de la construcción.
- ❖ Bajo reconocimiento y prestigio en el mercado.
- ❖ Un alto grado de competencia con atributos superiores a los nuestros dificulta el crecimiento en el mercado.

a) Barreras de Entrada:

El ingreso de nuevos competidores en la industria, no es tan fácil, el poder de las barreras de entrada en la industria de venta directa es fuerte, debido a que existen altas inversiones de capital, conocimiento del mercado y cliente, las leyes tributarias, normas y cumplimientos de construcción, estabilidad política, lo que generan restricciones para cualquier nueva empresa que quiera incursionar en el negocio, pero en la actualidad afrontan este paradigma a través de alianzas estratégicas con otras empresas.

La rivalidad de la competencia es alta, en donde se compite por precio, calidad e imagen; un cambio de precios, genera que el consumidor busque el producto en la competencia más barata, lo cual perjudica en la rentabilidad.

○ **Análisis de Incidencia:**

El atractivo crecimiento en la industria, particularmente en la ciudad de Quito, la desaceleración de sus mercados domésticos de origen y la relativa afinidad entre los mercados respecto a idioma, hábitos, conductas y costumbres, además de la importación de tecnología constructiva ha sido un imán para que principalmente

constructores nacionales, chilenos, colombianos y españoles ingresen al mercado, y mejoren su organización mediante asociaciones con otras con empresas.

○ ***Connotación Gerencial:***

Amenaza:

- ❖ Pocas Barreras de entradas para el ingreso de la competencia.

2.2. Análisis Interno:

El análisis interno implica la observación de todo lo que corresponde al interior de la empresa, es decir la manera en como se está llevando todas las áreas correspondientes, para poder determinar cuales son los departamentos o los puntos en donde se encuentran problemas y cuales están funcionando de la mejor manera, para tomar decisiones adecuadas con el estudio realizado.

Este análisis permitirá arrojar como resultados las fortalezas y las debilidades que posee la empresa, enfocado en cada área o departamento de la misma.

2.2.1. Capacidad Administrativa:

Dentro de la capacidad administración, se debe tomar en cuenta la planificación, organización, dirección y control, para realizar un trabajo eficiente.

Esta empresa no posee una capacidad administrativa adecuada, puesto que la planificación no ha sido adecuada al entorno en el que se está desarrollando la organización, es por eso que las decisiones apresuradas tomadas sin bases históricas o futuras han sido las incorrectas.

Actualmente no posee un organigrama la empresa, por lo cual es difícil generar una planificación adecuada.

Todo esto ha causada que la empresa no haya generado resultados exitosos, sino una inestabilidad económica de la misma.

o ***Connotación Gerencial:***

Fortalezas:

- ❖ Tiene claramente definido el giro del negocio.
- ❖ Existe liderazgo por parte de los altos mandos.
- ❖ Rapidez y eficiencia al momento de solucionar problemas.
- ❖ Gan experiencia dentro del sector constructor.
- ❖ Disminución de la rotación de personal.

Debilidades:

- ❖ La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.
- ❖ No cuenta con lineamientos estratégicos.
- ❖ No se realiza capacitación del personal.
- ❖ Ausencia de indicadores de control.
- ❖ Falta de comunicación.
- ❖ No existe una filosofía corporativa bien definida.
- ❖ No se cuenta con planes de acción.

2.2.2. Capacidad Financiera:

Dentro de ésta capacidad se determinan todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el área financiera de la empresa, como endeudamiento, liquidez, capital y otros índices financieros considerados importantes en ésta área.

○ **Connotación Gerencial:**

Fortalezas:

- ❖ Se realiza re-inversión de capital para mejorar la calidad de los productos.
- ❖ El tiempo de recuperación de la inversión es el pronosticado.
- ❖ Buen historial crediticio para financiarse.
- ❖ Índices de rentabilidad aceptable.
- ❖ Se maneja un sistema contable de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Debilidades:

- ❖ La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.
- ❖ Altos índices de morosidad en créditos a clientes.
- ❖ Manejo ineficiente del sistema de crédito y cobranza.
- ❖ Morosidad en sus obligaciones por pagar.
- ❖ Ineficiente manejo de costos de materia prima.
- ❖ Falta de políticas de control y evaluación financiera.
- ❖ Inexistencia de datos históricos confiables

2.2.3. Capacidad Productiva:

En este aspecto se analizará el proceso producción o construcción de viviendas para determinar sus fortalezas y debilidades.

MADEIRA ha elaborado sus productos de acuerdo a un determinado sector o preferencias de los clientes, existe el conocimiento técnico para el diseño y fabricación, talento humano y la maquinaria adecuada para la construcción de las viviendas, pero se registra una

ausencia de control de los costos que genera la construcción, y es por eso que se han registrado pérdidas para la Inmobiliaria.

○ **Connotación Gerencial:**

Fortalezas:

- ❖ Mano de Obra comprometida para cumplir el tiempo de entrega de los productos.
- ❖ Personal idóneo para la elaboración de las viviendas.
- ❖ Se realiza fiscalización en cada uno de los procesos productivos.

Debilidades:

- ❖ No se realizan mantenimiento y control de maquinarias o equipos.
- ❖ No se lleva un control de inventarios de materias primas.
- ❖ Deficiente planificación de costos.
- ❖ No se cumple la programación de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- ❖ No existe un control de desperdicios de materia prima.

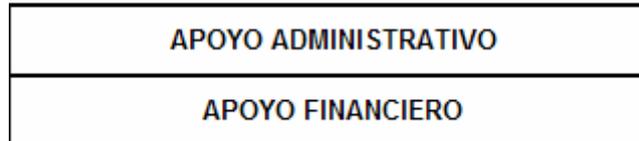
2.2.4. Capacidad de Comercialización:

Dentro de ésta capacidad podemos conocer las fortalezas y debilidades relacionadas con todo lo que la empresa ofrece a sus clientes, dentro del cual debemos analizar participación en el mercado, lealtad de los clientes, servicio al cliente, entre otros.

La comercialización que se realizan dentro de las empresas abarca un análisis desde el inicio en que se compra de materia prima o insumos, hasta cuando el producto final llega a las manos del consumidor.



TABLA 2.26 CADENA DE APOYO



Elaborado: Daniel Serrano

○ **Connotación Gerencial:**

Fortalezas:

- ❖ Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.
- ❖ Existe flexibilidad para atender requerimientos de los clientes.
- ❖ Buen desempeño de la fuerza de ventas.

Debilidades:

- ❖ Falta de promoción de los productos.
- ❖ No se realizan encuestas de satisfacción del cliente.
- ❖ No se brinda servicios de calidad.
- ❖ No se realiza investigación de mercado.
- ❖ No existe una relación considerable entre precio-calidad de los productos.
- ❖ Poca accesibilidad del consumidor final con la empresa y fuerza de ventas.
- ❖ Poca cobertura de oficinas y servicios en el país.

2.2.5. Capacidad del Talento Humano:

Dentro de ésta capacidad podemos conocer las fortalezas y debilidades que se relacionan con el recurso humano de la empresa, donde podemos determinar el nivel académico, experiencia, estabilidad, niveles de remuneración, capacitación, motivación, etc.

Gran parte de la empresa la conforman familiares, es por eso que no se ha realizado un proceso adecuado de reclutamiento de personal, sin tener en cuenta experiencia ni el nivel académico de cada uno de los integrantes.

○ ***Connotación Gerencial:***

Fortalezas:

- ❖ Personal con un nivel académico adecuado.
- ❖ La experiencia de los empleados de la inmobiliaria es muy buena, esto lo tienen por el tiempo que han permanecido dentro de ella.

Debilidades:

- ❖ Personal desconoce cuales son sus funciones.
- ❖ No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.
- ❖ Personal desmotivado.
- ❖ El nivel de remuneración es bajo para los empleados de acuerdo a volumen y calidad de trabajo.
- ❖ La Inmobiliaria no realiza una adecuada selección, capacitación para el personal.

2.2.6. Capacidad Tecnológica:

Dentro de ésta capacidad podemos conocer las fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso de la cooperativa para brindar al cliente un servicio oportuno, tener una buena ubicación física, mejor nivel tecnológico, etc.

La empresa posee un aprovechamiento de la tecnología de telecomunicaciones adecuado, la que ayuda a un contacto directo y rápido con los proveedores y con los clientes, con el fin de obtener respuestas rápidas que son satisfactorias, permite también la reducción de costos al momento de realizar los tramites aduaneros correspondientes.

○ *Connotación Gerencial:*

Fortalezas:

- ❖ Aprovecha la comunicación que brinda el Internet.
- ❖ Acceso a tecnología disponible en el mercado..
- ❖ Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.
- ❖ Se dispone de la infraestructura necesaria.

Debilidades:

- ❖ Falta de software respectivos para cada actividad.
- ❖ Falta de renovación e innovación de la maquinaria de la empresa.

2.3. Análisis FODA:

Es un resumen que identifica cual es la situación interna y externa de la empresa. El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades, mientras que el ambiente externo da como resultados oportunidades y amenazas.

2.3.1. Matrices:

Es una herramienta que ayuda a determinar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de obtener cual es el nivel de impacto de cada una de ellas.

2.3.1.1. Matrices de Resumen:

En estas matrices se clasifican las diferentes Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas para tener un conocimiento general del conjunto de todas ellas debidamente agrupadas.

TABLA 2.27. MATRIZ 1 RESUMEN DE FORTALEZAS	
No.	FORTALEZAS
Capacidad Administrativa	
F1	Tiene claramente definido el giro del negocio
F2	Existe liderazgo por parte de los altos mandos.
F3	Rapidez y eficiencia al momento de solucionar problemas.
F4	Gran experiencia dentro del sector constructor.
F5	Disminución de la rotación de personal.
Capacidad Financiera	
F6	Se realiza re-inversión de capital para mejorar la calidad de los productos.
F7	El tiempo de recuperación de la inversión es el pronosticado.
F8	Buen historial crediticio para financiarse.
F9	Índices de rentabilidad aceptable.
F10	Se maneja un sistema contable de acuerdo a las necesidades de la empresa.
Capacidad Productiva	
F11	Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos
F12	Personal idóneo para la elaboración de las viviendas.
F13	Se realiza fiscalización en cada uno de los procesos productivos
Capacidad de Comercialización	
F14	Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.
F15	Existe flexibilidad para atender requerimientos de los clientes.
F16	Buen desempeño de la fuerza de ventas.
Capacidad de Talento Humano	
F17	Personal con un nivel académico adecuado.
F18	Alta experiencia de los empleados de la inmobiliaria
Capacidad Tecnológica	
F19	Aprovechar la comunicación que brinda el Internet.
F20	Acceso a tecnología disponible en el mercado.
F21	Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.
F22	Se dispone de la infraestructura necesaria.

TABLA 2.28. MATRIZ 2 RESUMEN DE OPORTUNIDADES

No.	OPORTUNIDADES
Factor Económico	
O1	Facilidad para el endeudamiento o inversión de la empresa
O2	Aumento del dinamismo en el sector de la construcción
O3	Posibilidad de inversión en productos inmobiliarios con recursos entregados por el estado.
Factor Político y Legal	
O4	Regulación de una competencia mas leal entre el sector constructor.
O5	Proyectos de solución en varios sectores productivos del país.
O6	Mayor apertura al diálogo entre el gobierno, y actores del sector constructor
Factor Social	
O7	Involucrarse con las nuevas tendencias del mercado de acuerdo a las direcciones donde apunten los rasgos culturales.
O8	Los bienes inmuebles son los productos preferentes y prioritarios para los emigrantes.
O9	Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario
Factor Tecnológico	
O10	Accesibilidad a la tecnología para la creación de nuevos servicios
O11	Acceso a información sobre los adelantos tecnológicos en el sector constructor.
O12	Acceso a medios de telecomunicación adecuados.
Factor Demográfico	
O13	Disponibilidad de fuerza laboral y de ventas calificada.
O14	Amplitud del mercado en el sector constructor.
Factor - Proveedores	
O15	Se cuenta con proveedores que entregan productos a tiempo y de calidad.
O16	Los precios que manejan los proveedores son considerables medios dentro del sector.
O17	Las formas de pago convenidas con los proveedores son consideradas adecuadas.
O18	La entrega de los productos es directa, con lo cual reduce tiempo y costos.
Factor - Clientes	
O19	Aprovechar el mercado nacional.
O20	Distinguir las preferencias del mercado en productos inmobiliarios.
O21	Cumplimiento a requerimientos o cambios por parte de los clientes.
O22	Buena relación entre cliente actual y la inmobiliaria.
O23	Amplio mercado que se puede cubrir.
Factor - Competencia	
O24	Alta rivalidad entre el sector.

Elaborado: Daniel Serrano

TABLA 2.29. MATRIZ 3 RESUMEN DE DEBILIDADES	
No.	DEBILIDADES
Capacidad Administrativa	
D1	La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.
D2	No cuenta con lineamientos estratégicos.
D3	No se realiza capacitación del personal.
D4	Ausencia de indicadores de control.
D5	Falta de comunicación.
D6	No existe una filosofía corporativa bien definida.
D7	No se cuenta con planes de acción.
Capacidad Financiera	
D8	La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.
D9	Altos Índices de morosidad en créditos a clientes
D10	Manejo ineficiente del sistema de crédito y cobranza.
D11	Morosidad en sus obligaciones por pagar.
D12	Ineficiente manejo de costos de materia prima.
D13	Falta de políticas de control y evaluación financiera.
D14	Inexistencia de datos históricos confiables
Capacidad Productiva	
D15	No se realizan mantenimiento y control de maquinarias o equipos.
D16	No se lleva un control de inventarios de materias primas.
D17	Deficiente planificación de costos.
D18	No se cumple la programación de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
D19	No existe un control de desperdicios de materia prima.
Capacidad de Comercialización	
D20	Falta de promoción de los productos.
D21	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente.
D22	No brinda servicios de calidad.
D23	No se realiza investigación de mercado.
D24	No existe una relación considerable entre precio-calidad de los productos.
D25	Poca accesibilidad del cliente final con la empresa y fuerza de ventas.
D26	Poca cobertura de oficinas y servicios en el país.
Capacidad de Talento Humano	
D27	Personal desconoce cuales son sus funciones.
D28	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.
D29	Personal desmotivado.
D30	El nivel de remuneración es bajo para los empleados
D31	La Inmobiliaria no realiza una adecuada selección - capacitación para el personal.
Capacidad Tecnológica	
D32	Falta de software respectivos para cada actividad.
D33	Falta de mantenimiento periódico a la maquinaria de la empresa.

Elaborado: Daniel Serrano

TABLA 2.30. MATRIZ 4 RESUMEN DE AMENAZAS	
No.	AMENAZAS
Factor Económico	
A1	Escasa inversión y bajo crecimiento del sector inmobiliario.
A2	Disminución en el consumo de la población.
A3	Decrecimiento económico general en el país.
A4	Incremento de los precios de materia prima y suministros.
A5	Limitación en las capacidades de comercialización.
A6	Frena la inversión extranjera.
A7	Elevado costo de dinero en el sector privado dificulta acceder a créditos empresariales.
A8	Disminución en el otorgamiento de créditos.
A9	El consumo de bienes inmuebles, se encuentra en el último lugar.
A10	El nivel de ingresos limita la adquisición de bienes inmuebles.
A11	La producción nacional de materias primas no abastece la demanda.
A12	Encarecimiento de la materia prima.
A13	Falta de reactivación económica en el sector.
A14	Escasa inversión extranjera
Factor Político y Legal	
A15	Inestabilidad gubernamental.
A16	Lento desarrollo del aparato productivo nacional.
A17	Incertidumbre en los inversionistas nacionales y extranjeros.
Factor Social	
A18	Perdida del poder adquisitivo de la población.
A19	Perdida de mano de obra calificada por factores migratorios.
Factor Ambiental	
A20	Leyes ambientales afectarían a los costos de producción.
A21	Problemas de humedad en las viviendas por las fuertes lluvias.
Factor Demográfico	
A22	Incremento del desempleo por las innovaciones tecnológicas.
A23	Perdida del poder adquisitivo de las personas.
Factor - Proveedores	
A24	Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos.
A25	Existe una calificación bajo a la inmobiliaria por parte de los proveedores.
Factor - Clientes	
A26	Insatisfacción de los clientes en parámetros de calidad.
A27	Desconfianza por parte del cliente.
A28	Inadecuados convenios de de pago con clientes.
A29	Desconocimiento de la inmobiliaria.
A30	Numerosas opciones para acceder a una vivienda.
A31	Incertidumbre al momento de invertir.
Factor - Competencia	
A32	Saturación del mercado en el sector de la construcción.
A33	Bajo reconocimiento y prestigio en el mercado.
A34	Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.
Factor - Barreras de Entradas	
A35	Pocas Barreras de entradas para el ingreso de la competencia.

2.3.1.2. Matrices de Evaluación:

Es una herramienta analítica de formulación estratégica la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y factores internos (EFI) permite resumir y evaluar los distintos factores del micro-ambiente y macro-ambiente. La elaboración de una Matriz EFE y EFI consta de los siguientes pasos:

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignar una calificación de 1 a 5 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.

TABLA 2.31. DE EQUIVALENCIAS (EFE)

CALIFICACION	EQUIVALENCIA
5	IMPACTO ALTO
3	IMPACTO MEDIO
1	IMPACTO BAJO

TABLA 2.32. DE EQUIVALENCIAS (EFI)

CALIFICACION	EQUIVALENCIA
5	IMPACTO ALTO
3	IMPACTO MEDIO
1	IMPACTO BAJO

La multiplicación del peso de cada factor por su calificación se obtiene una calificación ponderada.

La suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables sirve para determinar el total ponderado de la organización.

TABLA 2.33. MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

	Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Facilidad para el endeudamiento o inversión de la empresa	0.05	5	0.250
O2	Aumento del dinamismo en el sector de la construcción	0.0007	1	0.001
O3	Posibilidad de inversión en productos inmobiliarios con recursos entregados por el estado.	0.02	3	0.060
O4	Regulación de una competencia mas leal entre el sector constructor.	0.02	3	0.060
O5	Proyectos de solución en varios sectores productivos del país.	0.0005	1	0.001
O6	Mayor apertura al diálogo entre el gobierno, y actores del sector constructor	0.0001	1	0.000
O7	Poder fijar objetivos y estrategias correctas hacia los rasgos culturales del mercado	0.05	3	0.150
O8	Involucrarse con las nuevas tendencias del mercado de acuerdo a las direcciones donde apunten los rasgos culturales.	0.0004	1	0.000
O9	Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario	0.02	3	0.060
O10	Accesibilidad a la tecnología para la creación de nuevos servicios	0.02	3	0.060
O11	Acceso a información sobre los adelantos tecnológicos en el sector constructor.	0.0005	1	0.001
O12	Acceso a medios de telecomunicación adecuados.	0.0006	1	0.001
O13	Disponibilidad de fuerza laboral y de venta calificada.	0.02	3	0.060
O14	Amplitud del mercado en el sector constructor.	0.01	3	0.030
O15	Se cuenta con proveedores que entregan productos a tiempo y de calidad.	0.03	5	0.150
O16	Los precios que manejan los proveedores son considerables medios dentro del sector.	0.04	5	0.200
O17	Las formas de pago convenidas con los proveedores son consideradas adecuadas.	0.0008	1	0.001
O18	La entrega de los productos es directa, con lo cual reduce tiempo y costos.	0.02	3	0.060
O19	Aprovechar el mercado nacional.	0.01	3	0.030
O20	Distinguir las preferencias del mercado en productos inmobiliarios.	0.01	3	0.030
O21	Cumplimiento a requerimientos o cambios por parte de los clientes.	0.0008	1	0.001
O22	Buena relación entre cliente actual y la inmobiliaria.	0.0006	1	0.001
O23	Amplio mercado que se puede cubrir.	0.03	5	0.15
O24	Alta rivalidad entre el sector.	0.03	3	0.060

Tabla 2.33. MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

	Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
AMENAZAS				
A1	Escasa inversión y bajo crecimiento del sector inmobiliario.	0.025	3	0.075
A2	Disminución en el consumo de la población.	0.035	5	0.175
A3	Decrecimiento económico general el país.	0.025	3	0.075
A4	Incremento de los precios de materia prima y suministros.	0.03	5	0.150
A5	Limitación en las capacidades de comercialización.	0.0001	1	0.000
A6	Frena la inversión extranjera.	0.02	3	0.060
A7	Elevado costo de dinero en el sector privado dificulta acceder a créditos empresariales.	0.03	5	0.150
A8	Disminución en el otorgamiento de créditos.	0.02	5	0.100
A9	El consumo de bienes inmuebles, se encuentra en el último lugar.	0.0007	1	0.001
A10	El nivel de ingresos limita la adquisición de bienes inmuebles.	0.02	5	0.100
A11	La producción nacional de materias primas no abastece la demanda.	0.0008	1	0.001
A12	Encarecimiento de la materia prima.	0.01	3	0.030
A13	Falta de reactivación económica en el sector.	0.0008	1	0.001
A14	Escasa inversión extranjera	0.01	3	0.030
A15	Inestabilidad gubernamental.	0.0004	1	0.000
A16	Lento desarrollo del aparato productivo nacional.	0.0005	1	0.001
A17	Incertidumbre en los inversionistas nacionales y extranjeros.	0.0008	1	0.001
A18	Perdida del poder adquisitivo de la población.	0.02	5	0.100
A19	Perdida de mano de obra calificada por factores migratorios.	0.02	5	0.100
A20	Lejes ambientales afectarían a los costos de producción.	0.01	3	0.030
A21	Problemas de humedad en las viviendas por las fuertes lluvias.	0.01	3	0.030
A22	Incremento del desempleo por las innovaciones tecnológicas.	0.0001	1	0.000
A23	Perdida del poder adquisitivo de las personas.	0.02	5	0.100
A24	Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos.	0.02	5	0.100
A25	Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores.	0.02	5	0.100
A26	Insatisfacción de los clientes en parámetros de calidad.	0.03	5	0.150
A27	Desconfianza por parte del cliente.	0.02	3	0.060
A28	Inadecuados convenios de de pago con clientes.	0.02	3	0.060
A29	Desconocimiento de la inmobiliaria.	0.0008	1	0.001
A30	Numerosas opciones para acceder a una vivienda.	0.02	5	0.100
A31	Incertidumbre al momento de invertir.	0.03	3	0.090
A32	Saturación del mercado en el sector de la construcción.	0.02	3	0.060
A33	Bajo reconocimiento y prestigio en el mercado.	0.0008	1	0.001
A34	Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.	0.03	5	0.150
A35	Pocas Barreras de entradas para el ingreso de la competencia.	0.01	3	0.030
		1		3.626

Elaborado: Daniel Serrano

TABLA 2.34. MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

	Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
	FORTALEZAS			
F1	Tiene claramente definido el giro del negocio	0.02	3	0.06
F2	Existe liderazgo por parte de los altos mandos.	0.0006	1	0.0006
F3	Rapidez y eficiencia al momento de solucionar problemas.	0.0004	1	0.0004
F4	Gran experiencia dentro del sector constructor.	0.03	5	0.15
F5	Disminución de la rotación de personal.	0.04	5	0.2
F6	Se realiza re-inversión de capital para mejorar la calidad de los productos.	0.02	3	0.06
F7	El tiempo de recuperación de la inversión es el pronosticado.	0.03	3	0.09
F8	Buen historial crediticio para financiarse.	0.02	3	0.06
F9	Índices de rentabilidad aceptable.	0.03	5	0.15
F10	Se maneja un sistema contable de acuerdo a las necesidades de la empresa.	0.01	3	0.03
F11	Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos	0.04	5	0.2
F12	Personal idóneo para la elaboración de las viviendas.	0.03	3	0.09
F13	Se realiza fiscalización en cada uno de los procesos productivos	0.02	3	0.06
F14	Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.	0.04	5	0.2
F15	Existe flexibilidad para atender requerimientos de los clientes.	0.03	3	0.09
F16	Buen desempeño de la fuerza de ventas.	0.0005	1	0.0005
F17	Personal con un nivel académico adecuado.	0.02	3	0.06
F18	Alta experiencia de los empleados de la inmobiliaria	0.01	5	0.03
F19	Aprovechar la comunicación que brinda el Internet.	0.03	3	0.15
F20	Acceso a tecnología utilizable por la empresa.	0.0006	1	0.0006
F21	Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.	0.02	5	0.06
F22	Se dispone de la infraestructura necesaria.	0.01	3	0.03

Elaborado: Daniel Serrano

Tabla 2.34. MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

	Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
DEBILIDADES				
D1	La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.	0.03	5	0.15
D2	No cuenta con lineamientos estratégicos.	0.01	3	0.03
D3	No se realiza capacitación del personal.	0.01	3	0.03
D4	Ausencia de indicadores de control.	0.02	5	0.1
D5	Falta de comunicación.	0.01	3	0.03
D6	No existe una filosofía corporativa bien definida.	0.03	5	0.15
D7	No se cuenta con planes de acción.	0.02	3	0.06
D8	La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.	0.03	5	0.15
D9	Altos índices de morosidad en créditos a clientes	0.01	3	0.03
D10	Manejo ineficiente del sistema de crédito y cobranza.	0.02	3	0.06
D11	Morosidad en sus obligaciones por pagar.	0.03	5	0.15
D12	Ineficiente manejo de costos de materia prima.	0.03	3	0.09
D13	Falta de políticas de control y evaluación financiera.	0.01	3	0.03
D14	Inexistencia de datos históricos confiables	0.02	5	0.1
D15	No se realizan mantenimiento y control de maquinarias o equipos.	0.0008	1	0.0008
D16	No se lleva un control de inventarios de materias primas.	0.0006	1	0.0006
D17	Deficiente planificación de costos.	0.0004	1	0.0004
D18	No se cumple la programación de acuerdo a los requerimientos de los clientes.	0.03	3	0.09
D19	No existe un control de desperdicios de materia prima.	0.02	5	0.1
D20	Falta de promoción de los productos.	0.03	5	0.15
D21	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente.	0.01	3	0.03
D22	No brinda servicios de calidad.	0.025	5	0.125
D23	No se realiza investigación de mercado.	0.03	5	0.15
D24	No existe una relación considerable entre precio-calidad de los productos.	0.02	5	0.1
D25	Poca accesibilidad del cliente final con la empresa y fuerza de ventas.	0.02	5	0.1
D26	Poca cobertura de oficinas y servicios en el país.	0.01	3	0.03
D27	Personal desconoce cuales son sus funciones.	0.02	1	0.02
D28	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.	0.0006	5	0.003
D29	Personal desmotivado.	0.02	3	0.06
D30	El nivel de remuneración es bajo para los empleados	0.0003	1	0.0003
D31	La Inmobiliaria no realiza una adecuada selección - capacitación para el personal.	0.01	3	0.03
D32	Falta de software respectivos para cada actividad.	0.01	3	0.03
D33	Falta de mantenimiento periódico a la maquinaria de la empresa.	0.0006	1	0.0006
		1		3.97

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

MATRICES FACTOR INTERNO EXTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	3.63
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	3.97

2.3.1.3. Matriz General Electric:

“La matriz G.E. se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. En el eje x de la matriz G.E. un total ponderado de entre 1.0 y 2.33 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.34 y 2.67 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.68 y 5.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 2.33 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.34 y 3.67 es intermedia y una calificación de 3.68 a 5.0 es alta. La matriz G.E. se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.”⁷

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en los cuadrantes I, II o IV sería “Crecza y desarrolle”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en los cuadrantes III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Persista o Persista”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en los cuadrantes VI, VIII o IX es “Cosechar o eliminar”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno al cuadrante I en la matriz G.E.

⁷ www.gestiopolis.com

Matriz de evaluación del factor interno

Matriz de evaluación del factor externo

Alto (3,68 – 5,00)	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE	PERSISTA O PERSISTA
Mediano (2,34-3,67)	CREZCA Y DESARROLLE	PERSISTA O PERSISTA	COSECHE O ELIMINE
Bajo (1,00 – 2,33)	PERSISTA O PERSISTA	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE
	Débil (1,00-2,33)	Promedio (2,34 – 3,67)	Fuerte (3,68 – 5,00)

Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante (coseche o elimine), con evaluación interna fuerte y resultados externos medios, por lo que se recomienda realizar :

- *Reestructura de la organización*, invirtiendo dinero y esfuerzos para reestructurar operaciones de la empresa o eliminarlas.
- *Cambiar a segmentos más atractivos, o expandir su segmento de mercado.*
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado o desarrollo de nuevos productos o servicios, tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

2.3.1.4. Matriz de crecimiento – participación “Boston Consulting Group” (bcg).

La matriz de crecimiento - participación se basa en dos dimensiones principales:

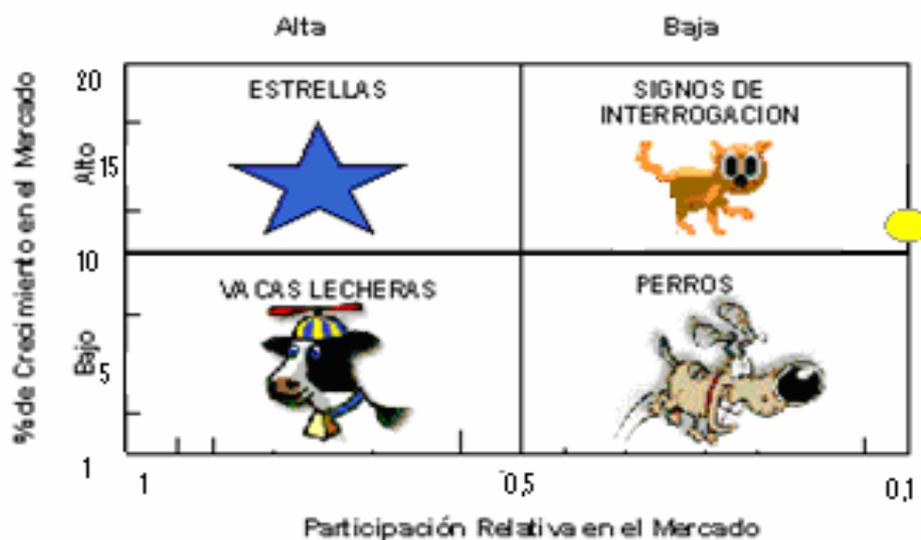
El índice de crecimiento de la industria o sector al que pertenece la institución: que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

La participación relativa de la institución en el mercado: que se refiere a la participación del plantel en el mercado con relación a su competidor más importante.⁸

⁸ www.gestiopolis.com

Una vez definido los ejes que estructuran la matriz BCG, a continuación se la representa con los datos obtenidos por el estudio realizado por Gridcon Consultores y datos arrojados por la inmobiliaria:

Tasa de crecimiento del mercado	Cuota de mercado	Cuota mayor competidor	Cuota relativa
13,9%	1,3%	13,6%	0,1



La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes, cada uno de ellos representa:

Estrella

Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

Vacas de Efectivo

Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

Interrogaciones (Niños problema)

A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,

Perros

Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

Estrategia básica:

Desarrollo selectivo, aprovechando claras oportunidades de mercado.

- La Inmobiliaria “Madeira S.A.” se ubica en el cuadrante que corresponde a las denominadas interrogantes, dado que existe un mercado atractivo y que la fuerza es limitada lo que se sugiere es identificar qué actividades pueden hacer crecer con éxito a la inmobiliaria.

2.3.1.5. Matrices de Acción:

TABLA 2.35. MATRIZ DE ACCION (FO)

		OPORTUNIDADES																					
		Facilidad para el endeudamiento o inversión de la empresa		Regulación de una competencia mas leal entre el sector constructor.		Poder fijar objetivos y estrategias correctas hacia los rasgos culturales del mercado		Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario		Accesibilidad a la tecnología para la creación de nuevos servicios		Aumentar la fuerza laboral y de ventas con mano de obra calificada.		Se cuenta con proveedores que entregan productos a tiempo y de calidad.		Los precios que manejan los proveedores son considerables medios dentro del sector.		Aprovechar el mercado nacional.		Aprovechar las preferencias del consumidor final.		Alta rivalidad entre el sector.	
FORTALEZAS		O1	O4	O7	O9	O10	O13	O15	O16	O19	O20	O23											
F4	Gran experiencia dentro del sector constructor.	3	3	5	1	3	5	1	5	3	3	3											35
F5	Disminición en la rotación de personal.	1	1	1	3	1	5	1	1	3	3	5											25
F8	Buen historial crediticio para financiarse.	5	1	1	3	5	3	5	5	3	3	3											37
F9	Índices de rentabilidad aceptable.	5	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5											35
F11	Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos	1	1	5	5	1	1	1	1	3	3	3											25
F14	Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.	1	3	5	5	1	1	1	1	5	5	3											31
F18	Alta experiencia de los empleados de la inmobiliaria	1	1	1	3	1	5	1	1	3	3	5											25
F21	Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.	1	1	5	5	5	1	3	3	3	3	3											33
TOTAL		18	12	24	26	22	22	18	22	28	24	30											246

Elaborado: Daniel Serrano

INDICE DE POTENCIALIDAD.

MATRIZ FO:

$$\frac{246}{5 \times 8 \times 11} = \frac{246}{440} = 55.90\%$$

Este valor nos indica que el 56% de las fortalezas con las que cuenta *Madeira S.A.*, son parte del aprovechamiento de las oportunidades.

De esta manera podemos resumir que las fortalezas y oportunidades más sobresalientes para la Inmobiliaria “Madeira S.A.” son las siguientes:

FORTALEZAS	
F8	Buen historial crediticio para financiarse.
F4	Gran experiencia dentro del sector constructor.
F9	Índices de rentabilidad aceptable.
F21	Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.
F11	Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos
OPORTUNIDADES	
O23	Alta rivalidad entre el sector.
O19	Aprovechar el mercado nacional.
O9	Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario
O7	Poder fijar objetivos y estrategias correctas hacia los rasgos culturales del mercado
O20	Aprovechar las preferencias del consumidor final.

TABLA 2.36. MATRIZ DE ACCION (DA)

 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> PONDERACION: Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>		AMENAZAS													TOTAL
		A2	A4	A7	A8	A10	A18	A19	A23	A24	A25	A26	A30	A34	
		Disminución en el consumo de la población. Incremento de los precios de materia prima y suministros. Elevado costo de dinero en el sector privado dificulta acceder a créditos empresariales. Disminución en el otorgamiento de créditos. El nivel de ingresos limita la adquisición de bienes inmuebles. Pérdida del poder adquisitivo de la población. Pérdida de mano de obra calificada por factores migratorios. Pérdida del poder adquisitivo de las personas. Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos. Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores. Falta de cumplimiento con los parámetros de calidad. Numerosas opciones para acceder a una vivienda. Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.													
DEBILIDADES		A2	A4	A7	A8	A10	A18	A19	A23	A24	A25	A26	A30	A34	
D1	La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	5	27
D2	No cuenta con lineamientos estratégicos.	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	31
D4	Ausencia de indicadores de control.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	1	5	25
D6	No existe una filosofía corporativa bien definida.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	29
D8	La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	29
D11	Morosidad en sus obligaciones por pagar.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	1	5	25
D14	Inexistencia de datos históricos confiables	1	5	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	5	25
D19	No existe un control de desperdicios de materia prima.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	19
D20	Falta de promoción de los productos.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	17
D22	No brinda servicios de calidad.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	17
D23	No se realiza investigación de mercado.	3	3	1	1	1	3	1	3	3	3	5	3	5	35
D24	No existe una relación considerable entre precio-calidad de los productos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	21
D25	Poca accesibilidad del cliente final con la empresa y fuerza de ventas.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	17
D28	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.	3	1	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	23
TOTAL		24	22	16	16	16	18	14	18	36	38	48	16	58	340

Elaborado: Daniel Serrano

INDICE DE VULNERABILIDAD:

MATRIZ DA:

$$\frac{340}{5 \times 14 \times 13} = \frac{340}{910} = 37.36\%$$

Se ha determinado que el 37% de las debilidades significa un estancamiento de las amenazas. Por lo tanto hay que trabajar para minimizar ciertas debilidades y amenazas como las siguientes:

DEBILIDADES A ELIMINAR	
D23	No se realiza investigación de mercado.
D2	No cuenta con lineamientos estratégicos.
D6	No existe una filosofía corporativa bien definida.
D8	La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.
D1	La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.
AMENAZAS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA	
A34	Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.
A26	Falta de cumplimiento con los parámetros de calidad.
A25	Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores.
A24	Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos.
A2	Disminución en el consumo de la población.

TABLA 2.37. MATRIZ DE ACCION (FA)															
 MADEIRA INMOBILIARIA		AMENAZAS Disminución en el consumo de la población. Incremento de los precios de materia prima y suministros. Elevado costo de dinero en el sector privado dificulta acceder a créditos empresariales. Disminución en el otorgamiento de créditos. El nivel de ingresos limita la adquisición de bienes inmuebles. Pérdida del poder adquisitivo de la población. Pérdida de mano de obra calificada por factores migratorios. Pérdida del poder adquisitivo de las personas. Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos. Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores. Falta de cumplimiento con los parámetros de calidad. Numerosas opciones para acceder a una vivienda. Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.													
FORTALEZAS		A2	A4	A7	A8	A10	A18	A19	A23	A24	A25	A26	A30	A34	
F4	Gran experiencia dentro del sector constructor.	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	1	5	29
F5	Disminución en la rotación de personal.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	5	23
F8	Buen historial crediticio para financiarse.	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	21
F9	Índices de rentabilidad aceptable.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	15
F11	Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	25
F14	Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.	1	1	1	5	3	3	1	1	1	1	5	1	3	27
F18	Alta experiencia de los empleados de la inmobiliaria	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	5	23
F21	Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	17
TOTAL		8	8	12	12	10	10	8	14	16	26	20	8	28	180

Elaborado: Daniel Serrano

INDICE DE POTENCIALIDAD.

MATRIZ FA:

$$\frac{180}{5 \times 8 \times 13} = \frac{180}{520} = 34.61\%$$

Si la empresa utiliza sus fortalezas reducirá en un 35% el impacto de sus amenazas externas. Por tanto, se debe tener especial atención en las siguientes fortalezas y amenazas:

FORTALEZAS	
F4	Gran experiencia dentro del sector constructor.
F14	Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.
F11	Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos
F5	Disminución en la rotación de personal.
F18	Alta experiencia de los empleados de la inmobiliaria
AMENAZAS	
A34	Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.
A25	Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores.
A26	Falta de cumplimiento con los parámetros de calidad.
A24	Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos.
A23	Perdida del poder adquisitivo de las personas.

TABLA 2.38. MATRIZ DE ACCION (DO)

 MADEIRA INMOBILIARIA		OPORTUNIDADES																					
		Facilidad para el endeudamiento o inversión de la empresa		Regulación de una competencia mas leal entre el sector constructor.		Poder fijar objetivos y estrategias correctas hacia los rasgos culturales del mercado		Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario		Accesibilidad a la tecnología para la creación de nuevos servicios		Aumentar la fuerza laboral y de ventas con mano de obra calificada.		Se cuenta con proveedores que entregan productos a tiempo y de calidad.		Los precios que manejan los proveedores son considerables medios dentro del sector		Aprovechar el mercado nacional.		Aprovechar las preferencias del consumidor final.		Alta rivalidad entre el sector.	
DEBILIDADES		D1	D4	D7	D9	D10	D13	D15	D16	D19	D20	D23											
D1	La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.	1	1	5	1	1	3	3	1	3	3	1	23										
D2	No cuenta con lineamientos estratégicos.	5	1	5	5	3	3	3	3	5	5	1	39										
D4	Ausencia de indicadores de control.	1	1	3	1	5	1	3	3	1	1	1	21										
D6	No existe una filosofía corporativa bien definida.	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	3	25										
D8	La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	21										
D11	Morosidad en sus obligaciones por pagar.	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	19										
D14	Inexistencia de datos históricos confiables	1	1	5	1	3	1	1	3	1	3	1	21										
D19	No existe un control de desperdicios de materia prima.	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	15										
D20	Falta de promoción de los productos.	1	1	5	3	1	1	1	1	5	5	3	27										
D22	No brinda servicios de calidad.	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5	5	35										
D23	No se realiza investigación de mercado.	1	1	3	5	1	1	1	5	3	3	5	29										
D24	No existe una relación considerable entre precio-calidad de los productos.	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	21										
D25	Poca accesibilidad del cliente final con la empresa y fuerza de ventas.	1	1	3	3	5	1	1	1	3	3	1	23										
D28	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	13										
TOTAL		20	14	50	36	28	22	24	32	38	40	28	332										

Elaborado: Daniel Serrano

INDICE DE POTENCIALIDAD.

MATRIZ DO:

$$\frac{332}{5 \times 14 \times 11} = \frac{332}{770} = 43.12\%$$

En la empresa se esta aprovechando el 43% de las oportunidades frente al impacto de las debilidades. Las debilidades y oportunidades más sobresalientes dentro de este análisis son:

DEBILIDADES	
D2	No cuenta con lineamientos estratégicos.
D22	No brinda servicios de calidad.
D23	No se realiza investigación de mercado.
D20	Falta de promoción de los productos.
D6	No existe una filosofía corporativa bien definida.
OPORTUNIDADES	
O7	Poder fijar objetivos y estrategias correctas hacia los rasgos culturales del mercado
O20	Aprovechar las preferencias del consumidor final.
O19	Aprovechar el mercado nacional.
O9	Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario
O16	Los precios que manejan los proveedores son considerables medios dentro del sector.

2.3.1.6. Matriz de Síntesis Estratégica:

TABLA 2.39. MATRIZ DE SÍNTESIS		
FACTOR EXTERNO FACTOR INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Alta rivalidad entre el sector.	A1 Atributos superiores de la competencia, dificulta el crecimiento en el mercado.
	O2 Aprovechar el mercado nacional.	A2 Falta de cumplimiento con los parámetros de calidad.
	O3 Alto interés en la inversión del mercado inmobiliario	A3 Existe una calificación baja a la inmobiliaria por parte de los proveedores.
	O4 Poder fijar objetivos y estrategias correctas hacia los rasgos culturales del mercado.	A4 Desconfianza por parte de los proveedores por incumplimiento de pagos
	O5 Aprovechar las preferencias del consumidor final.	A5 Disminución en el consumo de la población.
	O6 Los precios que manejan los proveedores son considerados medios en el sector.	A6 Pérdida del poder adquisitivo de las personas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	E1 Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento organizacional. (F1+F3+O3+O5)	E13 Establecer indicadores de gestión sobre calidad del producto (F4+F5+F8+A1+A2)
F1 Buen historial crediticio para financiarse.	E2 Desarrollar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente. (F2+F4+F5+F7+O4+O5)	E14 Establecer Políticas de selección y calificación de proveedores (F2+F8+A4)
F2 Gran experiencia dentro del sector constructor.	E3 Mejorar el nivel de ventas en base a las preferencias de los clientes. (F2+F3+F5+F8+O2+O3+O4+O5)	E15 Mantener precios competitivos mediante estudio de empresas similares, con el fin de enfrentar la competencia (F2+F3+A1+A6)
F3 Índices de rentabilidad aceptable.	E4 Establecer procesos con sus respectivos indicadores de gestión. (F3+F4+F6+O5+O6)	E16 Mejorar el proceso de comercialización y ventas para incrementar el servicio y la lealtad del cliente (F5+F8+A1+A5)
F4 Se usa equipos adecuados, lo cual facilita el trabajo.	E5 Desarrollar un plan de cobro de cuotas para dar facilidad a los clientes en sus pagos. (F6+O2+O4+O5)	E17 Implementar un fondo de ahorro para poder cubrir obligaciones con los proveedores (F1+A3+A4)
F5 Mano de obra comprometida para cumplir tiempo de entrega de los productos.	E6 Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país (F2+F5+F8+O2+O3+O4+O5)	
F6 Se brindan facilidades de pago acorde a la demanda de los clientes.		
F7 Disminución en la rotación de personal.		
F8 Alta experiencia de los empleados de la inmobiliaria		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	E7 Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado (D2+D3+O1+O4+O5)	E18 Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante (D2+D3+D5+A1+A2)
D1 No se realiza investigación de mercado.	E8 Desarrollar la estructura organizacional de la inmobiliaria (D2+D3+D5+O1+O4)	E19 Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica (D2+D3+D5+A1)
D2 No cuenta con lineamientos estratégicos.	E9 Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes de inversión, crecimiento y mejoramiento productivo (D4+D6+O2+O3+O4+O5+O6)	E20 Aumentar la calidad del servicio y mejorar la relación con clientes, proveedores, empresa (D2+D3+D5+A1+A2+A3+A4+A5)
D3 No existe una filosofía corporativa bien definida.	E10 Innovar los productos y servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado (D2+D6+O2+O4+O5)	E21 Diseñar un plan de marketing (D1+D2+A1+A5+A6)
D4 La Inmobiliaria no tiene una adecuada liquidez y disponibilidad de sus fondos.		E22 Desarrollar un sistema de post-venta del servicio (D1+D6+A1+A2)
D5 La Inmobiliaria no cuenta con una cultura organizacional.		E23 Rapidez en la recuperación y generación del flujo de efectivo (D4+A3+A4)
D6 No brinda servicios de calidad.	E11 Realizar estudios de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado (D1+D6+O2+O4+O6)	E24 Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico que permita a la inmobiliaria ser competitiva. (D1+D6+A1+A5)
	E12 Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión y concientización (D2+D3+D5+O1+O4)	

Elaborado: Daniel Serrano

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

El direccionamiento estratégico establece el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. Determina la propuesta de una nueva cultura corporativa que deberá cumplir la empresa mediante la implementación de los diferentes tipos de estrategias.

El objetivo de este capítulo es diseñar una propuesta de Direccionamiento o planificación estratégica para la inmobiliaria “Madeira S.A.” en el corto, mediano y largo plazo, utilizando las herramientas de la planificación estratégica, llegando a definir los siguientes elementos:

- Principios
- Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias

3.1. Definición del Negocio:

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer las necesidades y preferencias de familias, proporcionando viviendas de calidad
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas las Familias de clases media-alta y alta, dentro y fuera del país que requiera de una vivienda de calidad a precio competitivo.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Ofrecer precios competitivos, buena calidad, durabilidad, garantía y buen asesoramiento

MADEIRA S.A. Es una empresa que satisface las necesidades y expectativas de las familias de clase media-alta y alta, principalmente en la ciudad de Quito, y a los emigrantes ecuatorianos; mediante la entrega de viviendas de calidad y durabilidad, a

precios competitivos, bajo un excelente asesoramiento al cliente, y con una gran variedad de opciones.

3.2. Filosofía Corporativa:

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.

La empresa no cuenta con principios definidos, por lo que se realizó entrevistas informales al personal dentro de la organización y se les preguntó qué principios les gustaría tener, por lo cual se pudo determinar los siguientes:

Eficiencia

“Es la relación entre los resultados (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas- hombre, capital invertido, materia prima)”

Optimización de los recursos y procesos utilizados en MADEIRA S.A., para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Eficacia

“Es la capacidad de lograr el efecto deseado en cuestión con el mínimo de recursos posibles”

Capacidad de lograr optimizar tiempo y recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Innovación

“Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad”

La innovación es un principio que inducirá a la creación de nuevos y mejores productos y servicios que contribuirán a satisfacer las necesidades de *los clientes*.

Con los empleados, con el propósito de alcanzar los objetivos, en razón de que cada uno contribuye con una parte para generar los nuevos productos y servicios.

Trabajo en equipo

“Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativas y cualitativas superiores a los logros individuales”

Desarrollar una actitud solidaria y en equipo involucrando a todos los miembros de la organización, mediante la participación y la interacción con el fin de obtener una respuesta rápida al entorno.

Confianza.

“Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos”

Entre los miembros de la empresa como con los clientes y proveedores.

Transparencia y profesionalismo

Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos.

Democracia

“Es una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que la titularidad del poder reside en la totalidad de sus miembros”

Participación del personal de la empresa en las decisiones que mejoren a la empresa.

Desarrollo del talento humano

Mantener un personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

3.2.1.1. Matriz Axiológica de Principios

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.

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

TABLA 3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS						
Principios	GRUPO DE INTERES					
	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios/Clientes	Competencia	Suma
Eficiencia	X	X	X	X	-	4
Eficacia	X	X	X	X	-	4
Innovación	X	X	-	X	-	3
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	-	4
Confianza	X	X	X	X	X	5
Transparencia y profesionalismo	X	X	X	X	X	5
Democracia	X	X	-	X	-	3
Desarrollo del talento Humano	X	X	X	X	-	4

Elaborado por: Daniel Serrano.

- **Confianza**
- **Transparencia y profesionalismo**
- **Eficacia**
- **Eficiencia**
- **Trabajo en equipo**
- **Desarrollo del talento humano**

Elaborado por: Daniel Serrano.

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. Los valores que se practican dentro de la organización, permiten establecer las relaciones interpersonales dentro de esta, así como fuera de ella.

La empresa no cuenta con valores definidos, por lo que se realizó entrevistas informales al personal dentro de la organización y se les preguntó qué valores les gustaría tener, por lo cual se pudo determinar los siguientes:

Honestidad

“Honestidad es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas”

La honestidad *con clientes*, esta en ofrecerle a este un buen producto a un precio justo.

La honestidad *con la Gerencia* es importante y se ve reflejado en el trabajo a conciencia realizado a diario, donde cada uno de los miembros realiza sus tareas como deben ser ejecutadas, sin tratar de beneficiarse personalmente al aprovecharse del puesto o cargo para el que ha sido designado.

La honestidad *con proveedores* se refleja al pagar el precio justo y razonable por la materia prima adquirida, sin tratar de perjudicar a nadie.

Responsabilidad

“La responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”

La responsabilidad para *con clientes* se refleja en el cumplimiento de las entregas del producto en el plazo acordado por las dos partes.

La responsabilidad para *con la Gerencia* esta en el cumplimiento a tiempo de las tareas encomendadas.

La responsabilidad para *con proveedores* se encuentra en el cumplimiento de los pagos, especialmente en aquellos que ofrecen crédito de 30 días.

Respeto

“Respeto, como valor que facilita al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su comportamiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad”

Consideración a las creencias y opiniones de cada uno de los miembros de la organización.

Lealtad

“Lealtad es una cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos”

En el cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes tanto internos como externos.

Compromiso

“Compromiso se refiere a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen unas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito”

Con nuestros *clientes y proveedores* en cada una de nuestras acciones.

3.2.2.1. Matriz Axiológica de Valores

TABLA 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES						
GRUPO DE INTERES	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios/Clientes	Competencia	Suma
Principios						
Honestidad	X	X	X	X	X	5
Responsabilidad	X	X	X	X	-	4
Respeto	X	X	X	X	X	5
Lealtad	X	X	X	X	-	4
Compromiso	X	X	X	X	-	4

Elaborado por: Daniel Serrano.



Elaborado por: Daniel Serrano.

3.3. Misión.

3.3.1. Definición.

“Expresa cual es nuestra razón de ser, la manera como la institución contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. La misión contiene información sobre que tipo de productos o servicios producirá la organización”⁹

3.3.2. Características.

- Motiva y desafía.
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y creativa.

3.3.3. Elementos Claves.

- Naturaleza del negocio
- Razón para existir
- Mercado al que sirve
- Características generales de los productos o servicios
- Posición deseada en el mercado

⁹ Apuntes de Planificación Estratégica.

- Principios y valores

	HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISION
Empresa:	MADEIRA S.A.
Fecha de elaboración:	11-JULIO-2008
Responsable:	DANIEL SERRANO C.

A. INTERROGANTES BÁSICAS:

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?

Sociedad Anónima

2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?

Mejorar calidad de vida de la sociedad

Crear valor para nuestros accionistas, empleados y clientes

3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?

Explotación de productos y servicios inmobiliarios propios o de terceros.

Estructuración y gerencia de proyectos.

Construcción.

4. Clientes: ¿Para quién?

Familias de Clase Media-Alta

Familias de Clase Alta

5. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?

En los Valles de Carcelen, y sector norte de la ciudad de Quito.

6. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?

Recurso Humano calificado, capacitado.

7. Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (incluye preocupación por el medioambiente y clima laboral)

Productos de excelente calidad

Precios competitivos

Equipo de trabajo motivado y comprometido, en un ambiente de honestidad y responsabilidad



MISION

“Diseñar, construir, promover y comercializar proyectos inmobiliarios, mediante la integración de tecnología, capacitación e innovación, proponiendo soluciones particulares a cada uno de nuestros clientes asesorándolos y proporcionando un valor agregado a su inversión, haciendo gran énfasis en sus preferencias, calidad y cuidado del medio ambiente.”

3.4. Visión futura de la Inmobiliaria.

3.4.1. Definición.

“Como debería ser y actuar la empresa en el mercado futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”

3.4.2. Características.

- Breve y Concisa.
- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad.
- Flexible y creativa.

3.4.3. Elementos Claves.

- Posición en el Mercado
- Tiempo.
- Ámbito del Mercado.
- Productos o Servicios.
- Valores y Principios Organizacionales.

TABLA 3.3 ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN

Posición en el Mercado:	Especialista
Tiempo:	3 años
Ambito el Mercado:	Sector Norte de la Ciudad de Quito
Cliente:	Familias de clases media-alta y alta.
Productos o Servicios:	Productos y Servicios Inmobiliarios
Principios y valores:	Confianza, Calidad, Seguridad y Compromiso

Elaborado por: Daniel Serrano.



VISION 2011

“Ser una empresa Inmobiliaria especialista en desarrollar, ofertar, y entregar productos y servicios inmobiliarios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes, siendo sensibles a lo que ellos desean y necesitan, brindándoles confianza y seguridad.”

3.5. Objetivos.

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

3.5.1 Objetivo Corporativo.

- ✚ Mejorar y fortalecer a MADEIRA S.A. como una empresa especialista en la construcción y comercialización de productos y servicios inmobiliarios de calidad, mediante la intimidad con el cliente, atención personalizada, con un personal altamente calificado, comprometido y motivado, manteniendo siempre precios competitivos que permitan alcanzar los objetivos financieros.

3.5.2 Objetivos Específicos.

Resultado de matriz de síntesis estratégica.

TABLA 3.4 RESULTADO DE MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA			
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	E1	Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento organizacional.
	2	E2	Establecer un sistema de control y evaluación presupuestaria
	2	E3	Desarrollar un plan de cobro de cuotas para dar facilidad a los clientes en sus pagos.
	3	E4	Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes de inversión crecimiento y mejoramiento productivo
	5	E5	Rapidez en la recuperación y generación del flujo de efectivo
PERSPECTIVA DE CLIENTE	6	E6	Innovar los productos y servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado
	7	E7	Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país.
	8	E8	Diseñar un plan de marketing
	9	E9	Desarrollar un sistema de post-venta del servicio
	10	E10	Realizar estudios de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado
	11	E11	Desarrollar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del Cliente.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	12	E12	Establecer procesos con sus respectivos indicadores de gestión.
	13	E13	Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión y concientización
	14	E14	Establecer Políticas de selección y calificación de proveedores
	15	E15	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica
	16	E16	Desarrollar la estructura organizacional de la Inmobiliaria.
	17	E17	Establecer indicadores de gestión sobre calidad del producto
	18	E18	Mejorar el proceso de comercialización y ventas para incrementar el servicio y la lealtad del cliente
	19	E19	Aumentar la calidad del servicio mejorando la relación con clientes, proveedores, empresa
	20	E20	Implementar un fondo de ahorro para poder cubrir obligaciones con los proveedores
	21	E21	Mantener precios competitivos mediante estudio de empresas similares, con el fin de enfrentar la competencia
	22	E22	Realizar alianzas estratégicas con subcontratistas de servicios.
	23	E23	Mejorar el nivel de ventas en base a las preferencias de los clientes
23	E23	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado	

TABLA 3.4 RESULTADO DE MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA			
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	24	E24	Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico que permita a la inmobiliaria ser competitiva.
	25	E25	Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante.

Identificación de objetivos estratégicos.

TABLA 3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
P	Propuesta de Valor	#	Objetivos	Estrategia
Perspectiva Financiera.	Optimizar los recursos financieros	1	Minimizar los Costos y Gastos	Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento
		2	Incrementar los Ingresos	Elaborar planes de inversión encaminado al crecimiento organizacional.
				Rapidez en la recuperación y generación de flujo de efectivo.
				Desarrollar un plan de cobro de cuotas para dar facilidad a los clientes en sus pagos
Perspectiva de Clientes	Maximizar la satisfacción del Cliente.	3	Retener a los Clientes Actuales	Desarrollar un sistema de post-venta del servicio.
				Desarrollar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.
		4	Incrementar la participación en el Mercado	Innovar los productos y servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado
				Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país
				Realizar estudios de mercado para penetrar en nuevos nichos.
				Disenar un plan de marketing

TABLA 3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

P	Propuesta de Valor	#	Objetivos	Estrategia
Perspectiva de Procesos Internos.	Optimizar la gestión de procesos	5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	Establecer procesos con sus respectivos indicadores de gestión.
				Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado.
				Desarrollar la estructura Organizacional de la Inmobiliaria.
				Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión y concientización.
				Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica
				Establecer indicadores de gestión sobre calidad del producto
				Implementar un fondo de ahorro para poder cubrir obligaciones con los proveedores
				Mejorar el nivel de ventas en base a las preferencias de los clientes.
		Mantener precios competitivos mediante estudio de empresas similares, con le fin de enfrentar a la		
		6	Fortalecer las relaciones inter-institucionales	Establecer Políticas de selección y calificación de proveedores
Implementar un fondo de ahorro para poder cubrir obligaciones con los proveedores				
Aumentar la calidad del servicio, mejorando la relación con clientes, proveedores, empresa.				
Perspectiva de Crecimiento	Maximizar el crecimiento y la formación Organizacional	7	Potenciar el Talento Humano	Desarrollar las competencias del personal manteniendo una competencia constante.
		8	Maximizar la capacidad tecnológica.	Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico que permita a la inmobiliaria ser competitiva.

Priorización de objetivos estratégicos.

TABLA 3.6 PIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
Incidencia			Factibilidad				Impacto		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Alta = 10 Media = 5 Baja = 1 </div>			Posibilidad de Inversión	Posibilidad de R.R.H.H	Posibilidad de Tecnología	TOTAL	Aporte de objetivos	Aceptación	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PF	1	Minimizar los costos y gastos	5	7	5	5.67	8	8	8.00
PF	2	Incrementar los ingresos	4	6	5	5.00	8	7	7.50
PC	3	Retener a los clientes actuales	10	10	10	10.00	10	10	10.00
PC	4	Incrementar la participación de mercado	10	10	10	10.00	10	10	10.00
PI	5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	10	10	10	10.00	10	10	10.00
PI	6	Fortalecer las relaciones inter - institucionales e inter - personales	10	8	8	8.67	8	7	7.50
PCr	7	Potenciar el talento humano	7	4	3	4.67	8	6	7.00
PCr	8	Maximizar la capacidad tecnológica	5	5	3	4.33	5	5	5.00

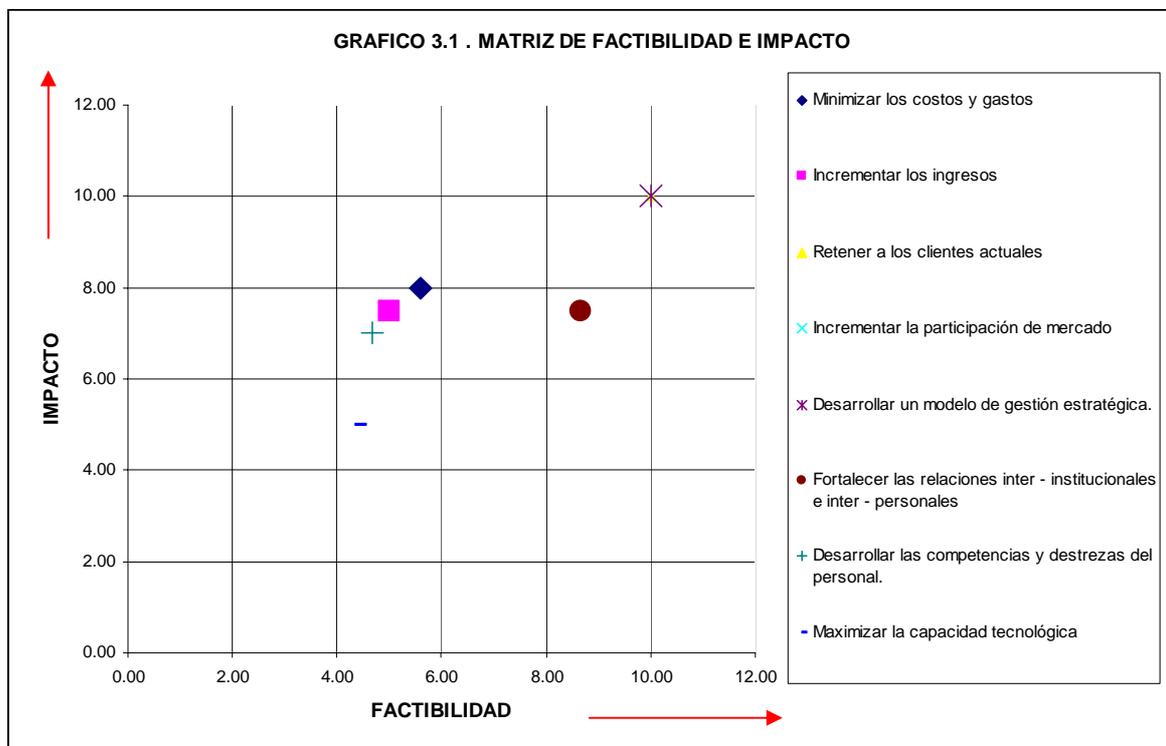
Elaborado: Daniel Serrano

Matriz de Factibilidad e Impacto.

TABLA 3.7 MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO.

		Objetivos	CP Hasta 1 año	MP De 1 a 2 años
PF	1	Minimizar los costos y gastos		X
PF	2	Incrementar los ingresos		X
PC	3	Retener a los clientes actuales	X	
PC	4	Incrementar la participación de mercado	X	
PI	5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	X	
PI	6	Fortalecer las relaciones inter - institucionales e inter - personales		X
PCr	7	Potenciar el Talento Humano		X
PCr	8	Maximizar la capacidad tecnológica		X

Elaborado: Daniel Serrano



Elaborado: Daniel Serrano

3.6. 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:

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.
- ***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.
- ***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”.

La empresa en este caso utilizará una estrategia de, intimidad con el cliente ya que Madeira busca mejorar el servicio en cuanto a la calidad, a la atención al cliente, mejorando sus relaciones, bajo una atención personalizada.

Estrategia de crecimiento.

Las estrategias de crecimiento se dividen en:

- ***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.

La empresa utilizará tanto la estrategia de desarrollo de mercado, desarrollo de producto y servicios inmobiliarios, debido que se desea fortalecer su mercado actual y expandir sus ventas con productos y servicios mejorados en cuanto a calidad y garantía.

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.

La empresa utilizará una estrategia del especialista, consiste en tener una posición dominante dentro de un segmento mercado y no en la totalidad, llegando a ser una inmobiliaria de prestigio y reconocida en el sector.

3.6.1. Estrategia Corporativa.

- ✚ Estrategia de crecimiento por medio del desarrollo del mercado, haciendo hincapié en el desarrollo de productos y servicios inmobiliarios de calidad, manteniendo una intimidad con el cliente, en base a una atención personalizada en cada proceso, con sólidos principios y valores a precios competitivos en el mercado.

3.6.2. Estrategia Operativas.

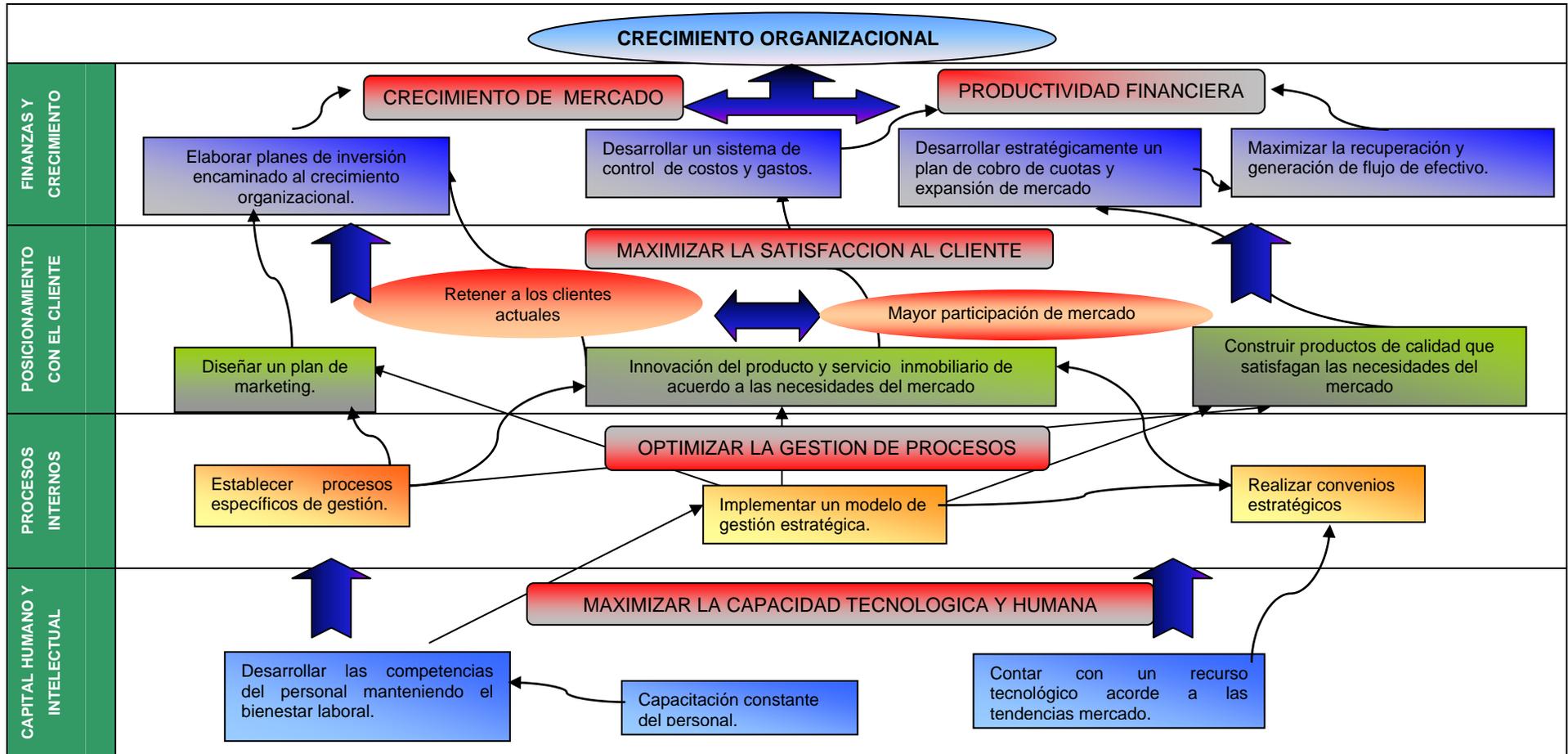
TABLA 3.8 ESTRATEGIAS OPERATIVAS				
#	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CP	MP	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Minimizar los Costos y Gastos		X	Invertir en un sistema de control de costos operativos y productivos de la inmobiliaria.
2	Incrementar los Ingresos		X	Elaborar planes de inversión encaminado al crecimiento organizacional.
				Desarrollar estratégicamente planes de cobro a los clientes en sus cuotas
3	Retener a los Clientes Actuales	X		Diseñar políticas para la recuperación y generación de flujo de efectivo.
				Desarrollar un sistema de post-venta del servicio.
				Establecer indicadores de gestión sobre calidad del producto
4	Incrementar la participación en el Mercado	X		Elaborar plan de implementación de valor agregado para generar una ventaja competitiva que garantice la satisfacción al cliente.
				Establecer mecanismos de expansión en otras ciudades del país
				Elaborar un programa de publicidad de los servicios y productos inmobiliarios.

TABLA 3.8 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

#	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CP	MP	ACCIONES ESTRATÉGICAS
5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	X		Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y sustento del crecimiento organizacional
				Fortalecer la filosofía organizacional mediante la creación mecanismos de difusión y concientización.
6	Fortalecer las relaciones inter-institucionales		X	Implementar Políticas de selección y calificación de proveedores
				Implementar un fondo de ahorro para cumplir las obligaciones de la empresa
				Establecer socios estratégicos que permitan la apertura de nuevas y mejores vías de desarrollo para la inmobiliaria.
7	Desarrollar las necesidades y destrezas del personal.		X	Mejorar el ambiente laboral de trabajo para mantener al personal comprometido y motivado.
				Desarrollar planes de capacitación continua para el personal de la inmobiliaria.
8	Maximizar la capacidad tecnológica.		X	Buscar socios estratégicos para mejorar la capacidad tecnológica de la inmobiliaria.
				Implementar tecnología avanzadas que tenga como objetivo fundamental desarrollar una ventaja competitiva .

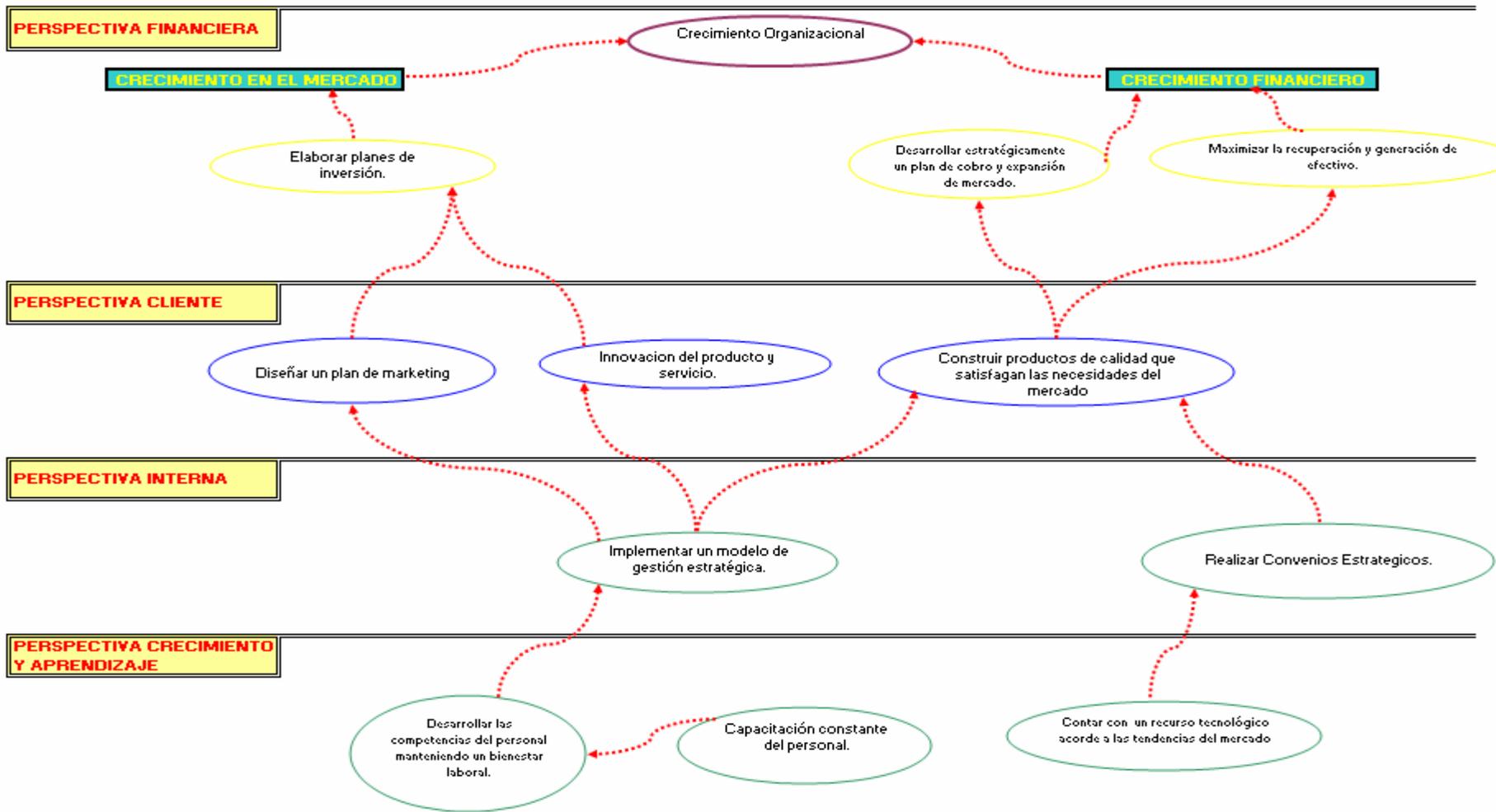
Elaborado: Daniel Serrano

3.7 Mapa Estratégico por Perspectivas.



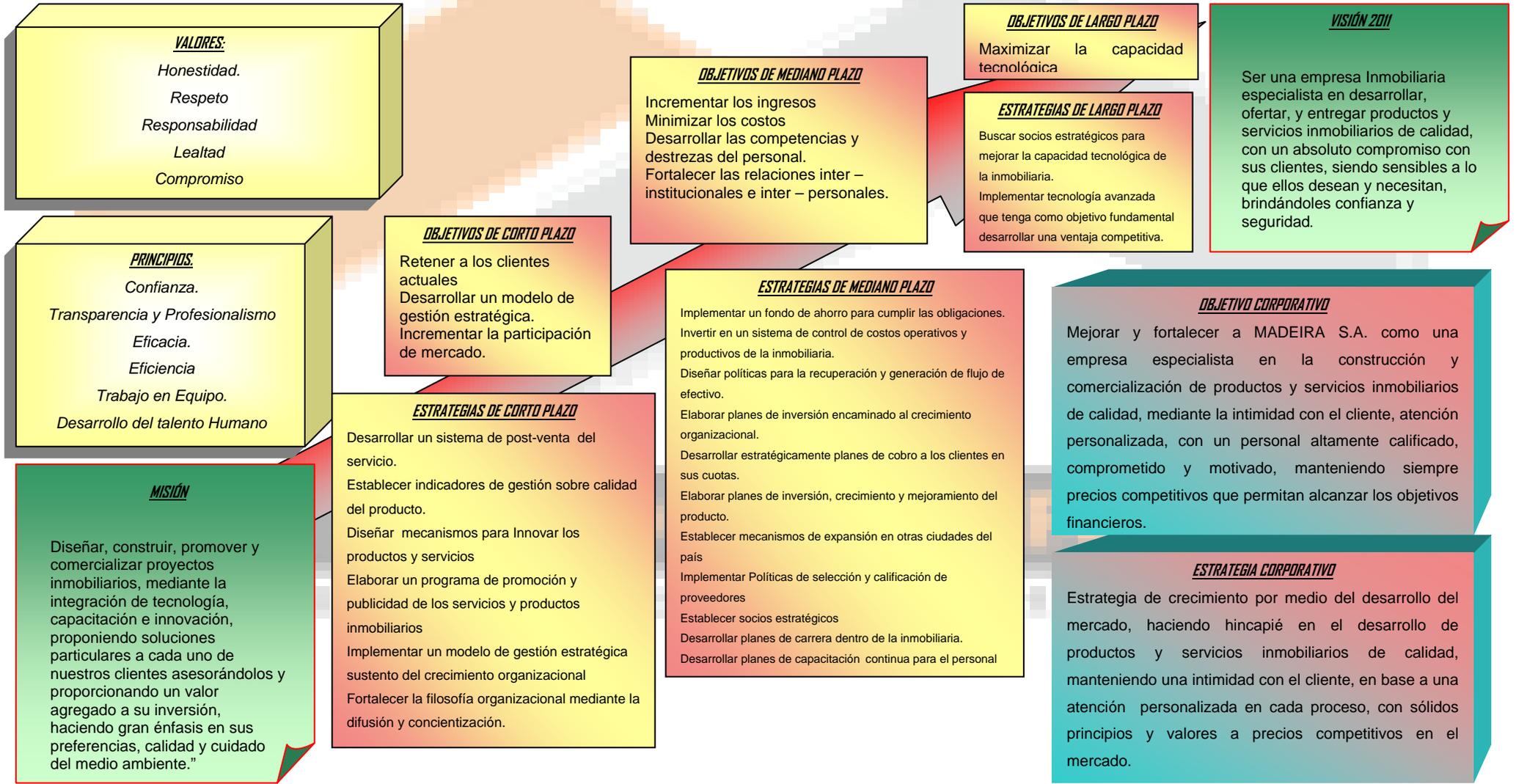
Elaborado: Daniel Serrano

3.8 Mapa Estratégico por Perspectiva Ruta de Valor.



Elaborado: Daniel Serrano

3.9 Mapa Corporativo



4. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1 Definición del tablero 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”.¹⁰

El Cuadro de Mando Integral se lo considera como una herramienta administrativa que facilita a las empresas implementar estrategias a partir de un conjunto de indicadores, garantizando el cumplimiento eficaz de la misión, visión y objetivos propuestos. Es decir, el Balanced Score Card, proporciona los lineamientos para transformar una estrategia en acción. 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, Desarrollo Humano y tecnológico.

Tabla 4.1. PERSPECTIVAS "BSC"	
1. PERSPECTIVA FINANCIERA:	2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:
Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las propiedades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.	En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.
3. PERSPECTIVA INTERNA:	4. PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO:
Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.	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.

Elaborado por: Daniel Serrano.

¹⁰ SYMNETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1, pág. 5

➤ 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.

¿Qué es un KPI?

Un KPI es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

GRAFICO 4.1 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.

<i>Indicadores Claves de desempeño</i>		
Key	Performance	Indicador
↕	↕	↕
Clave	Desempeño	Indicador
- Fundamental	- Impacto crítico:	- Medidor
- Estratégico	- Rentabilidad	- Meta
- Enfocar el desempeño	- Satisfacción	- Frecuencia
- Garantizar Impacto	- Calidad	- Fuente de captura
	- Productividad	

Todo indicador no es un KPI

El indicador provee datos operacionales ≠ El KPI permite tomar decisiones estratégicas

El ADN de los KPI (Indicadores)

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.
- ❖ Límites tolerables de actuación.
- ❖ Fuentes de captura de información.

Una correcta implementación, deberá apoyarse con una alta cultura de ejecución en la organización, de este modo, a través de la medición, la empresa logrará mantener un aprendizaje continuo que apoyará a mejoras en los procesos.

➤ **Metas**

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.

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.

Las metas que MADEIRA S.A. debe alcanzar se las planeo hasta el año 2011.

➤ **Medios.**

Los métodos 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 que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo.

4.1.1 Tablero de mando integral “Balanced Score Card”

Tabla 4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTA

PERSPECTIVA	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Iniciativa Estratégica	Medidas				
				KPI	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de Datos	Nivel Actual.
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la empresa hasta el 2010 en un porcentaje del 15%, mediante el control de los costos, gastos y gestión de cartera.	Minimizar los costos y Gastos.	Reducción de Costos y Gastos	Porcentaje de costos y gastos en relación a las ventas.	(costos y gastos de los proyectos/ ingresos por ventas)	Trimestral	Estudios Económicos (Proyectos)	87%
		Incrementar los Ingresos	Mejorar los índices de rentabilidad	ROI (Rentabilidad sobre inversión)	Utilidad Neta / inversión	Anual	Estudios Económicos (Proyectos)	10.07%
			Reducción de los plazos de Cobro	PMC (Plazo Medio de Cobro)	(Cuentas x Cobrar a Clientes/ Ventas Totales) *365	Trimestral	Estados Financieros	48 días
CLIENTE	Aumentar la participación y satisfacción de los clientes mediante el mejoramiento de los servicios.	Top Mind (Ser la primera Opción de Compra)	Satisfacción del Cliente	Nivel de Clientes Satisfechos	(# de clientes satisfechos / total de clientes) * 100	Anual	Información Encuesta de satisfacción	45%
		Incrementar la participación en el mercado.	Participación de mercado.	Porcentaje de participación de mercado.	(# de clientes / total de mercado) * 100	Anual	Estadísticas en el Mercado	1.30%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar y fortalecer los procesos y procedimientos operativos de la empresa para elevar su productividad y calidad.	Definir procesos específicos de gestión	Procesos definidos	% de Procesos definidos	(# de procesos definidos y documentados/ total de procesos)*100	trimestral	Informe de procesos definidos	0%
		Diseñar un modelo de gestión estratégica.	Efectividad de la Estrategia.	Efectividad de la Estrategia.	(# de proyectos ejecutados / total de proyectos de la planificación estratégica)*100	Semestral	Plan Estratégico	0%
		Fortalecer las relaciones inter-institucionales.	Realizar Alianzas Estratégicas	Porcentaje de alianzas estratégicas realizadas	(# de alianzas efectuadas / total de alianzas estratégicas propuestas)*100	Anual	Informe de resultados	0%
			Reducción en los Plazos promedio de pago	PMP (Plazo Medio de Pago)	(Cuentas x pagar / Totales Compras) *365	Trimestral	Estados Financieros	54 días
			Eficiencia en la relación con subcontratistas	Eficiencia en la relación	(# de proveedores que cumplen con los requerimientos / total de proveedores)*100	Anual	Información de calificación de proveedores	47%

Tabla 4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTA

PERSPECTIVA	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Iniciativa Estratégica	Medidas				
				KPI	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de Datos	Nivel Actual.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJES	Mejorar el recurso humano mediante la capacitación constante y renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo.	Mejorar el recurso humano mediante la capacitación constante y el desarrollo de sus competencias	Capacitación Constante del personal para desarrollar las competencias	Inversión en capacitación por trabajador.	(Inversión anual en capacitación / total de empleados)	Trimestral	Recurso Humano	\$ 66,67
				Niveles de competencias (% de certificación)	% de dominio de capacidades y conocimientos de las personal para desempeñar su cargo o rol	Trimestral	Evaluación de desempeño.	56%
			Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido.	Nivel de Satisfacción del recurso Humano	(# de empleados satisfechos / total de empleados)* 100	Semestral	Encuesta de Clima Laboral	50%
		Maximizar la capacidad tecnológica.	Hardware y software actualizado	Actualización, Mejoras y Soporte	(# de actualizaciones hechas/ total de actualizaciones requeridas)*100	Trimestral	Informe de resultados	10%

Tabla 4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTA

PERSPECTIVAS	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Iniciativa Estratégica	Metas									Responsable de la Meta	
				2008			2009			2010				
				Meta	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de Aceptación	Variaciones		
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la empresa hasta el 2010 en un porcentaje del 15%, mediante el control de los costos, gastos y gestión de cartera.	Minimizar los costos y Gastos.	Reducción de Costos y Gastos	<86%	>=87%	●	<84%	>=86%	●	<82%	>=84%	●	Control Presupuestal	
					< 87% : >86%	●		< 86% : >84%	●		< 84% : >82%	●		
					< = 86%	●		< = 84%	●		< = 82%	●		
		Incrementar los Ingresos	Mejorar los Índices de Rentabilidad	12%	<=10,7%	●	14%	< = 12%	●	15%	< = 14%	●		Gerente Financiero
					> 10,7% : <12%	●		> 12% : <14%	●		> 14% : <15%	●		
					>= 12%	●		>= 14%	●		>= 15%	●		
	Reducción de los plazos de Cobro	40 d	>= 48 d	●	35 d	>= 40 d	●	30 d	>= 35 d	●	Cartera			
			< 48 d : >40 d	●		< 40 d : >35d	●		< 35 d : >30d	●				
			<= 40 d	●		<= 35 d	●		<= 30 d	●				
CLIENTES	Aumentar la participación y satisfacción de los clientes mediante el mejoramiento de los servicios.	Top Mind (Ser la primera Opción de Compra)	Satisfacción del Cliente	55%	<= 45 %	●	65%	<= 55 %	●	75%	<= 65 %	●	Gerente Ventas	
					> 45% : <55%	●		> 55% : <65%	●		> 65% : <75%	●		
					>= 55%	●		>= 65%	●		>= 75%	●		
	Incrementar la participación en el mercado.	Participación de mercado.	1,36%	<= 1,30 %	●	1,42%	<= 1,36 %	●	1,53%	<= 1,42 %	●	Gerente Ventas		
				> 1,30% : <1,35%	●		> 1,36% : <1,42%	●		> 1,42% : <1,53%	●			
				>= 1,36%	●		>= 1,42%	●		>= 1,53%	●			

Tabla 4.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTA

PERSPECTIVAS	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Iniciativa Estratégica	Metas									Responsable de la Meta		
				2008			2009			2010					
				Meta	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta	Criterio de Aceptación	Variaciones			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar y fortalecer los procesos y procedimientos operativos de la empresa para elevar su productividad y calidad.	Definir procesos específicos de gestión	Procesos claramente definidos	45%	< 40%	●	75%	< 45%	●	95%	< 75%	●	Gerente Administrador/ Diseño del Modelo de Gestión Estratégica		
					>= 40% : <45%	●		>= 45% : <75%	●		>= 75% : <95%	●			
		Diseñar un modelo de gestión estratégica.	Efectividad de la Estratégica	45%	< 40%	●	75%	< 45%	●	95%	< 75%	●		Gerente Administrador/Diseño del Modelo de Gestión Estratégica	
					>= 40% : <45%	●		>= 45% : <75%	●		>= 75% : <95%	●			
		Fortalecer las relaciones inter-institucionales	Realizar Alianzas Estratégicas	45%	< 40%	●	75%	< 45%	●	85%	< 75%	●		Control Presupuestal	
					>= 40% : <45%	●		>= 45% : <75%	●		>= 75% : <85%	●			
	Reducción en los Plazos promedio de pago		40 d	>= 48 d	●	35 d	>= 40 d	●	30 d	>= 35 d	●	Control Presupuestal			
				< 48 d : >40 d	●		< 40 d : >35d	●		< 35 d : >30d	●				
	Eficiencia en la relación con subcontratistas.	53%	<= 40 d	●	70%	<= 35 d	●	98%	<= 30 d	●	Control Presupuestal				
			<= 47%	●		> 53% : < 70%	●		> 70% : < 98%	●					
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar el recurso humano mediante la capacitación constante y renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo.	Mejorar el recurso humano mediante la capacitación constante y el desarrollo de sus competencias	Capacitación Constante del personal para desarrollar las competencias	70.00	< =\$66,67	●	100.00	< =\$70	●	150.00	< =\$100	●	Control Presupuestal	
						> \$66,67 : < \$70	●		> \$70 : < \$100	●		> \$100 : < \$150	●		
>= \$70						●	>= \$100		●	>= \$150		●			
Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido.				60%	<= 38%	●	75%	<= 45%	●	95%	<= 75%	●	Control Presupuestal		
					> 38% : < 45%	●		> 45% : < 75%	●		> 75% : < 95%	●			
					>= 45%	●		>= 75%	●		>= 95%	●			
Maximizar la capacidad tecnológica.			Hardware y software actualizado	25%	<= 50%	●	70%	<= 60%	●	85%	<= 70%	●	Gerente Administrador		
					> 50% : < 60%	●		> 60% : < 70%	●		> 70% : < 85%	●			
					>= 60%	●		>= 70%	●		>= 85%	●			
							<= 20%	●	55%	<= 25%	●	80%	<= 55%	●	Gerente Administrativo / Apoyo - Sistemas
							> 20% : < 25%	●		> 25% : < 55%	●		> 55% : < 80%	●	
							>= 25%	●		>= 55%	●		>= 80%	●	

Tabla 4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTA

PERSPECTIVAS	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Iniciativas Estratégicas	Medios				
				#	Iniciativas Estratégicas / Proyecto.	Líder de Implementación	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la empresa hasta el 2010 en un porcentaje del 15%, mediante el control de los costos, gastos y gestión de cartera.	Minimizar los costos y Gastos.	Reducción de Costos y Gastos	1	Plan de control y evaluación presupuestaria	Control Presupuestal	15-Dec-08	15-Dec-10
		Incrementar los Ingresos	Mejorar los índices de Rentabilidad	2	Plan de inversión	Gerente Financiero	1-Dec-08	8-Dec-10
			Reducción de los plazos de Cobro	3	Plan de recuperación de carteras.	Cartera	1-Dec-08	25-Jun-10
CLIENTE	Aumentar la participación y satisfacción de los clientes mediante el mejoramiento de los servicios.	Top Mind (Ser la primera Opción de Compra)	Satisfacción del Cliente	4	Servicio Post-Venta	Gerente General / Residente de Obra	1-Oct-08	15-Mar-10
		Incrementar la participación en el mercado.	Participación de mercado.	5	Plan de marketing	Gerente Ventas	15-Dec-08	31-Aug-09

Tabla 4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTA

Perspectivas	Eje	Objetivo Estratégico.	Iniciativas Estratégicas	Medios					
				#	Iniciativas Estratégicas / Proyecto.	Líder de Implementación	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar y fortalecer los procesos y procedimientos operativos de la empresa para elevar su productividad y calidad.	Definir procesos específicos de gestión	Procesos claramente definidos	6	Desarrollo e implantación de procesos de gestión	Gerente Administrador / Diseño del Modelo de Gestión Estratégica	15-Nov-08	30-Jun-09	
		Contar con un modelo de gestión estratégica.	Efectividad de la Estratégica	7	Implantación y difusión del modelo de gestión estratégica	Gerente Administrador / Diseño del Modelo de Gestión Estratégica	15-Dec-08	31-Oct-09	
		Fortalecer las relaciones inter-institucionales.	Realizar Alianzas Estratégicas		8	Convenios con socios estratégicos.	Gerente General / Gerente Financiero	20-Nov-08	20-Aug-10
			Reducción en los Plazos promedio de pago		9	Reestructuración y cumplimiento de plazos de pagos	Gerente Administrador / Control Presupuestal	15-Dec-08	31-Oct-10
			Eficiencia en la relación con subcontratistas.		10	Sistema de selección y certificación de proveedores	Gerente Administrador / Control Presupuestal	20-Nov-08	20-Mar-10
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar el recurso humano mediante la capacitación constante y renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo.	Mejorar el recurso humano mediante la capacitación constante y el desarrollo de sus competencias	Capacitación Constante del personal para desarrollar las competencias	11	Plan de Capacitación al Personal	Gerente Administrador	15-Nov-08	15-Nov-09	
			Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido.	12	Mejoramiento de Condiciones Laborales	Gerente Administrador	15-Nov-08	20-Aug-10	
		Maximizar la capacidad tecnológica.	Hardware y software actualizado	13	Plan de desarrollo tecnológico	Gerente Administrativo / Apoyo - Sistemas	20-Oct-08	31-Mar-10	

4.2. Determinación de Proyectos:

Para la determinación de los proyectos se partirá de las estrategias que se formularon en el capítulo 3, con el fin de analizar cuales son los planes de acción que permitan cumplir finalmente con los objetivos planteados.

Para determinar cual es la importancia de cada proyecto, se debe realizar una matriz, que involucre el peso de cada objetivo y la importancia de cada proyecto para finalmente multiplicar y sumar verticalmente y concluir obteniendo las prioridades de cada uno.

Tabla 4.3. IMPACTO DEL PROYECTO	
IMPACTO	VALOR
Fuerte	9
Mediano	5
Débil	3
Sin Relación	0

Elaborado por: Daniel Serrano.

4.2.1. Priorización de proyectos.

TABLA 4.6. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS															
		Iniciativas Estratégicas (Proyectos)													
			Plan de control y evaluación presupuestaria	Plan de inversión	Plan de recuperación de cartera	Servicio Post-Venta	Plan de marketing	Desarrollo e implantación de procesos de gestión	Implantación y difusión del modelo de gestión estratégica	Convenios con Socios Estratégicos.	Reestructuración y cumplimiento de plazos de pagos	Sistema de selección y certificación de proveedores	Plan de capacitación al Personal	Mejoramiento de las Condiciones Laborales	Plan de desarrollo tecnológico
#	Objetivos Estratégicos.	PESO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Minimizar los costos y Gastos.	9%	9	3	5	9	0	9	5	3	5	9	5	5	5
2	Incrementar los Ingresos	11%	5	5	9	9	9	5	9	5	0	0	3	3	0
3	Top Mind	12%	0	5	0	0	9	3	3	5	3	0	0	0	0
4	Incrementar la participación en el Mercado.	12%	0	9	0	9	9	5	5	5	0	0	5	5	0
5	Definir procesos específicos de gestión.	14%	9	3	9	9	5	9	9	0	9	9	9	5	5
6	Contar con un modelo de Gestión Estratégica.	14%	5	5	9	5	5	9	9	3	5	5	9	5	5
7	Fortalecer las relaciones con proveedores.	8%	5	0	0	5	0	5	5	9	9	9	0	0	3
8	Potenciar el Talento humano	11%	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	9	9	0
9	Maximizar las capacidades tecnológicas.	9%	5	5	3	5	3	5	5	9	0	9	0	0	9
SUMATORIA		100%													
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			472	462	478	624	537	624	632	452	349	430	489	377	290
PRIORIDAD			7	8	6	3	4	2	1	9	12	10	5	11	13

Elaborado por: Daniel Serrano.

Luego de realizar la priorización de proyectos, es necesario clasificarlos de acuerdo al plazo, así tenemos:

Tabla 4.7. DETERMINACIÓN PLAZO DE PROYECTOS			
Proyectos		Plazo	
		CP Hasta 1,5	MP De 1,5 a 3 años
1	Plan de control y evaluación presupuestaria		X
2	Plan de inversión		X
3	Plan de recuperación de cartera		X
4	Servicios Post-Venta	X	
5	Plan de marketing	X	
6	Desarrollo e implantación de procesos de gestión	X	
7	Implantación y difusión del modelo de gestión estratégica	X	
8	Convenios con Socios Estratégicos.		X
9	Reestructuración y cumplimiento de plazos de pagos		X
10	Sistema de calificación y selección de proveedores		X
11	Plan de capacitación al Personal	X	
12	Mejoramiento de condiciones laborales		X
13	Plan de desarrollo tecnológico		X

Elaborado por: Daniel Serrano

4.3. Perfis de projetos.

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

PROYECTO 1: SERVICIO POST-VENTA.

Antecedentes.

Actualmente la Inmobiliaria maneja un gran porcentaje de clientes insatisfechos, posterior a la entrega de las casas. Por tal motivo, se desea realizar un plan de seguimiento al cliente o post-venta, con el fin de conocer sus necesidades o inquietudes, y poder complacer las exigencias, probablemente todo el esfuerzo en la construcción de las viviendas quedaría empañado si, una vez construidas las mismas, no se fuese capaz de solucionar aquellos defectos de acabado o constructivos. A través de un servicio post-venta se asesorará y atenderá a los clientes mejorando su satisfacción.

Alcance.

Implantar un servicio post-venta, considerando tiempos y parámetros de garantía posterior a la entrega de la casa.

Objetivos del Proyecto.

- ❖ Crear un servicio post-venta, que permita identificar las necesidades que faltan por cumplir, mejorando la satisfacción de los clientes, de tal manera que se genere un Top Mind en el mercado.

Estrategias del Proyecto.

- ❖ Desarrollar un servicio post-venta de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ❖ Estar en constante comunicación con los clientes.

Actividades del Proyecto.

1. Identificar los principales defectos en acabados y constructivos.
2. Investigar las características cualitativas que debe tener el servicio.
 - 2.1. Tiempo de respuesta en le caso de reparaciones
 - 2.2. Manejo de quejas
 - 2.3. Cumplimiento con las normas mínimas de mantenimiento
 - 2.4 Tiempo de utilización de las instalaciones
 - 2.5. Tiempos de garantía.
3. Determinar los requisitos para cada servicio.
4. Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio.
5. Definir procesos a seguir para obtener el servicio post-venta fuera de los tiempos y parámetros de garantía.
6. Definir indicadores para evaluar el desempeño y niveles a alcanzar en cada servicio.
7. Diseñar el procedimiento para la realización del servicio.
8. Diseñar los registros y documentos a utilizar en cada uno de los servicios post-venta.
9. Definir los recursos necesarios.
10. Elaboración del presupuesto.
11. Aprobación del proyecto.
12. Implantación del sistema

Indicador de gestión o Kpi's.

Nivel de Clientes Satisfechos = (# clientes satisfechos/ Total de clientes)*100.

Tiempo: 17 meses

Fecha de inicio: 1 de Octubre del 2008

Fecha de terminación: 15 de Marzo del 2010

Recursos.

Recursos Humanos
Recursos Financieros
Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Gerente General (Ing. Elías Gallegos)
Residente de Obra

Costo estimado del proyecto.

\$ 11.420 USD

PROYECTO 2: PLAN MARKETING**Antecedentes.**

La Inmobiliaria no cuenta con un plan de Marketing y por tal razón no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, incrementar sus clientes y fidelizarlos, con lo que su participación en el mercado se ve afectada por la competencia.

Alcance.

Desarrollar un plan de Marketing basado en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de crecimiento que contemplen el desarrollo del producto y servicio, y demás factores relacionados tales como precio, promoción y plaza; que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación, mejorar su imagen.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar un Plan de Marketing encaminado a incrementar el porcentaje de participación de mercado paulatinamente hasta alcanzar el 1,53% en el año 2010.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Generar un plan de marketing enfocado en gestionar el desarrollo de la imagen corporativa de la empresa.
- ❖ Designar una comisión de mercadeo que permita agilizar el desarrollo del plan de marketing.

Actividades del proyecto.

1. Estudio de la situación actual.
2. Estudio del mercado.
 - a) Definición del problema.
 - b) Objetivos de la investigación.
 - c) Hipótesis.
 - d) Herramientas de medición.
 - e) Elaboración de las encuestas.
 - f) Determinación de la muestra
 - g) Trabajo de Campo.
 - h) Análisis de Resultados.
 - 2.1. Estudio de la demanda.
 - 2.2. Estudio de la oferta.
3. Establecimiento de objetivos y metas.
4. Desarrollo de estrategias.
 - 4.1. Precio.
 - 4.2. Producto.
 - 4.3. Plaza
 - 4.4. Promoción
5. Plan de Comunicación.
6. Análisis de conocimiento de nuestros productos y servicios
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Ejecución y control.

Indicador de gestión o Kpi's.

Participación de mercado = (# de clientes / total de mercado) * 100

Tiempo: 8 meses

Fecha de inicio: 15 de Diciembre del 2008

Fecha de terminación: 31 de Agosto del 2009

Recursos.

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Gerente de Ventas (Ing. Diego Villamar)

Costo estimado del proyecto.

\$ 40.780 USD

PROYECTO 3: DESARROLLO E IMPLANTACION DE PROCESOS DE GESTION.**Antecedentes.**

La Inmobiliaria no cuenta actualmente con procesos formalmente establecidos lo que provoca que la entrega de su producto y servicio 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 y dando ventaja a la competencia.

Alcance.

Elaborar una propuesta para el fortalecimiento de los procesos de la inmobiliaria con el fin de optimizar costos, establecer indicadores de gestión y detectar los principales procesos, así como los de apoyo y estratégicos para el logro de sus objetivos.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar e implantar los procesos de gestión dentro de la organización para mejorar la calidad y elevar la productividad operativa, de tal manera que se pueda enfrentar los cambios del entorno.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Establecer procesos de apoyo que habiliten y agilicen los procesos principales.

Actividades del proyecto.

1. Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.
2. Mapeo de procesos.
3. Levantamiento de los procesos.
4. Propuesta de organización de procesos.
5. Establecimiento de indicadores de gestión.
6. Manual de procesos y procedimientos de la empresa.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implantación del proyecto.

Indicador de gestión o Kpi's.

Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados / total de procesos)*100

Tiempo: 7 meses.

Fecha de inicio: 15 de Noviembre 2008.

Fecha de terminación: 30 de junio 2009.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsable.

Ec. Galo Calvache (Gerente Administrativo)

Diseño del modelo de gestión estratégica (Sr. Daniel Serrano Cisneros)

Costo estimado del proyecto.

\$ 3.880 USD

PROYECTO 4: IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.**Antecedentes.**

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales, lo cual se determinó en el Capítulo 1 y 2 es por eso que se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que permita, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

Actualmente la Inmobiliaria Madeira no cuenta con un modelo de gestión estratégica por este motivo tampoco se ha realizado una difusión de los objetivos y metas de la organización a los empleados y de esta manera poder incorporarlos a los logros de la misma, si los objetivos no son conocidos por el personal, no se puede de ninguna manera enrumbar a la organización hacia el éxito.

Alcance.

Difusión del modelo de gestión estratégica para concienciar a los empleados y hacerlos formar parte no solo de la filosofía organizacional, sino del éxito que conlleva una rigurosa planificación estratégicamente desarrollada, creando así una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Difusión a nivel de toda la organización del Modelo de Gestión Estratégica respaldado en el BSC a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.

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 estratégico.
3. Definición del cronograma de difusión del modelo de gestión estratégico.
4. Selección de medios de difusión.
5. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.
6. Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
7. Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
8. Elaboración del presupuesto.
9. Aprobación del proyecto
10. Implementación del proyecto.

Indicador de gestión o Kpi's.

Efectividad de la estrategia = (# de proyectos ejecutados / total de proyectos de la planificación estratégica)*100

Tiempo: 10 meses

Fecha de inicio: 15 de Diciembre del 2008.

Fecha de terminación: 31 de Octubre del 2009.

Recursos.

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Gerente Administrativo (Ec. Galo Calvache)

Diseño del modelo de gestión estratégica (Sr. Daniel Serrano Cisneros)

Costo estimado del proyecto.

\$ 7.930 USD

PROYECTO 5: PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

Antecedentes.

La Inmobiliaria a pesar de contar con un personal calificado, está consciente de la importancia de actualizar sus conocimientos de forma periódica, está claro que la capacitación permanente es la mejor forma de desarrollar las capacidades de cualquier individuo.

Alcance.

Implantación de un plan de capacitación y competencia al personal para el desarrollo de la Inmobiliaria, debido a que un personal capacitado facilita cumplir las metas y objetivos propuestos y orienta a la organización a ser más productiva. Si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la empresa podrá brindar un servicio y producto de calidad, 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 Inmobiliaria.
3. Formular los planes de capacitación.
4. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.
5. Selección de una empresa.
6. Definir cronograma de capacitaciones.
7. Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.
8. Elaboración del presupuesto.
9. Aceptación del proyecto.
10. Desarrollo del proyecto.

Indicador de gestión o Kpi's.

Inversión en capacitación por personal = (Inversión anual en capacitación / total de empleados)

Niveles de Competencias (% de certificación) = (% de dominio de capacidades y conocimientos del personal para desempeñar su cargo o rol)

Tiempo: 12 meses

Fecha de inicio: 15 de Noviembre del 2008

Fecha de terminación: 15 de Noviembre del 2009

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Gerente Administrativo (Ec. Galo Calvache)

Costo estimado del proyecto.

\$ 3.120 USD (cada año)

PROYECTO 6: PLAN DE CONTROL Y EVALUACION PRESUPUESTARIA**Antecedentes.**

Actualmente la falta de un adecuado control contable provoca que la inmobiliaria no tenga un adecuado control del movimiento de sus recursos financieros, que a futuro puede perjudicar su nivel de rentabilidad y liquidez, dado que no puede establecer claramente sus prioridades financieras, evaluar el impacto en el ámbito económico, ni tampoco controlar sus costos y gastos para poder llegar a la consecución de los objetivos.

Alcance.

Definir una propuesta de control y evaluación presupuestaria que permita establecer prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, buen control y manejo de costos y gastos, a fin de mejorar la rentabilidad de la Inmobiliaria.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la rentabilidad de la Inmobiliaria Madeira mediante el buen manejo de los recursos financieros.

Objetivo específicos.

- ❖ Planificar y controlar de manera cuantitativa y anticipada los movimientos de la Inmobiliaria en un período determinado.
- ❖ Mejorar el sistema contable de la empresa con el fin de obtener información financiera al día útil para tomar decisiones efectivas.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Elaborar un plan de control y evaluación presupuestaria que permita mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la Inmobiliaria para el logro de los objetivos.
- ❖ Establecer planes de optimización y control de costos y gastos.

Actividades del proyecto.

1. Análisis de los Estados Financieros
2. Evaluación de Costos, Gastos de Producción
3. Análisis de las tendencias de cambio en el ámbito económico, político, social, tecnológico.
4. Calculo de tarifas de precios unitarios de los costos y gastos de construcción.
5. Evaluar las inversiones económicas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
6. Elaborar un presupuesto General.
7. Diseño del sistema de control de producción

8. Aprobación del proyecto.
9. Ejecución del sistema.
10. Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.
11. Evaluación de Resultados.
12. Retroalimentación y control de nuevos presupuestos.

Indicador de gestión o Kpi's.

% de Costos y Gastos en relación con las ventas = $1 - (\text{Costos y Gastos de los proyectos} / \text{ingresos por ventas})$

Tiempo: 24 meses

Fecha de inicio: 15 de Diciembre 2008.

Fecha de terminación: 15 de Diciembre 2010.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Departamento Control Presupuestal (Sr. Daniel Serrano)

Gerencia Financiera (Ec. Elías Gallegos)

Costo estimado del proyecto.

\$ 4.960 USD

PROYECTO 7: PLAN DE INVERSIÓN

Antecedentes.

El crecimiento de la Inmobiliaria se ha visto mermado por la inexistencia de inversiones encaminadas a la expansión tanto física como intangible. Al respecto se ha identificado que la principal causa es el no contar con un adecuado plan de inversión, por tal motivo se ve la necesidad de la creación del mismo.

Alcance.

Presentar un plan de inversión encaminado al crecimiento organizacional priorizando las inversiones más urgentes para la Inmobiliaria de tal manera que sean las que generen una mayor y más rápida solución al problema de escaso crecimiento que presenta.

Objetivo del proyecto.

Elaborar un plan de inversión encaminado al desarrollo de nuevos e innovadores servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades del mercado, y generen crecimiento financiero y de mercado.

Estrategias del proyecto.

Elaborar un plan de inversión en actividades que apoyen el objetivo corporativo de crecimiento organizacional.

Actividades del proyecto.

1. Formar un equipo de trabajo.
2. Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir.
3. Estudiar las posibilidades de inversión que generen mayor crecimiento.
4. Establecer contactos para asesoría de las inversiones.
5. Selección de las mejores alternativas.
6. Priorizar la inversiones a realizarse.
7. Elaborar un informe para aprobación de las inversiones.
8. Revisión y aprobación

9. Desarrollo de los proyectos de inversión.

Indicador de gestión o Kpi's.

Tasa Interna de Retorno = $-\text{Valor inversión total} + \text{valor neto de flujo de caja} / (1 + \text{tasa de retorno})$

Tiempo: 24 meses

Fecha de inicio: 1 de Diciembre 2008.

Fecha de terminación: 08 de Diciembre 2010.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Gerencia Financiera (Ec. Elías Gallegos)

Costo estimado del proyecto.

\$ 7.400 USD

PROYECTO 8: PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA.

Antecedentes.

La Inmobiliaria actualmente no mantiene buenas relaciones con clientes, por lo cual se ha visto necesario diseñar un plan que posibilite gestionar la recuperación de cartera sin perjudicar las relaciones con los clientes, presentando alternativas atractivas y de beneficio mutuo en cuanto a medios y formas de pago, plazos, descuentos cuando el 30% que financia la empresa se pague en menor tiempo al establecido, de ésta forma incrementar también los clientes de la Inmobiliaria.

Alcance.

Definir una propuesta que mejore la gestión de cartera encaminada a brindar comodidad y facilidad a los clientes, fortaleciendo la relación con los mismos.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar un sistema eficiente de recuperación de cartera para brindar mayor comodidad y facilidad a los clientes, de esta manera facilitar la gestión de cartera y mantener una buena relación con los clientes.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Establecer términos y tiempos flexibles de pago con los clientes.
- ❖ Formular estratégicamente un sistema de descuentos y financiamiento en el pago de cuotas.
- ❖ Establecer convenios con entidades bancarias para ayudar a financiar y asesorar al cliente.

Actividades del proyecto.

1. Investigación de mercado para identificar las vías de pago más factibles para facilitar a los clientes.
2. Empezar una evaluación de la situación socio-económica de los clientes.
3. Crear una base de datos que contenga los perfiles de los clientes.

4. Estructurar grupos de clientes de acuerdo al perfil
5. Determinar las condiciones de pago, plazos y descuentos para cada grupo.
6. Buscar alternativas para el cobro de cuotas según categoría de clientes y cuenta.
7. Realizar alianzas estrategias con entidades bancarias para mejorar alternativas de financiamiento.
8. Aprobación de las propuestas.
9. Implantación del sistema.

Indicador de gestión o Kpi's.

Plazo Medio de Cobro = (Cuentas por Cobrar a Clientes / Ventas Totales)*365.

Tiempo: 18 meses

Fecha de inicio: 1 de Diciembre del 2008

Fecha de terminación: 25 de Junio del 2010

Recursos

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Departamento de Cartera (Sr. Felipe Gonzáles – Srta. Maria Campos)

Gerente Financiero (Ec. Elías Gallegos)

Costo estimado del proyecto.

\$ 4.650 USD

PROYECTO 9: CONVENIOS ADECUADOS CON SOCIOS ESTRATEGICOS.

Antecedentes.

Las empresas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para alcanzar sus objetivos. Una manera de mejorar ese margen de utilidad en la ventas de los productos inmobiliarios y fortalecer las relaciones inter-institucionales, es realizando convenios o alianzas con proveedores estratégicos, con el fin de obtener beneficios en precios, calidad, garantía.

Alcance.

Establecer convenios con los proveedores o subcontratistas estratégicos, con el fin de obtener beneficios mutuos.

Objetivos del Proyecto.

- ❖ Realizar convenios con subcontratistas nuevos o actuales, con el propósito de obtener beneficios mutuos, mejorando la calidad del producto, agilizando la realización de proyectos, reduciendo tiempos y costos de construcción.

Estrategias del Proyecto.

- ❖ Definir objetivos específicos en base a las necesidades o áreas a fortalecer con las alianzas.
- ❖ Establecer convenios adecuados con socios estratégicos.
- ❖ Realizar alianzas con subcontratistas estratégicos.

Actividades del Proyecto.

1. Identificar los subcontratistas de la empresa.
2. Identificar y tener en claro los objetivos que se está buscando.
3. Análisis de subcontratistas existentes en el mercado según los objetivos planteados.

4. Identificar y conocer las características del socio potencial.
5. Desarrollo de una base de datos de posibles subcontratistas.
6. Selección de los socios más idóneos.
7. Establecer un cronograma que identifiquen las fechas de las reuniones.
8. Realizar las reuniones de acuerdo al cronograma establecidos.
9. Selección del socio
10. Preparación de una Carta de Intención.
11. Firma de la carta de Intención.

Indicador de gestión o Kpi's.

Porcentaje de alianzas estratégicas realizadas = (# de alianzas efectuadas / total de alianzas estratégicas propuestas)*100

Tiempo: 19 meses

Fecha de inicio: 20 de Noviembre del 2008.

Fecha de terminación: 20 de Agosto 2010.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsable.

Gerente General (Ing. Elías Gallegos)

Gerente Financiero (Ec. Elías Gallegos)

Costo estimado del proyecto.

\$1.760 USD

PROYECTO 10: REESTRUCTURACION Y CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE PAGOS.

Antecedentes.

La relación actual con los proveedores es deficiente, esto se debe a la falta de cumplimiento en términos y plazos de pago por lo cual se ha visto necesario diseñar un plan de reestructuración y cumplimiento, que posibilite fortalecer las relaciones con los proveedores, presentando alternativas atractivas y de beneficio mutuo en cuanto a medios y formas de pago, plazos, y descuentos de acuerdo a cada característica del servicio o producto que entrega el proveedor.

Alcance.

Definir un sistema atractivo de pago basado en el beneficio mutuo, encaminada a fortalecer las relaciones.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar un sistema atractivo de pago para brindar mayor comodidad y facilidad a las dos partes, de esta manera facilitar la gestión de pagos y mantener una buena relación con los proveedores.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Formular un sistema de condiciones y tiempos de pago de acuerdo a las características del proveedor.
- ❖ Establecer términos y tiempos flexibles de pago con los proveedores.

Actividades del proyecto.

1. Investigación de mercado para identificar las vías de pago más factibles.
2. Empezar una evaluación de la situación socio-económica de la inmobiliaria.

3. Crear una base de datos que contenga las características de servicio o producto de cada proveedor.
4. Estructurar grupos de proveedores de acuerdo a las características.
5. Determinar las condiciones de pago, plazos y descuentos para cada grupo.
6. Renegociar las condiciones por cada proveedor.
7. Aprobación de las propuestas.
8. Implantación del sistema.

Indicador de gestión o Kpi's.

Plazo Medio de Pagos = (Cuentas por pagar / total de compras) *365

Tiempo: 22 meses

Fecha de inicio: 15 de Diciembre del 2008.

Fecha de terminación: 31 de Octubre 2010.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsable.

Departamento Control Presupuestal (Sr. Daniel Serrano)

Gerente Financiero (Ec. Elías Gallegos)

Costo estimado del proyecto.

\$ 2.300 USD

PROYECTO 11: SISTEMA DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Antecedentes.

La Inmobiliaria Madeira, actualmente no cuenta con un sistema de calificación y selección de proveedores y a pesar que mantiene una relación relativamente buena con ellos, esto limita el poder ofrecer a nuestros clientes un producto inmobiliario de la más alta calidad.

Alcance.

Presentar un sistema de calificación y selección de proveedores, para que la empresa mantenga precios competitivos y mejore la calidad de sus productos inmobiliarios, aprovechando de mejor manera las oportunidades del mercado.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar un sistema de calificación y selección de proveedores con el fin de mantener precios competitivos y elevar la calidad del producto.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Categorizar los proveedores de tal manera que la empresa reconozca a cual de ellos acudir y en que instancia para dar cumplimiento a sus objetivos.

Actividades del proyecto.

1. Formación del equipo de trabajo encargado.
2. Establecimiento de políticas de selección de proveedores basados en precio, calidad, variedad, tiempo de pago y forma de entrega de los materiales.
3. Análisis de proveedores existentes en el mercado.
4. Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.
5. Selección de los proveedores más idóneos.

6. Integración de los proveedores a la Inmobiliaria.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y control de los proveedores.

Indicador de gestión o Kpi's.

Eficiencia en la relación = (# de proveedores que cumplen con los requerimientos / total de proveedores)*100

Tiempo: 20 meses

Fecha de inicio: 20 de Noviembre del 2008.

Fecha de terminación: 20 de Marzo 2010.

Recursos

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsable.

Gerente Administrativo (Ec. Galo Calvache)

Control Presupuestal (Sr. Daniel Serrano Cisneros)

Costo estimado del proyecto.

\$ 2.720 USD

PROYECTO 12: MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES.

Antecedentes.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno y condiciones laboral, al no contar con términos y condiciones laborales que beneficien a las dos partes, el personal solo cumple con el mínimo de sus tareas, al disfrutar de condiciones laborales de alto nivel los empleados contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa.

Por tal razón se ve la necesidad de crear en su organización con un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Alcance.

Desarrollar un proyecto de mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados, fortaleciendo la participación y motivación de estos con la inmobiliaria, basado en el diagnóstico de necesidades a satisfacer, y en su priorización.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Mejorar las condiciones del ambiente laboral, que permitan elevar la productividad de cada personal.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Establecer y ampliar espacios de participación, que permitan el desarrollo de un modelo de gestión participativa y responsable.
- ❖ Identificar los principales problemas que afectan el ambiente de trabajo y que requieren urgente solución, con la participación amplia del personal.

Actividades del proyecto.

1. Investigación de los principales problemas que afectan al ambiente de trabajo.
2. Formar un comité de mejoramiento de condiciones.
3. Diseñar estrategias de solución a los problemas detectados.
4. Formular y priorizar los proyectos a realizar.
5. Análisis de factibilidad de los proyectos de solución a problemas detectados.
6. Selección de proyectos.
7. Elaboración de presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y control de los proyectos.

**Indicador de gestión o Kpi's.**

Nivel de satisfacción del recurso humano = (# de empleados satisfechos / total de empleados) * 100

Tiempo: 21 meses

Fecha de inicio: 15 de Noviembre del 2008.

Fecha de terminación: 20 de Agosto 2010.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsable.

Gerencia Administrativa (Ec. Galo Calvache)

Costo estimado del proyecto.

\$ 2.600 USD

PROYECTO 13: PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO**Antecedentes.**

La Inmobiliaria Madeira 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 y estancamiento en la producción, y lentitud en la obtención de información haciendo que se pierda competitividad frente a las empresa del sector.

Alcance.

Desarrollar la propuesta e implantación de actualizaciones o mejoras tecnológicas, ya que mejoraría la capacidad de producción, los procesos serían mucho más rápidos y la generación de información relevante sería más eficiente y rápida.

Objetivo del proyecto.

- ❖ Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico con el fin de mejorar la capacidad tecnológica.

Estrategias del proyecto.

- ❖ Elaborar un plan de desarrollo tecnológico para mejorar la competitividad de la Inmobiliaria dentro del sector.

Actividades del proyecto.

1. Estudio de las necesidades de la Inmobiliaria.
2. Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.
3. Realizar una base de datos del hardware y software que será de utilidad para la empresa, junto con el nombre de las empresas distribuidoras de estos productos.
4. Realizar alianzas estratégicas.
5. Contactar a las empresas distribuidoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.
6. Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.
7. Definir cronograma de cambios de hardware y software
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.
10. Instalaciones y pruebas de hardware y software

Indicador de gestión o Kpi's.

Actualización, Mejoras y Soporte = (# de actualizaciones hechas/ total de actualizaciones requeridas)*100

Tiempo: 18 meses.

Fecha de inicio: 20 de Octubre 2008.

Fecha de terminación: 31 de Marzo 2010.

Recursos.

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Responsables.

Gerente Administrativo (Ec. Galo Calvache)
Apoyo-Sistemas (Ing. Christian Rivadeneira)

Costo estimado del proyecto

\$ 11.860 USD

4.4. Programación de Proyectos.

Tabla 4.8. PROGRAMA N.1																			
INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO: RESPONSABLE: OBJETIVO: ESTRATEGIA GLOBAL: INDICADOR:		SISTEMA DE POST - VENTA. GERENTE GENERAL - RESIDENTE DE OBRA CREAR UN SERVICIO POST-VENTA, QUE PERMITA MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES. REALIZAR UNA SERVICIO POST-VENTA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES NIVEL DE CLIENTES SATISFECHOS = (# DE CLIENTES SATISFECHOS/TOAL DE CLIENTES)*100																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008			2009			2010			PRESUPUESTO							
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	R. HUMANO	R. FINANCIERO			R. TECNOLOGICOS		
1	Identificar los principales defectos en acabados y constructivos.	Residente de obra													Informe de Hallazgos	2 meses	600	250	100
2	Investigar las características cualitativas que debe tener el servicio.	Gerente General.													Lista de Características.	2 meses	200	350	50
3	Determinar los requisitos para cada servicio.	Gerente General / Residente de Obra													Informe de resultados.	1 mes			
4	Diseñar mecanismos para determinar la necesidad de cada servicio.	Gerente General.													Informe de resultados.	1 mes	100		200
5	Definir procesos a seguir para obtener el servicio post-venta fuera de los tiempos y parámetros de garantía.	Gerente General.													Informe de Procesos	2 meses	100		
6	Definir indicadores para evaluar el desempeño y niveles a alcanzar en cada servicio.	Gerente General / Residente de Obra													Informe de Indicadores	1 mes	200		450
7	Diseñar el procedimiento para la realización del servicio.	Gerente General / Residente de Obra													Informe de Procesos	2 meses	100		
8	Diseñar los registros y documentos a utilizar en cada uno de los servicios post-venta.	Residente de obra													Criterios de Gestión.	1 mes	300	40	250
9	Definir los recursos necesarios.	Gerente General / Residente de Obra													Informe de resultados.	2 meses			
10	Elaboración del presupuesto.	Residente de obra													Presupuesto	1 mes	80		
11	Aprobación del proyecto.	Gerente General													Visto Bueno	1 mes			
12	Implantación del servicio	Gerente General / Residente de Obra													Visto Bueno	1 mes	2800	5250	
TOTAL													4480	5890	1050				
Fecha de Inicio:											01-October-2008								
Fecha de Terminación:											15-Marzo-2010								
											\$11,420.00								

Tabla 4.9. PROGRAMA N.2

INFORMACIÓN GENERAL .																	
PROYECTO: RESPONSABLE: OBJETIVO: ESTRATEGIA GLOBAL: INDICADOR:		PLAN DE MARKETING. GERENTE DE VENTAS - COMISIÓN ENCARGADA DESARROLLAR UN PLAN DE MARKETING ENCAMINADO A INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GENERAR UN PLAN DE MARKETING ENFOCADO A GESTIONAR EL DESARROLLO DE LA IMAGEN CORPORATIVA. PARTICIPACIÓN EN LE MERCADO = (# DE CLIENTES / TOTAL DE MERCADO) *100.															
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES									ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS			
			2008			2009			2010					PRESUPUESTO			
			Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul			Ago	Sep	R. HUMANO	R. FINANCIERO
1	Estudio de la situación actual.	Comisión Encargada											Resultados de la Investigación	1 mes	600	400	
2	Estudio del mercado.	Comisión Encargada											Reporte de Resultados	2.5 meses	1000	600	350
2.1	Estudio de demanda												Reporte de Resultados	1 mes			
2.2	Estudio del oferta												Reporte de Resultados	1 mes			
3	Establecimiento de objetivos.	Gerente de Ventas											Lista de Objetivos.	1.5 meses	300		
4	Desarrollo de estrategias.	Gerente de Ventas											Listas de Estrategias	2 meses	300		
4.1	Precio												Estrategia de Precio	1 mes			
4.2	Producto												Estrategia de Producto	1 mes			
4.3	Plaza												Estrategia de Plaza	1 mes			
4.4	Promoción												Estrategia de Promoción	1 mes			
5	Plan de Comunicación	Comisión Encargada- Gerente de Ventas											Reporte de Resultados	1 mes	300		250
6	Elaboración del Presupuesto	Comisión Encargada											Presupuesto	1 mes	80		
7	Aprobación del Proyecto	Dirección- Administración											Visto Bueno	1 mes			
8	Ejecución y control.	Comisión Encargada											Reporte de Evaluación	1 mes	600	36000	
TOTAL												3180	37000	600			
Fecha de Inicio:		15-Diciembre-2008															
Fecha de Terminación:		31-Agosto-2009															

\$40,780.00

Tabla 4.10. PROGRAMA N.3

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN.																	
RESPONSABLE:		GERENTE ADMINISTRATIVO - DISEÑADOS DEL MODELO ESTRATÉGICO																	
OBJETIVO:		DESARROLLAR E IMPLANTAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD OPERATIVA.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		ESTABLECER PROCESOS DE APOYO QUE HABILITEN Y AGILICEN LOS PROCESOS PRINCIPALES																	
INDICADOR:		PROCESOS DEFINIDOS = (# DE PROCESOS DEFINIDOS Y DOCUMENTADOS / TOTAL DE PROCESOS) *100 PROPUESTOS)*100																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008		2009												R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
			Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	Mg	Jn	Jl	Ag							
1	Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.	Administración	■												Nómina de equipo de Trabajo.	15 Días	850		
2	Mapeo de procesos.	Equipo de Trabajo		■											Mapa de Procesos	1 mes			
3	Levantamiento de los procesos.	Equipo de Trabajo			■	■									Informe de Resultados	1.5 meses			
4	Propuesta de organización de procesos.	Equipo de Trabajo				■									Propuesta	15 Días			
5	Establecimiento de indicadores de gestión.	Equipo de Trabajo - Administración					■								Informe de Indicadores	1 mes			400
6	Manual de procesos y procedimientos de la empresa.	Equipo de Trabajo - Administración						■							Manuales de procesos	1 mes		300	150
7	Elaboración del presupuesto.	Equipo de Trabajo							■						Presupuesto	1 mes	80		
8	Aprobación del proyecto.	Administración - Dirección									■				Visto Bueno	15 Días			
9	Implantación del proyecto.	Equipo de Trabajo										■			Informe de Resultados	1 mes	500	400	1200
TOTAL																	1430	700	1,750
Fecha de Inicio:																	15-Noviembre-2008		
Fecha de Terminación:																	30-Junio-2009		
\$3,880.00																			

Tabla 4.11. PROGRAMA N.4

INFORMACIÓN GENERAL .																					
PROYECTO: RESPONSABLE: OBJETIVO: ESTRATEGIA GLOBAL: INDICADOR:		IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA GERENTE ADMINISTRATIVO - DISENADOR DEL MODELO ESTRATÉGICO DIFUSIÓN A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA RESPALDADO EN EL BSC A FIN DE LOGRAR COMPROMISOS FORMALES DE TODOS LOS RESPONSABLES. ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN APRA LA DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATÉGICA = (#DE PROYECTOS EJECUTADOS / TOTAL DE PROYECTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA)*100																			
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS				
			2008		2009												R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS		
			Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	Mg	Jn	Jl	Ag	Sp	Dc							
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Disenador del Modelo															Modelo de Gestión	15 Días		1200	750
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Equipo de Trabajo															Visto Bueno	1 mes	180		
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.	Equipo de Trabajo															Cronograma	2 meses			
4	Selección de medios de difusión.	Equipo de Trabajo															Informe	1 mes			
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	Equipo de Trabajo - Administración															Exposición	1 mes			
6	Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.	Equipo de Trabajo - Administración															Temario	2 meses	800		100
7	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Equipo de Trabajo															Evaluaciones	1 mes	300		
8	Elaboración del presupuesto.	Administración - Dirección															Presupuesto	15 Días	200		
9	Aprobación del proyecto.	Administración - Dirección															Visto Bueno	15 Días	200		
10	Implementación del proyecto.	Administración - Dirección															Informe de Resultados	1 mes	200		4000
TOTAL																			1,880	1,200	4,850
Fecha de Inicio:			15-Noviembre-2008																		
Fecha de Terminación:			30-Junio-2009																		
																			\$7,930.00		

Tabla 4.12. PROGRAMA N.5

INFORMACIÓN GENERAL .																				
PROYECTO:		PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL																		
RESPONSABLE:		GERENTE ADMINISTRATIVO																		
OBJETIVO:		DESARROLLAR UN PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DEL TALENTO HUMANO BUSCANDO SATISFACER DE MEJOR MANERA LAS NECESIDADES DE NUESTRO MERCADO.																		
ESTRATEGIA GLOBAL:		ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL MEJORANDO EL NIVEL PRODUCTIVO DE LA EMPRESA.																		
INDICADOR:		INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN POR PERSONAL = (INVERSIÓN ANUAL EN CAPACITACIÓN / TOTAL DE EMPLEADOS) NIVEL DE COMPETENCIAS = (% DE DOMINIO DE CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL PARA DESEMPEÑAR SU CARGO)																		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS			
			2008		2009												PRESUPUESTO			
			Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	Mg	Jun	Jl	Ag	Sp	Oc			Nv	R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Estudio de los requerimientos del personal.	Administración	■	■												Informe de Resultados	1.5 meses	450		
2	Estudio de los requerimientos de la Inmobiliaria.	Administración - Dirección			■	■										Informe de Resultados	2 meses	300		
3	Formular los planes de capacitación.	Administración			■	■										Plan de Capacitación.	2 meses			80
4	Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.	Administración - Dirección					■									Informe de Resultados	1 mes		300	
5	Selección de una empresa.						■										1 mes			
6	Definir cronograma de capacitaciones.	Administración						■								Cronograma	1 mes	90		
7	Coordinar con la empresa el cronograma de capacitación.								■	■						Reunion	2 meses			
8	Elaboración del presupuesto.	Administración									■					Presupuesto.	1 mes			
9	Aceptación del proyecto.	Administración - Dirección									■					Visto Bueno	1 mes			
10	Desarrollo del proyecto.	Administración										■	■	■		Informe de Resultados	3.5 meses		1800	100
TOTAL													840	2,100	180					
Fecha de Inicio:													15-Noviembre-2008							
Fecha de Terminación:													15-Noviembre-2009							
															\$3,120.00					

Tabla 4.13. PROGRAMA N.6

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA																	
RESPONSABLE:		DEPARTAMENTO CONTROL PRESUPUESTAL - GERENCIA FINANCIERA-GERENCIA DE																	
OBJETIVO:		DESARROLLAR UN PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA CON EL FIN DE MEJORAR LA RENTABILIDAD MEDIANTE EL BUEN MANEJO DE LOS RECURSOS.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		ELABORAR UN PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA MEDIANTE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS																	
INDICADOR:		% DE COSTOS Y GASTOS EN RELACIÓN A VENTAS = 1- (COSTOS Y GASTOS DE LOS PROYECTOS / INGRESOS POR VENTAS)																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Análisis de los Estados Financieros	Gerencia Financiera													Cálculo de índices financieros.	2 meses	500		
2	Evaluación de Costos, Gastos de Construcción	Departamento Presupuestal													Reporte de resultado de análisis.	3 meses	350		50
3	Análisis de las tendencias de cambio en el ámbito económico, político, social, tecnológico.	Departamento Presupuestal													Reporte de resultado de análisis.	3 meses	200	100	50
4	Calculo de tarifas de precios unitarios de los costos y gastos de construcción.	Departamento Presupuestal													Lista de Precios y Costos.	2 meses	350	80	200
5	Evaluar las inversiones económicas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.	Gerencia Financiera													Reporte de Evaluación.	1 mes	100		
6	Elaborar un presupuesto General.	Gerencia de Proyectos													Modelo de Presupuesto Final	2 meses	80		
7	Diseño del sistema de control de producción	Departamento Presupuestal													Informe de sistema	2 meses	300		
8	Aprobación del proyecto	Gerencia Financiera - Gerente de Proyectos.													Visto Bueno	1 mes			
9	Ejecución del sistema.	Administración y Gerencia													Informe de resultados	6 meses	700	300	1400
10	Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.	Departamento Presupuestal													Reporte de resultados	1 mes	200		
11	Evaluación de Resultados.	Gerencia Financiera													Reporte de Evaluación.	1 mes			
12	Retroalimentación y control de nuevos presupuestos.	Departamento Presupuestal - Gerente Financiero													Reporte de Evaluación.	1 mes			
TOTAL													2,780	480	1,700				
Fecha de Inicio:											15-Diciembre-2008								
Fecha de Terminación:											15-Diciembre-2010								
											\$4,960.00								

Tabla 4.14. PROGRAMA N.7

INFORMACIÓN GENERAL .																				
PROYECTO:			PLAN DE INVERSIÓN.																	
RESPONSABLE:			GERENTE FINANCIERO																	
OBJETIVO:			ELABORAR UN PLAN DE INVERSIÓN ENCAMINADO AL DESARROLLO DE NUEVOS E INNOVADORES SERVICIOS Y PRODUCTOS DE CALIDAD QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y GENEREN CRECIMIENTO FINANCIERO Y DE MERCADO.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:			ELABORAR UN PLAN DE INVERSIÓN QUE APOYEN EN LE OBJETIVO CORPORATIVO DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.																	
INDICADOR:			TASA INTERNA DE RETORNO = (VALOR INVERSIÓN TOTAL + VALOR NETO DE FLUJO DE CAJA) / (1+TASA DE RETORNO)																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS			
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO	R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2						
1	Formar un Equipo de Trabajo.	Administración													Nomina de integrantes	1 mes	800			
2	Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir.	Financiero													Lista de actividades de inversión	2 meses	200			
3	Estudiar las posibilidades de inversión que generen mayor crecimiento.	Financiero													Informe de resultados.	2 meses		100	300	
4	Establecer contactos para asesoría de las inversiones.	Financiero													Informe del asesor.	2 meses		300		
5	Selección de las mejores alternativas.	Financiero													Informe de alternativas	2 meses				
6	Priorizar la inversiones a realizarse	Financiero													Inversiones determinadas.	1 mes				
7	Revisión y aprobación	Financiero y Gerencia													Informe de resultados.	2 meses				
8	Desarrollo de los proyectos de inversión	Financiero													Informe de Cumplimiento	8 meses		4500	1200	
TOTAL													1000	4900	1500					
Fecha de Inicio:															01-Diciembre-2008					
Fecha de Terminación:															08-Agosto-2010					
														\$7,400.00						

Tabla 4.15. PROGRAMA N.8

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA																	
RESPONSABLE:		CARTERA-GERENTE FINANCIERO																	
OBJETIVO:		DESARROLLAR UN SISTEMA ATRACTIVO DE PARA BRINDAR MAYOR COMODIDAD Y FACILIDAD A LOS CLIENTES DE ESTA MANERA FACILITAR LA GESTIÓN DE CARTERA.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		ESTABLECER TÉRMINOS Y TIEMPOS FLEXIBLES DE PAGO CON LOS CLIENTES.																	
INDICADOR:		PLAZO PROMEDIO DE COBRO = (CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES / VENTAS TOTALES)*365																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Investigación de mercado para identificar las vías de pago mas factibles para facilitar a los clientes.	Cartera													Resultados de la Investigación	1 mes	350		
2	Emprender una evaluación de la situación socio-económica.	Cartera													Informe de Resultados.	2 meses			
3	Crear una base de datos que contenga los perfiles de los clientes.														Base de Datos.	1 mes	300		1300
4	Estructurar grupos de clientes de acuerdo al perfil	Cartera													Informe de Resultados.	6 meses	250		
5	Determinar las condiciones de pago, plazos y descuentos para cada grupo.	Financiero - Cartera													Condiciones del Sistema	2 meses	250		500
6	Buscar alternativas para el cobro de cuotas según categoría de clientes y cuenta.	Financiero - Cartera													Mecánica del Sistema.	1 mes			
7	Realizar alianzas estrategias con entidades bancarias para mejorar alternativas de financiamiento.	Financiero													Contacto con posibles alianzas	3 meses		800	
8	Aprobación de las propuestas.	Financiero - Gerencia													Visto Bueno	1 mes			
9	Implementación del sistema.	Financiero - Cartera													Informe de Seguimiento.	2 meses	600		300
TOTAL													1750	800	2100				
Fecha de Inicio:											01-Diciembre-2008								
Fecha de Terminación:											25-Junio-2010								
											\$4,850.00								

Tabla 4.16. PROGRAMA N.9

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		CONVENIOS ADECUADOS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS.																	
RESPONSABLE:		GERENTE FINANCIERO - DEPARTAMENTO PRESUPUESTAL.																	
OBJETIVO:		REALIZAR CONVENIOS CON SUBCONTRATISTAS NUEVOS O ACTUALES, CON EL PROPÓSITO DE OBTENER BENEFICIOS MUTUOS, MEJORANDO LA CALIDAD DEL PRODUCTO, AGILIZANDO LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		ESTABLECER CONVENIOS ADECUADOS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS BASÁNDOSE EN OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ÁREAS A FORTALECER.																	
INDICADOR:		PORCENTAJE DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS REALIZADAS = (# DE ALIANZAS EFECTUADAS / TOTAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS)*100																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Identificar los subcontratistas de la empresa.	Departamento Presupuestal.													Resultados del Análisis	1 mes	100		
2	Identificar y tener en claro los objetivos que se está buscando.	Gerente Financiero													Informe de Objetivos.	2 meses	80		
3	Análisis de subcontratistas existentes en el mercado según los objetivos planteados.	Departamento Presupuestal.													Informe de Resultados.	1 mes	200	100	
4	Identificar y conocer las características del socio potencial.	Gerente Financiero													Informe de Perfil	3 meses	50		
5	Desarrollo de una base de datos de posibles subcontratistas.	Departamento Presupuestal.													Base de Datos.	2 meses		400	700
6	Selección de los socios más idóneos.	Gerente Financiero													Selección	2 meses			
7	Establecer un cronograma que identifiquen las fechas de las reuniones.	Gerente Financiero													Cronograma	1 mes			20
8	Realizar las reuniones de acuerdo al cronograma establecidos.	Gerente Financiero													Reuniones	4 meses	80		30
9	Selección del socio.	Gerente Financiero													Selección de Socio.	2 meses			
10	Preparación de una Carta de Intención.	Gerente Financiero													Carta de Intención	1 mes			
11	Firma de la carta de Intención.	Gerente Financiero													Firma Carta	1 mes			
TOTAL													510	500	750				
Fecha de Inicio:		20-Noviembre-2008																	
Fecha de Terminación:		20-Agosto-2010																	
											\$1.760,00								

Tabla 4.17. PROGRAMA N.10

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		REESTRUCTURACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE PAGO.																	
RESPONSABLE:		GERENTE FINANCIERO - DEPARTAMENTO PRESUPUESTAL.																	
OBJETIVO:		DESARROLLAR UN SISTEMA ATRACTIVO DE PAGO PARA BRINDAR MAYOR COMODIDAD Y FACILIDAD A LAS DOS PARTES, DE ESTA MANERA FACILITAR LA GESTIÓN DE PAGOS Y MANTENER UNA BUENA RELACIÓN CON PROVEEDORES.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		FORMULAR UN SISTEMA DE CONDICIONES Y TIEMPOS DE PAGO DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROVEEDOR.																	
INDICADOR:		PLAZO MEDIO DE PAGOS = (CUENTAS POR PAGAR / TOTAL DE COMPRAS)*365																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Investigación de mercado para identificar las vías de pago más factibles.	Gerente Financiero													Resultados del Análisis	1 mes	250	250	
2	Emprender una evaluación de la situación socio-económica de la inmobiliaria.	Gerente Financiero													Informe de Resultados.	2 meses	120		
3	Crear una base de datos que contenga las características de servicio o producto de cada proveedor.	Departamento Presupuestal.													Base de Datos.	3 meses	80		600
4	Estructurar grupos de proveedores de acuerdo a las características.	Departamento Presupuestal.													Informe de Perfil	2 meses	120		
5	Determinar las condiciones de pago, plazos y descuentos para cada grupo.	Gerente Financiero													Condiciones del Sistema	3 meses	170		
6	Renegociar las condiciones por cada proveedor.	Gerente Financiero													Negociaciones	4 meses		80	30
8	Aprobación de las propuestas.	Gerente General													Visto Bueno	3 meses			
9	Implantación del sistema.	Departamento Presupuestal.													Reporte de Evaluación	4 meses	600		
TOTAL													1340	330	630				
Fecha de Inicio:		15-Diciembre-2008																	
Fecha de Terminación:		31-October-2010																	
														\$2,300.00					

Tabla 4.18. PROGRAMA N.11

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		SISTEMA DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES																	
RESPONSABLE:		GERENTE ADMINISTRATIVO - CONTROL PRESUPUESTAL																	
OBJETIVO:		DESARROLLAR UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES CON EL FIN DE MANTENER PRECIOS COMPETITIVAS Y ELEVAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		CATEGORIZAR LOS PROVEEDORES DE AL MANERA QUE SE RECONOZCA A CUAL DE ELLOS ACUDIR Y EN QUE INSTANCIAS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS.																	
INDICADOR:		EFICIENCIA EN LA RELACIÓN = (# DE PROVEEDORES QUE CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS/ TOTAL DE PROVEEDORES)*100																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Formación del equipo de trabajo encargado.	Administración													Nomina de Integrantes.	2 meses	250		
2	Establecimiento de políticas de selección de proveedores basados en precio, calidad, variedad, tiempo de pago y forma de entrega de los materiales.	Administración- Presupuesto													Políticas de Selección	3 meses	200		
3	Análisis de proveedores existentes en el mercado.	Control Presupuestal - Equipo de Trabajo													Informe de Resultados.	2 meses	280		
4	Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.	Control Presupuestal - Equipo de Trabajo													Base de Datos	3 meses	150		450
5	Selección de los proveedores más idóneos.	Administración- Presupuesto													Nomina de proveedores seleccionados	1 mes	180		150
6	Integración de los proveedores a la Inmobiliaria.	Administración- Presupuesto													Contacto con proveedores	2 meses	100	300	50
7	Elaboración del presupuesto.	Control Presupuestal - Equipo de Trabajo													Presupuesto	1 mes	80		30
8	Aprobación del proyecto,	Administración-Dirección.													Visto Bueno	1 mes			
9	Implementación y control de los proveedores.	Control Presupuestal - Equipo de Trabajo													Informe de Seguimiento.	3 meses	400		100
TOTAL													1640	300	780				
Fecha de Inicio:		20-Noviembre-2008																	
Fecha de Terminación:		20-Julio-2010																	
															\$2,720.00				

Tabla 4.19. PROGRAMA N.12

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES																	
RESPONSABLE:		GERENTE ADMINISTRATIVO.																	
OBJETIVO:		MEJORAR LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE LABORAL, QUE PERMITAN ELEVAR LA CALIDAD DERIVADA DEL PERSONAL.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		ESTABLECER Y AMPLIAR ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN, QUE PERMITAN DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y RESPONSABLES																	
INDICADOR:		IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN EL AMBIENTE DE TRABAJO. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO = (# DE EMPLEADOS SATISFECHOS / TOTAL DE EMPLEADOS)*100																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	R. HUMANO	R. FINANCIERO			R. TECNOLÓGICOS		
1	Investigación de los principales problemas que afectan al ambiente de trabajo.	Administración													Informe de Investigación	3 meses	250		
2	Formar un comité de mejoramiento de condiciones.	Administración													Nómina de Comité	1 mes	400		
3	Diseñar estrategias de solución a los problemas detectados.	Comité - administración													Informe de diseño	2 meses	200		
4	Formular y priorizar los proyectos a realizar.	Comité - administración													Proyectos	3 meses	200		
5	Análisis de factibilidad de los proyectos.	Dirección - Administración													Informe de Resultados	3 meses	200		
6	Selección de proyectos.	Dirección - Administración													Informe de Selección de Proyectos	1 mes			
7	Elaboración de presupuesto.	Administración													Presupuesto	1 mes	100		
8	Aprobación del proyecto.	Dirección													Visto Bueno	1 mes			
9	Implementación y control de los proyectos.	Administración - Comité de mejoramiento.													Informe de Seguimiento.	5 meses	450	800	
TOTAL													1800	800	0				
Fecha de Inicio:		15-Noviembre-2008																	
Fecha de Terminación:		20-Agosto-2010																	
														\$2,600.00					

Tabla 4.20. PROGRAMA N.13

INFORMACIÓN GENERAL .																			
PROYECTO:		PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.																	
RESPONSABLE:		GERENTE ADMINISTRATIVO - APOYO SISTEMAS																	
OBJETIVO:		DESARROLLAR UN PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO CON LE FIN DE MEJORAR LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA INMOBILIARIA.																	
ESTRATEGIA GLOBAL:		ELABORAR UN PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DENTRO DEL MERCADO																	
INDICADOR:		HARDWARE Y SOFTWARE ACTUALIZADO= (# DE ACTUALIZACIONES HECHAS / TOTAL DE ACTUALIZACIONES REQUERIDAS)*100																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	POR TRIMESTRES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS		
			2008				2009				2010						PRESUPUESTO		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			R. HUMANO	R. FINANCIERO	R. TECNOLÓGICOS
1	Estudio de las necesidades de la Inmobiliaria.	Administración													Informe de Resultados.	1 mes	300		350
2	Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.	Apoyo sistemas													Informe de Resultados.	2 meses	300		350
3	Realizar una base de datos del hardware y software que será de utilidad para la empresa, junto con el nombre de las empresas distribuidoras de estos productos.	Apoyo sistemas													Base de Datos	2 meses	200		550
4	Realizar alianzas estratégicas.	Administración - Apoyo Sistemas													Contratos	1 mes	80		
5	Contactar a las empresas distribuidoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.	Apoyo sistemas													Contratos	2 meses	200		
6	Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.	Apoyo sistemas													Presupuesto	1 mes	100		50
7	Definir cronograma de cambios de hardware y software	Administración - Apoyo Sistemas													Cronograma		80		
8	Aprobación del proyecto.	Administración- Dirección													Visto Bueno	1 mes			
9	Implementación del proyecto.	Apoyo sistemas													Informe de Resultados.	2 meses	600	8600	3200
10	Instalaciones y pruebas de hardware y software	Apoyo sistemas - Proveedores													Informe de Resultados.	3 meses	100		
TOTAL													1960	8600	4,500				
Fecha de Inicio:		20-October-2008																	
Fecha de Terminación:		31- Marzo-2010																	
														\$15,060.00					

4.5. Desarrollo de Proyectos.

PROYECTO 1: IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

ANTECEDENTES:

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales, lo cual se determinó en el Capítulo 1 y 2 es por eso que se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que permita, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

Actualmente la Inmobiliaria Madeira no cuenta con un modelo de gestión estratégica por este motivo tampoco se ha realizado una difusión de los objetivos y metas de la organización a los empleados y de esta manera poder incorporarlos a los logros de la misma, si los objetivos no son conocidos por el personal, no se puede de ninguna manera enrumbar a la organización hacia el éxito.

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.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

- ❖ Difusión a nivel de toda la organización del Modelo de Gestión Estratégica respaldado en el BSC a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ 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.

- ❖ Crear una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos planteados.

JUSTIFICACIÓN:

La difusión del modelo de gestión estratégica permite que los integrantes 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.

IMPORTANCIA:

La importancia de implementar un Modelo de Gestión Estratégica, permite a la organización y a sus trabajadores saber hacia donde enfocar sus labores para alcanzar el éxito, dentro del mercado en donde se esta desarrollando.

Con la implementación de este Modelo, se pretende dar la mejor dirección posible a la organización, con el fin de enrumbar hacia un futuro favorable siempre y cuando se cumpla y ejecute el plan que se esta formulando.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez culminado el Modelo de Gestión Estratégica, es necesario que los directivos de la empresa analicen si es el adecuado y sobre todo si están de acuerdo con lo planteado, para lo cual se procederá a presentar el modelo a la gerencia general de la empresa, para lo cual se explicará de manera clara el desarrollo del modelo, esta presentación estará apoyada en medios audiovisuales, sobre los puntos más importantes del modelo como son:

- ❖ Introducción del modelo de gestión estratégica
- ❖ Resultados del análisis situacional (factores de mayor incidencia)
- ❖ Mapa estratégico por perspectivas
- ❖ Mapa estratégico corporativo

- ❖ Cuadro de mando integral
- ❖ Iniciativas estratégicas a realizarse
- ❖ Presupuesto y evaluación financiera de los proyectos.

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 con los que cuenta la inmobiliaria.

Una vez analizado estos factores, en caso de existir observaciones se procederá a las correcciones necesarias, para así ser aprobado y presentado al resto de la organización

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 a los altos gerentes de cada departamento y resto de personal, para la determinación de este tiempo se basara en los siguientes factores:

- ❖ Tiempo para disponer del material adecuado.
- ❖ Tiempo en el que se puede reunir a todo el personal.
- ❖ Tiempo en el que el personal no tenga acumulación de trabajo.

ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE MEDIOS DE DIFUSIÓN

Una vez analizado y aprobado los distintos factores anteriores para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los medios que faciliten el entendimiento y comunicación de modelo.

Entre los posibles medios que se utilizarían tenemos:

- ❖ Folletos. (Anexo 5 Folleto – Filosofía corporativa)
- ❖ Presentaciones en PowerPoint.
- ❖ Realización de talleres.
- ❖ Cuadros con la misión, visión y objetivo corporativo. (en lugares de mayor circulación del personal)

ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL.

Una vez aprobado los medios de difusión del modelo y los tiempos para su comunicación, se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica a los gerentes de cada departamento, el cual esta conformado por:

- ❖ Gerente General (Ing. Elías Gallegos)
- ❖ Gerente Financiero. (Ec. Elías Gallegos)
- ❖ Gerente Administrativo. (Ec. Galo Calvache)
- ❖ Gerente de Ventas. (Ing. Diego Villamar)

El contenido de dicha presentación estará establecido, por un resumen del análisis situacional de factores de mayor incidencia para la inmobiliaria, direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, principios, estrategias), mapa corporativo, cuadro de mando integral e iniciativas o proyectos a realizarse con sus respectivas actividades, responsable de la implantación, grupo de apoyo y priorización.

También se entregará a cada gerente del departamento un documento denominado resumen ejecutivo, el cual constará de:

- ❖ Antecedentes.
- ❖ Importancia y Justificación.
- ❖ Resumen de resultados del análisis situacional.
- ❖ Mapa estratégico institucional.
- ❖ Objetivos a alcanzar por cada departamento o área de la empresa.
- ❖ Indicadores de desempeño por objetivo.
- ❖ Perfiles de proyectos.
- ❖ Cronograma de actividades por proyecto.

Una vez que se ha comunicado el modelo de gestión a los gerentes de cada departamento, se formará un equipo encargado de la difusión de modelo al resto de personal administrativo, este grupo estará conformado por personas que tengan liderazgo y facilidad de comunicación. Para que el modelo logre su mayor entendimiento en todas las áreas, se

realizar una presentación un poco menos formal, en la cual se entregará un folleto que haga énfasis de la importancia que tiene cada uno de los trabajadores en las actividades de la empresa para su crecimiento, y los beneficios que obtendría de esto.

ACTIVIDAD 6: CAPACITACION 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 grupales en donde su objetivo será la integración y compromiso por parte de los empleados con la empresa, mediante el conocimiento de la filosofía corporativa de la inmobiliaria.

- ❖ Taller: Conocimiento y Aplicación del Modelo de Gestión.

Taller:

El taller buscará mejorar las relaciones entre los empleados, generar un compromiso por parte del personal con la empresa y además fortalecer la filosofía corporativa de la organización, mediante la integración de los intereses y beneficios mutuos, las actividades a realizarse se detallan a continuación:

- ❖ Definición de los objetivos que se busca a través del taller.
- ❖ Definición de los participantes.
- ❖ Conformación de grupos (6 a 12 participantes)
- ❖ Panel de preguntas sobre la presentación del Modelo de Gestión.
- ❖ Recordatorio sobre puntos importantes del Modelo de Gestión.
- ❖ Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el formato adjunto:

ANEXO 6

TALLER (Presentación de la Herramienta)

OBJETIVO:

El presente tiene como objetivo conocer relación entre empleados y empleados / empresa, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga del grupo de trabajo al cual pertenece.

NOMBRE DEL MODERADOR:

NOMBRE DEL OBSERVADOR:

PARTICIPANTES - CARGO:

LISTA DE INTEGRANTES DEL GRUPO	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

PREGUNTAS - TEMÁTICAS:

PREGUNTAS	
1	¿Que razones impulsaron a sus compañeros a escoger a Madeira como opción de trabajo?
2	¿Cuales son los objetivos que tiene planteados sus compañeros?
3	¿Para la consecución de sus objetivos necesitarían de la ayuda de la empresa?
4	¿De los valores y principios presentados cuales considera fundamentales para desarrollar sus actividades?
5	¿Qué principios y valores les ayudarán a alcanzar el objetivo organizacional planteado?
6	¿Qué beneficios espero obtener de la empresa?
7	¿Cuál es la manera que apporto para obtener estos beneficios?
8	¿Cuál es la razón de ser de la empresa y hasta donde quiere llegar?
9	¿Cual sería mi aporte para alcanzar los objetivos de la empresa?

COMPROMISO:

EMPLEADO / EMPRESA	
	Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:

Una vez llenado esta herramienta de apoyo, cada grupo por medio de un representante 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.

PAUTAS DE CHEQUEO:

PREGUNTAS	
	Lugar adecuado en tamaño y acústica.
	Moderador debe respetar tiempo para que cada grupo desarrolle cada tema.
	Cumplir con objetivos planteados en la reunión.
	Participación de todos los integrantes de cada grupo.
	Registro de la información.
	Refrigerios adecuados y que no interrumpan las actividades.

ACTIVIDAD 7: EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA:

Al concluir los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de captación y retención que la filosofía institucional tuvo en cada uno de los miembros de la inmobiliaria.

Para comenzar con esta actividad se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de retención. La evaluación abarcará temas fundamentales de la filosofía corporativa tales como: misión, visión, valores, principios, objetivos, proyectos o incitabas estratégicas, metas propuestas, etc.

ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Para la realización del presupuesto de este plan se determinó las siguientes cifras:

RECURSOS	COSTO
Humanos	1.880
Financiero	1.200
Tecnológico	4.850
TOTAL	7.930

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General y participación de cada una de las gerencias por departamento, para esto el equipo encargado de la difusión deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de los medios a utilizar, cronograma de actividades, talleres para la capacitación, medios de evaluación de capacitación, el cual será analizado y debidamente aprobado.

ACTIVIDAD 10: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

Luego de 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 captación, retención e implantación en cada uno de los empleados, mediante la realización de un informe sobre los avances realizados, en cuanto al proyecto y su nivel de progreso, y

nivel de compromiso , obtenido de la evaluación realizada, y de los primeros aumentos en los niveles de rendimiento, 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 se entregará un informe cada cierto periodo establecido para de esta manera mantener un control sobre el avance del modelo de gestión estratégica.

PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

ANTECEDENTES:

Al realizar el estudio para establecer el indicador base que permita monitorear el objetivo relacionado con el recurso humano, se determinó que tan solo se destina \$ 67 por trabajador al año para capacitación y un 38% de los empleados cumplen con el perfil requerido para el puesto desempeñado. Este aspecto sin duda es de relevante importancia ya que el contar con un recurso humano calificado es en gran parte un factor decisivo para el éxito organizacional.

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 GENERAL:

- ❖ Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad del talento humano del plantel buscando satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Realizar un estudio de los requerimientos del personal en cuanto a capacitación se refiere.
- ❖ Realizar un estudio de las necesidades de la Inmobiliaria en cuanto a perfiles del personal.

- ❖ Seleccionar el plan de capacitación más idóneo para el personal.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: ESTUDIO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL

En este punto se determinarán las fortalezas y falencias del personal operativo y administrativo de la empresa, de esta forma se podrá establecer cuáles son los aspectos más urgentes a tener en cuenta para desarrollar el proyecto de capacitación.

Reuniones con el personal

Con el objetivo de determinar las necesidades del personal, se realizarán varias reuniones que ayuden a identificar las áreas que necesitan capacitación con mayor prioridad.

Las reuniones a realizar tendrán varios enfoques:

- Reuniones con todo el personal en forma general.
- Reuniones individuales con el personal
- Reuniones con el personal por unidades de trabajo.

Estos enfoques tendrán como objetivo establecer los niveles de capacitación del personal de la empresa, tanto en forma individual como por unidades de trabajo, así mismo, se establecerán las necesidades individuales del personal de la empresa.

Identificar áreas a ser capacitadas

Se identificará las áreas de capacitación en las que se enfatizará los esfuerzos de la empresa, esto en base al análisis de las actividades de la empresa y sus necesidades generales. De forma puntual, las áreas a capacitar serán:

- Control Presupuestal
- Créditos Hipotecarios.
- Recuperación de Cartera.
- Comercialización
- Finanzas y contabilidad

De las encuestas y entrevistas que se realicen al personal de la empresa dependerá que se agreguen más áreas para ser capacitadas.

ACTIVIDAD 2: ESTUDIO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA INMOBILIARIA.

Tomando en consideración que no se puede capacitar al personal de forma inmediata en todas las áreas en las que se pronostica desarrollar el proyecto, conjuntamente con la gerencia se determinará cuáles son las áreas que se debe capacitar de forma más urgente, para ello se procederá a realizar:

Estudio del análisis situacional interno

El estudio del análisis situacional interno ayudará a determinar los niveles de eficiencia de las capacidades productivas y comerciales de la empresa, es decir, a través de este análisis se podrán determinar las áreas de la empresa hacia las cuales se debe enfocar la capacitación. Específicamente se analizará:

- Capacidad Administrativa
- Capacidad de Comercialización
- Capacidad Financiera
- Capacidad Productiva

Tomando en consideración que la base del estudio de las capacidades de la empresa es determinar las áreas que necesitan capacitación, la capacidad de talento humano tendrá un tratamiento especial con una evaluación al personal después de concluido el programa de capacitación.

Estudio del análisis situacional externo

El estudio del análisis situacional externo de la empresa se enfocará en determinar las oportunidades que la empresa puede tener ejecutando este proyecto, es decir como la empresa podría utilizar de forma más efectiva sus factores externos al contar con personal capacitado.

ACTIVIDAD 3: FORMULAR PLANES DE CAPACITACIÓN.

Cuando ya se hayan establecido las necesidades tanto de la empresa como las del personal, se determinan las áreas que demandan atención urgente y se puntualizaran los temas que se van a tratar con mayor prioridad, por ejemplo:

ÁREA	TEMAS A TRATAR.
Departamento Presupuestal	Desarrollo y Creación de APU
	Control de Precios Unitarios de Materiales
	Control Presupuestal en empresas constructoras.

ACTIVIDAD 4: EVALUACIÓN DE EMPRESAS QUE PRESENTEN ALTERNATIVAS DE CAPACITACIÓN.

Cuando ya se determinaron las prioridades de la empresa y se ha definido los planes de capacitación del personal, se procede a evaluar al personal o institución que se encargará de brindar los cursos de capacitación en la empresa.

Después de haber agrupado y analizado los requerimientos de capacitación se debe realizar cotizaciones a los diferentes instructores, organizaciones, entidades, etc. que dicten los diferentes cursos a realizar para el recurso humano de MADEIRA S.A.

Para dicha evaluación se analizará la disponibilidad de tiempo, costos de los cursos de capacitación y los cursos que cubran las necesidades de la empresa y su personal.

ACTIVIDAD 5: SELECCIÓN DE UNA EMPRESA.

Teniendo un informe de resultados sobre la evaluación de las posibles empresas que brindan capacitación, se debe seleccionar a los mejores postores en relación a factores de: los mejores en precios, contenidos, fechas de cursos, tiempo de duración, horarios, etc.

Cuando ha se ha tomado una decisión se realizara el contacto con los posibles capacitadores, para poder determinar su disponibilidad de tiempo, negociar los costos de los cursos de capacitación.

ACTIVIDAD 6: DEFINIR CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Considerando la disponibilidad de tiempo de los capacitadores y teniendo en cuenta que los cursos de capacitación no deben alterar en gran medida las actividades productivas de la empresa se procede a programar los cursos de capacitación.

Con tales datos se procederá de forma inmediata a establecer un cronograma, en donde se establecerá fechas oportunas en base a las necesidades prioritarias de la Inmobiliaria y de cada empleado, para realizar la capacitación, ejemplo:

ÁREA	PROGRAMA	EMPRESA	FECHA	HORA	DURACIÓN	LUGAR	COSTO
Departamento Presupuestal	Control de Precios Unitarios de Materiales "ARES"	CONAUDASE-TRICAP	26, 27, 28 de Agosto de 2008	DE 17H00 A 20H00	10 HORAS	Universidad Salesiana de Quito.	\$150,00 Dólares Mas IVA

La gerencia entregará el programa de actividades de capacitación al responsable de su área para que este a su vez entregue el cronograma de capacitación a sus subalternos del área y dar paso a la capacitación al personal.

Como ya se mencionó con anterioridad, los temas a tratarse en cada curso de capacitación dependerán de las necesidades tanto de la empresa como del personal laboral y administrativo de la misma.

ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presupuesto para la implementación de este proyecto va a depender en gran parte de la institución con la que se decida trabajar o establecer convenios de capacitación, incluso si se contratase un capacitador por área será necesario obtener varias cotizaciones del servicio para establecer un presupuesto más real, para el caso citamos las siguientes cifras:

RECURSOS	COSTO
Humanos	840
Financiero	2.100
Tecnológico	180
TOTAL	3.120

El presupuesto cotizado anteriormente representa solo una campaña de capacitación, cabe recalcar que al tratarse de un plan de capacitación de competencias del personal, la capacitación de ser constante.

ACTIVIDAD 8: ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

Una vez desarrollado el plan y presentado todos los documentos de respaldo y demás habitantes del mismo, es necesario presentar la propuesta a Gerencia General y Administración de manera formal para que se inicien las inscripciones o contratos pertinentes en las instituciones seleccionadas.

ACTIVIDAD 9: DESARROLLO DEL PROYECTO

Tras haber sido aprobado el proyecto y hecho el desembolso para poner en marcha el mismo, se procede a contactar a las instituciones seleccionadas o capacitadores contratados para que se efectúen los últimos detalles tales como matrículas, entrega y recepción de documentos para títulos, etc.

El responsable de la implementación del plan de capacitación del personal, deben monitorear aspectos importantes en la capacitación del personal, entre los aspectos más importantes están: puntualidad y asistencia, evaluación de los conocimientos adquiridos, entrega de documentos pertinentes, etc.

Este control es necesario para establecer el grado de beneficio que obtiene el empleado y por tanto la empresa, como aporta su capacitación al logro del objetivo organizacional y su satisfacción personal.

PROYECTO 3: PLAN DE MARKETING

ANTECEDENTES:

En el análisis situacional del Capítulo 2, se diagnosticó que la Inmobiliaria no cuenta con planes tácticos que ayuden a dar a conocer sus productos y servicios inmobiliarios, retener a sus clientes actuales, penetrar en nuevos mercados, fidelizar la marca, aprovechando las oportunidades del entorno y disminuir el impacto de la competencia.

Por tal razón al analizar la capacidad de mercado se encontró que la principal falencia es el no contar con un plan de marketing desarrollado con el fin de fortalecer la imagen organizacional.

ALCANCE:

Desarrollar y proponer un plan de Marketing, el cual se fundamentará en un estudio del mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias en cuanto a servicio, precio, plaza y promoción encaminadas al cumplimiento del objetivo corporativo y que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación, mejorar su imagen y fidelizar a la Inmobiliaria.

OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Desarrollar un Plan de Marketing encaminado a incrementar el porcentaje de participación de mercado paulatinamente hasta alcanzar el 1,53% en el año 2010.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Realizar una adecuada mezcla de marketing que permita enfrentar a la competencia.
- ❖ Realizar una adecuada segmentación de mercado.
- ❖ Contar con medios de publicidad y promoción estratégicos.
- ❖ Aumentar la participación de mercado

JUSTIFICACIÓN:

Sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve cada empresa, es necesario contar o elaborar un Plan de Marketing, debido a que es una herramienta que nos sirve para prever nuestro comportamiento en el mercado durante un período de tiempo, centrándonos en los intereses de nuestros clientes actuales y potenciales para ofrecerles un servicio integral estructurado de acuerdo a sus preferencias y necesidades.

Un Plan de Marketing debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige que sus responsables tengan un vínculo real con la inmobiliaria; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal.

Es por esto que un plan de Marketing es de esencial importancia para la empresa debido a que podrá comercializar de mejor manera su servicio, incrementando su participación en el mercado y elevando la fidelización de su marca (nombre de la Inmobiliaria).

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El primer paso dentro de un Plan de Marketing es analizar la situación actual, si bien es cierto en el capítulo 2, ya se realizó un análisis del entorno, es necesario que el responsable a cargo del proyecto actualice nuevamente los datos y realice un estudio más minucioso del entorno de la empresa, ya que servirá de base para el diseño adecuado de la mezcla estratégica de Marketing.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

- Entorno:
 - Situación socioeconómica.
 - Normativa legal.
 - Cambios en los valores culturales.
 - Tendencias.
 - Aparición de nuevos nichos de mercado.

- Imagen:
 - De la empresa.
 - De los productos.
 - Del sector.

- Cualificación profesional:
 - Equipo directivo.
 - Colaboradores externos.
 - Equipos de ventas.
 - Grado de identificación de los equipos.

- Mercado:
 - Grado de implantación en la red.
 - Tamaño del mismo.
 - Segmentación.
 - Potencial de compra.
 - Tendencias.
 - Análisis de la oferta.
 - Análisis de la demanda.
 - Análisis cualitativo.

- Red de distribución:
 - Tipos de punto de venta.
 - Cualificación profesional.
 - Número de puntos de venta.
 - Acciones comerciales ejercidas.
 - Logística.

- Competencia:
 - Participación en el mercado.
 - PVP.
 - Descuentos y bonificaciones.
 - Red de distribución.
 - Servicios ofrecidos.
 - Nivel profesional.
 - Imagen.

- Producto:
 - Tecnología desarrollada.
 - Participación de las ventas globales.
 - Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
 - Costos.
 - Precios.
 - Márgenes.

- Garantías.
- Plazos de entrega.
- Política de comunicación:
 - *Targets* seleccionados.
 - Objetivos de la comunicación.
 - Presupuestos.
 - Equipos de trabajos.
 - Existencia de comunicación interna.
 - Posicionamiento en Internet.

ACTIVIDAD 2: 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 los hogares en la ciudad de Quito y provincias donde exista altos índices de migración, tomando en cuenta la demanda y oferta que existe en este sector, de esta forma 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 inmobiliaria.

Para realizar un estudio de mercado es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

a) Definición del Problema.

Debido a la carencia de un plan de Marketing adecuado que ayude a fidelizar la marca (nombre de la Inmobiliaria) y la falta de crecimiento en el mercado, la empresa tiene dificultades en mejorar su posición y atraer nuevos mercados y si no se toman decisiones rápidas y eficaces, la empresa difícilmente podrá aumentar su participación en el mercado.

b) Objetivos de la Investigación.

Objetivo general

- ❖ Analizar las necesidades y requerimientos del mercado objetivo respecto a los productos y servicio que brinda la inmobiliaria.

Objetivos específicos

- ❖ Determinar las preferencias de los clientes al momento de elegir el producto Inmobiliario.
- ❖ Establecer si el nivel de precio de los productos son competitivo.
- ❖ Determinar los medios de comunicación y sistema de promociones que puede utilizar la Inmobiliaria para darse a conocer.
- ❖ Determinar si los atributos que la Inmobiliaria ofrece en sus productos están acorde a las expectativas del mercado.

c) 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.
- ❖ Las preferencias de los clientes inciden en la falta de crecimiento en el mercado.
- ❖ La política de precios que maneja la empresa esta acorde a la competencia y a las expectativas de los clientes.
- ❖ Las actividades publicitarias utilizadas no son adecuadas para darse a conocer.
- ❖ Los atributos que la Inmobiliaria ofrece en sus productos satisfacen las necesidades y expectativas del mercado.

d) Tipo de investigación

La investigación que se llevará a cabo será de tipo concluyente - descriptiva; ya que en base a este estudio se tomarán las decisiones necesarias para aumentar la participación en el mercado.

Métodos de Investigación.

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 del mercado objetivo.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS Y METAS

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 Inmobiliaria, por lo que muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

Objetivo General:

- ❖ Mejorar el nivel de comercialización de los productos Inmobiliarios mediante estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir el impacto de la competencia, mejorando la fidelización de la marca.

Objetivos Específicos:

- ❖ Difundir el producto y servicios Inmobiliarios en base a una ventaja competitiva, dentro del mercado con el fin de incrementar su participación.
- ❖ Elaborar una adecuada mezcla de marketing que ayude a la Inmobiliaria a crear una ventaja competitiva dentro del mercado.
- ❖ Establecer tácticas mercadológicas que permitan a la Inmobiliaria aprovechar las oportunidades del mercado y fidelizar la marca.
- ❖ Incrementar el número de nuevos clientes, mediante estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

ACTIVIDAD 4: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.

Las estrategias de Marketing irán en función de los resultados obtenidos en la matriz de síntesis y a los objetivos propuestos por lo que se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

Posicionamiento de la Inmobiliaria y su Producto.

Esto consiste en crear y fortalecer una imagen organizacional, que diferencie de la competencia, dentro del cual tenemos:

- Posicionamiento en relación con un competidor.
- Posicionamiento en relación con los productos según sus atributos.
- Posicionamiento en relación al precio y calidad

Precio

En gran medida, los objetivos de precio son determinados por: el tipo de Inmobiliaria, su posicionamiento, el segmento objetivo y los costos de construcción con sus respectivos márgenes de utilidad. Antes de elegir una estrategia de precios, se debe conocer la percepción del cliente y los diferentes precios de mercado para, productos inmobiliarios similares a los que comercializa la empresa.

Para determinar los precios la persona encargada del proyecto deberá trabajar con la información adquirida del estudio de mercado como por ejemplo: precio fijado por otras inmobiliarias, precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto según las características actuales, costos totales de construcción (dándole énfasis en las tasa de inflación y su proyección), gestión y mercadeo y las utilidades que precisa la Inmobiliaria.

Promoción

Existen gran cantidad de opciones de promoción, para desarrollar una estrategia adecuada, deberá evaluarse la siguiente información obtenida del estudio de mercado: las características del producto que lo hacen distinto y que inducen a los clientes a optar por la Inmobiliaria, los medios y costos de promoción utilizados para llegar al mayor número posible de consumidores, los diferentes segmentos del mercado meta (nichos de mercado), y los efectos consecuentes sobre la promoción.

El encargado del proyecto se asegurará de que la misión y los valores de la Inmobiliaria figuren en la estrategia de promoción del producto, ya que deben ser comunicados a los miembros tanto internos como externos.

La estrategia de promoción dependerá de los objetivos para ganar cuota de mercado. El reconocimiento de la empresa en un entorno competitivo como este sector, es un objetivo para el que hay que trabajar de manera constante, para ello existen varios métodos promocionales entre los cuales tenemos la publicidad, promoción, marketing directo, Web site, relaciones públicas, patrocinios, otras.

Para comunicar y difundir nuestros productos y servicios Inmobiliarios se utilizarán medios escritos y televisivos como:

Vallas Publicitarias: Ubicadas en lugares estratégicos como lugares de alta circulación de tráfico, sectores cercanos a la construcción de los proyectos.

Espacios televisivos: Desarrollo de comerciales destinados a los emigrantes en canales de difusión en países donde se encuentre mayor concentración de ecuatorianos.

Recortes en la Prensa Escrita: Propaganda en periódicos de mayor circulación en fines de semana.

Volantes: Pueden estar distribuyéndose y exhibiéndose en lugares de alta concentración de la población.

Trípticos: Los cuales serán entregados a los clientes actuales y potenciales en exposiciones, ferias de la vivienda o construcción.

Página Web: Mejorar y difundir las pagina actual de la inmobiliaria donde los clientes puedan conocer más acerca de la empresa su misión, visión, objetivos, proyectos actuales y nuevos, requisitos para poder adquirir le producto, descuentos, conocimiento de próximas ferias, accesibilidad a estado de cuenta por cliente.

ACTIVIDAD 5: PLAN DE COMUNICACIÓN.

En esta parte se definirá realmente una idea coherente acerca de cómo la publicidad va a trabajar para ayudar a la venta de los productos, para su definición, conviene dividir a la estrategia publicitaria en sus componentes, contestando las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué decir?
- ❖ ¿Cómo decirlo?
- ❖ ¿A quién decírselo?

- ❖ ¿Cuándo decirlo?
- ❖ ¿Dónde decirlo?
- ❖ ¿Cómo decirlo?

El cuando decirlo

Este será el indicador que nos ayudará a lanzar promociones con descuentos especiales en los meses de menor venta en el año, según históricos de venta.

Determinar la intensidad de la Publicidad:

Los factores que se deben tomar en cuenta para determinar la intensidad con la cual se debe llevar a cabo la publicidad en el mercado son:

- ❖ Etapa del ciclo de vida del Producto

La compañía se encuentra en etapa de crecimiento, y requiere un manejo de publicidad agresivo.

- ❖ Participación en el Mercado

Dado el sector en donde se desenvuelve la Inmobiliaria la participación de mercado es relativamente baja, esto no quiere decir que se tenga un mal porcentaje de mercado, la empresa busca tener al menos el 1,53% del mercado de explotación y construcción de productos inmuebles.

Competencia y Confusión Publicitaria.

En función de esto la publicidad debe ser significativa y recalcar la seriedad de la empresa.

Frecuencia de la Publicidad.

Se busca una publicidad agresiva, mas no perturbadora, el nivel de repeticiones del mensaje tiene que ser significativo pero no altamente intenso.

Establecer el mensaje a Comunicar.

El primer paso será la creación del mensaje, el cual hablará sobre el tipo de producto que comercializamos y nuestras alianzas, con sus respectivas fortalezas.

Aprobación del Plan Publicitario

La Gerencia General, será el encargado de evaluar los beneficios y las desventajas del Plan de comunicación para dar su visto bueno respectivo.

Ejecución del plan.

El responsable directo de la ejecución del plan de comunicación será el Jefe de Marketing y Ventas.

ACTIVIDAD 6: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

En el presupuesto del Plan de Marketing se determinarán los siguientes rubros, los cuales serán necesarios para su ejecución:

RECURSOS	COSTO
Humanos	3.180
Financiero	37.000
Tecnológico	80
TOTAL	40.260

ACTIVIDAD 7: APROBACIÓN DEL PROYECTO

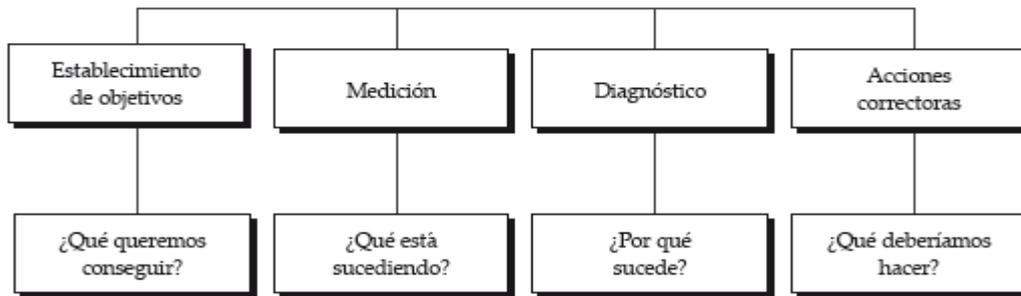
La aprobación del proyecto deberá estar a cargo de la Gerencia General y Administración de la Inmobiliaria, para esto el Jefe del proyecto, deberá presentar la propuesta con su respectivo presupuesto y los efectos sobre el flujo de caja.

ACTIVIDAD 8: EJECUCIÓN Y CONTROL

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tener de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Llegados a este punto, he considerado conveniente indicar en un gráfico el proceso de control:

GRAFICO 4.2 PROCESO DE CONTROL



Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

5. PRESUPUESTO.

5.1. Presupuesto de los Proyectos.

Una vez determinados los proyectos, sus perfiles al igual que sus actividades es necesario establecer los presupuestos de los mismos.

A continuación se detallan los presupuestos para cada proyecto:

- **Proyecto 1.**

TABLA 5.1.1 SISTEMA DE POST-VENTA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	1,280	2,100	1,100		4,480
FINANCIERO	1,473	3,534	884		5,890
TECNOLÓGICO	420	630			1,050
TOTAL	3,173	6,264	1,984		11,420

- **Proyecto 2.**

TABLA 5.1.2 PLAN DE MARKETING					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	1,380	1,800			3,180
FINANCIERO	14,800	22,200			37,000
TECNOLÓGICO	240	360			600
TOTAL	16,420	24,360			40,780

- **Proyecto 3.**

TABLA 5.1.3 DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	715	715			1,430
FINANCIERO	308	392			700
TECNOLÓGICO	840	910			1,750
TOTAL	1,863	2,017			3,880

- Proyecto 4.

TABLA 5.1.4 IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	752	1128			1,880
FINANCIERO	480	720			1,200
TECNOLÓGICO	1940	2910			4,850
TOTAL	3,172	4,758			7,930

- Proyecto 5.

TABLA 5.1.5 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	420	420			840
FINANCIERO	1050	1050			2,100
TECNOLÓGICO	90	90			180
TOTAL	1,560	1,560			3,120

- Proyecto 6.

TABLA 5.1.6 PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN FINANCIERA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	583.8	1946	250.2		2,780
FINANCIERO	110.4	316.8	52.8		480
TECNOLÓGICO	1700				1,700
TOTAL	2,394	2,263	303		4,960

- Proyecto 7.

TABLA 5.1.7 PLAN DE INVERSIÓN					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	410	500	90		1,000
FINANCIERO	637	3724	539		4,900
TECNOLÓGICO	1500				1,500
TOTAL	2,547	4,224	629		7,400

- Proyecto 8.

TABLA 5.1.8 PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	192.5	1400	157.5		1,750
FINANCIERO	104	608	88		800
TECNOLÓGICO	840	1260			2,100
TOTAL	1,137	3,268	246		4,650

- Proyecto 9.

TABLA 5.1.9 CONVENIOS ADECUADOS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	56.1	408	45.9		510
FINANCIERO	100	300	100		500
TECNOLÓGICO	150	600			750
TOTAL	306	1,308	146		1,760

- Proyecto 10.

TABLA 5.1.10 REESTRUCTURACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE PAGO.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	147.4	1072	120.6		1,340
FINANCIERO	59.4	231	39.6		330
TECNOLÓGICO	630				630
TOTAL	837	1,303	160		2,300

- Proyecto 11.

TABLA 5.1.11 CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	246	1148	246		1,640
FINANCIERO	90	210			300
TECNOLÓGICO	780				780
TOTAL	1,116	1,358	246		2,720

- Proyecto 12.

TABLA 5.1.12 MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	270	1260	270		1,800
FINANCIERO	320	480			800
TECNOLÓGICO	0				0
TOTAL	590	1,740	270		2,600

- Proyecto 13.

TABLA 5.1.13 PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	490	980	490		1,960
FINANCIERO	3784	4816			8,600
TECNOLÓGICO	4500				4,500
TOTAL	8,774	5,796	490		15,060

5.2. Presupuesto de los Proyectos según el plazo.

TABLA 5.2. PRESUPUESTO DE PROYECTOS		
PRESUPUESTO		
N.	PROYECTO	PRESUPUESTO
1	Servicios Post-Venta	\$11,420.00
2	Plan de marketing	\$40,780.00
3	Desarrollo e implantación de procesos de gestión	\$3,880.00
4	Implantación y difusión del modelo de gestión estratégica	\$7,930.00
5	Plan de capacitación al Personal	\$3,120.00
SUBTOTAL CORTO PLAZO		\$ 67,130.00
6	Plan de control y evaluación presupuestaria	\$4,960.00
7	Plan de inversión	\$7,400.00
8	Plan de recuperación de cartera	\$4,650.00
9	Convenios con Socios Estratégicos.	\$1,760.00
10	Reestructuración y cumplimiento de plazos de pagos	\$2,300.00
11	Sistema de calificación y selección de proveedores	\$2,720.00
12	Mejoramiento de condiciones laborales	\$2,600.00
13	Plan de desarrollo tecnológico	\$15,060.00
SUBTOTAL MEDIANO Y LARGO PLAZO		\$ 41,450.00
TOTAL		\$ 108,580.00

5.3. Presupuesto General de los Proyectos.

Una vez establecido el presupuesto de los proyectos planteados en el modelo de gestión estratégica es necesario prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutarán los proyectos.

TABLA 5.3. PRESUPUESTO GENERAL DE LOS PROYECTOS.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	6,943	14,877	2,770		24,590
FINANCIERO	23,315	38,582	1,703		63,600
TECNOLÓGICO	13,630	6,760	0		20,390
TOTAL	43,888	60,219	4,473		108,580

5.4. Evaluación Financiera.

Para realizar un flujo de caja proyectado, es necesario tomar en cuenta cual ha sido la tasa de crecimiento promedio que ha venido teniendo la empresa, la cual calculamos en base a la variación porcentual de los ingresos desde el año 2005, el cuadro 5.4, muestra el cálculo antes mencionado:

TABLA 5.4. TASA DE CRECIMIENTO			
AÑO	INGRESOS	%	VARIACIÓN
2005	\$2,104,815.04	16.55%	
2006	\$3,030,641.92	23.35%	6.80%
2007	\$3,953,870.74	30.55%	7.20%
TASA DE CRECIMIENTO			7.60%

La Inmobiliaria Madeira S.A., presenta el siguiente flujo de efectivo proyectado en base a una tasa de crecimiento del 7.6% para sus ingresos, para la proyección de los costos y gastos tendrá un valor base de 87% en relación a los ingresos por venta calculó que consta en el Cuadro de Mando Integral.

5.4.1 Flujo de Caja Sin Proyectos.

TABLA 5.5. INGRESOS PROYECTADOS

AÑO	TASA	INGRESOS TOTALES
2007 Año base		\$3,953,870.74
2008	7.6%	\$4,254,364.92
2009	7.6%	\$4,577,696.65
2010	7.6%	\$4,925,601.60
2011	7.6%	\$5,299,947.32
2012	7.6%	\$5,702,743.31

Tabla 5.6. COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

CONCEPTO	2007 Año Base	AÑOS				
		2008	2009	2010	2011	2012
COSTOS						
Costo de Construcción	\$1,746,955.69	\$1,879,724.32	\$2,022,583.37	\$2,176,299.70	\$2,341,698.48	\$2,519,667.56
TOTAL COSTOS	\$1,746,955.69	\$1,879,724.32	\$2,022,583.37	\$2,176,299.70	\$2,341,698.48	\$2,519,667.56
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Indirectos de Construcción	\$1,089,476.93	\$1,172,277.18	\$1,261,370.25	\$1,357,234.39	\$1,460,384.20	\$1,571,373.40
Gastos de Venta	\$554,471.95	\$596,611.82	\$641,954.32	\$690,742.85	\$743,239.31	\$799,725.49
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos financieros	\$48,962.97	\$52,684.16	\$56,688.15	\$60,996.45	\$65,632.18	\$70,620.23
TOTAL	\$1,692,911.86	\$1,821,573.16	\$1,960,012.72	\$2,108,973.69	\$2,269,255.69	\$2,441,719.12
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$3,439,867.55	\$3,701,297.48	\$3,982,596.09	\$4,285,273.39	\$4,610,954.17	\$4,961,386.68

TABLA 5.7. FLUJO DE CAJA SIN CONSIDERAR PROYECTOS

CONCEPTO	AÑOS					
	2008	2009	2010	2011	2012	
Ingresos por Ventas						
Ventas totales	\$3,953,870.74	\$4,254,364.92	\$4,577,696.65	\$4,925,601.60	\$5,299,947.32	\$5,702,743.31
Egresos						
Costo	\$1,746,955.69	\$1,879,724.32	\$2,022,583.37	\$2,176,299.70	\$2,341,698.48	\$2,519,667.56
Utilidad Bruta en Ventas	\$2,206,915.05	\$2,374,640.60	\$2,555,113.28	\$2,749,301.89	\$2,958,248.84	\$3,183,075.75
Gastos Operacionales						
Gastos Indirectos	\$1,089,476.93	\$1,172,277.18	\$1,261,370.25	\$1,357,234.39	\$1,460,384.20	\$1,571,373.40
Gastos de Ventas	\$554,471.95	\$596,611.82	\$641,954.32	\$690,742.85	\$743,239.31	\$799,725.49
Total Gastos Operacionales	\$1,643,948.89	\$1,768,889.00	\$1,903,324.57	\$2,047,977.23	\$2,203,623.50	\$2,371,098.89
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos financieros	\$48,962.97	\$52,684.16	\$56,688.15	\$60,996.45	\$65,632.18	\$70,620.23
Total Gastos no Operacionales	\$48,962.97	\$52,684.16	\$56,688.15	\$60,996.45	\$65,632.18	\$70,620.23
UTILIDAD NETA	\$514,003.19	\$553,067.44	\$595,100.56	\$640,328.21	\$688,993.15	\$741,356.63
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	\$514,003.19	\$553,067.44	\$595,100.56	\$640,328.21	\$688,993.15	\$741,356.63

GRÁFICO 5.1. INGRESOS VS COSTOS Y GASTOS

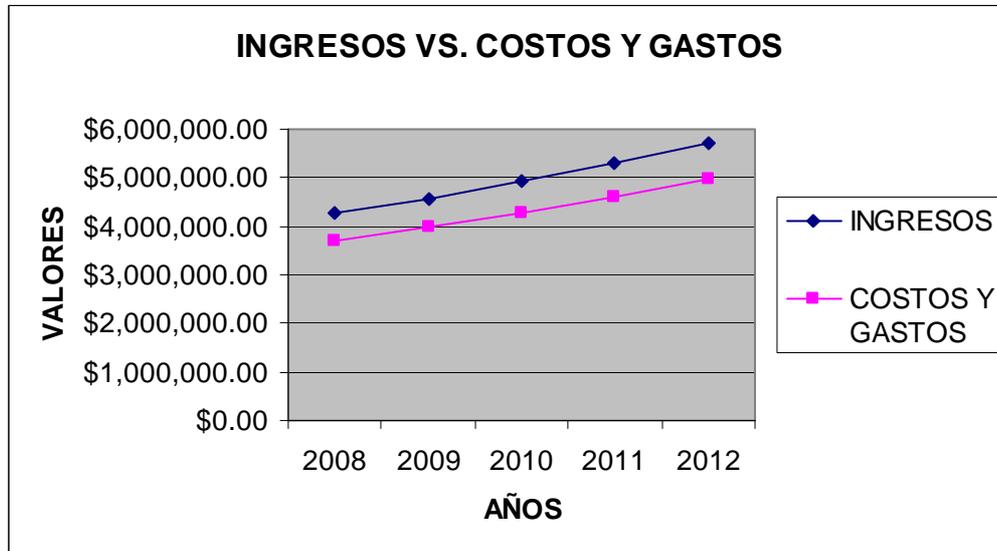
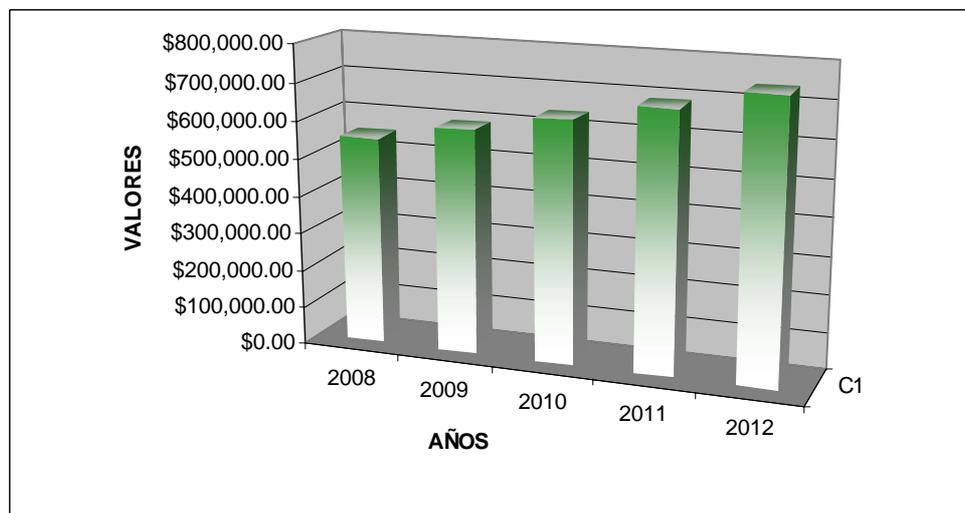


Tabla 5.8. RELACIÓN INGRESO/COSTO Y GASTO

AÑO	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS
2008	\$4,254,364.92	\$3,701,297.48
2009	\$4,577,696.65	\$3,982,596.09
2010	\$4,925,601.60	\$4,285,273.39
2011	\$5,299,947.32	\$4,610,954.17
2012	\$5,702,743.31	\$4,961,386.68

GRÁFICO 5.2. FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS



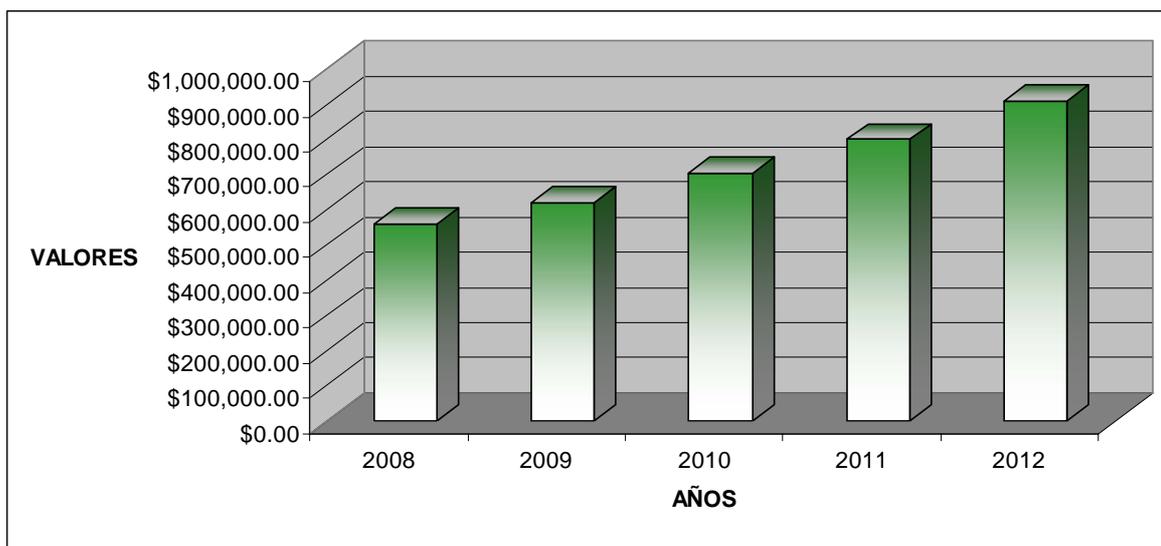
5.4.2 Flujo de Caja Con Proyectos.

TABLA 5.9. FLUJO DE CAJA CON CONSIDERAR PROYECTOS

CONCEPTO	AÑOS					
	2008	2009	2010	2011	2012	
Ingresos por Ventas						
Ventas totales	\$3,953,870.74	\$4,346,872.62	\$4,663,288.93	\$5,069,425.33	\$5,525,554.37	\$5,992,763.61
Egresos						
Costo	\$1,746,955.69	\$1,898,521.56	\$2,022,583.37	\$2,176,299.70	\$2,341,698.48	\$2,519,667.56
Utilidad Bruta en Ventas	\$2,206,915.05	\$2,448,351.06	\$2,640,705.56	\$2,893,125.63	\$3,183,855.89	\$3,473,096.04
Gastos Operacionales						
Gastos Indirectos	\$1,089,476.93	\$1,183,999.95	\$1,299,211.35	\$1,397,951.42	\$1,533,403.41	\$1,649,942.07
Gastos de Ventas	\$554,471.95	\$602,577.94	\$661,212.95	\$725,279.99	\$780,401.27	\$839,711.77
Total Gastos Operacionales	\$1,643,948.89	\$1,786,577.89	\$1,960,424.30	\$2,123,231.41	\$2,313,804.68	\$2,489,653.84
Gastos No Operacionales						
Gastos financieros	\$48,962.97	\$53,211.00	\$58,388.80	\$64,046.27	\$68,913.79	\$74,151.24
Total Gastos no Operacionales	\$48,962.97	\$53,211.00	\$58,388.80	\$64,046.27	\$68,913.79	\$74,151.24
UTILIDAD NETA	\$514,003.19	\$560,263.48	\$621,892.46	\$705,847.95	\$801,137.42	\$909,290.97
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	\$514,003.19	\$560,263.48	\$621,892.46	\$705,847.95	\$801,137.42	\$909,290.97

La tasa de crecimiento que se va a considerar aplicando los proyectos, es de 12% para el 2008 hasta una proyección del 15% en la relación a la utilidad neta en el ultimo periodo el cual esta establecido en el Mando de Cuadro Integral, para los gastos y costos, se basara en la disminución de los mismo desde el 87% actual hasta 85% en relación a las metas establecidas.

GRÁFICO 5.3. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS



Se puede observar que, el modelo de gestión estratégica ayuda a la empresa a obtener buenos resultados en todos los años, llegando a estar sobre el flujo de caja proyectado sin proyectos. Se puede observar que la renta aumenta de \$ \$ 514,003.19 a \$ 909,290.97 para el año 2.012.

5.4.2.1 Análisis Financiero - Evaluación.

El objetivo de realizar un flujo considerando proyectos, es analizar la evolución financiera que la empresa tendría, tomando en cuenta el flujo incremental, es decir sobre los valores reales del beneficio adicional que se obtiene al implantar el plan estratégico, sobre le cual se realizará a evaluación del VAN, TIR y Beneficio Costo, que a continuación se calcula:

Valor actual neto: El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para el cálculo del VAN es necesario calcular el TMAR, el cual se obtendrá mediante el ROI la rentabilidad sobre la inversión.

TABLA 5.10. CALCULO TMAR

ROI	
RENTABILIDAD	\$111,823.55
INVERSIÓN	\$1,110,076.00
ROI	10.07%

Tasa interna de retorno: es la tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

Relación beneficio costo: esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos, que genera el proyecto.

TABLA 5.11. FLUJO INCREMENTAL.

	2008	2009	2010	2011	2012
SIN PROYECTOS	\$553,067	\$595,101	\$640,328	\$688,993	\$741,357
CON PROYECTOS	\$560,263	\$621,892	\$705,848	\$801,137	\$909,291
VARIACION	\$7,196	\$26,792	\$65,520	\$112,144	\$167,934

TABLA 5.11. COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

AÑO	FLUJO SIN PROYECTOS	FLUJO CON PROYECTOS
2008	\$553,067.44	\$560,263.48
2009	\$595,100.56	\$621,892.46
2010	\$640,328.21	\$705,847.95
2011	\$688,993.15	\$801,137.42
2012	\$741,356.63	\$909,290.97

GRÁFICO 5.3. COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA

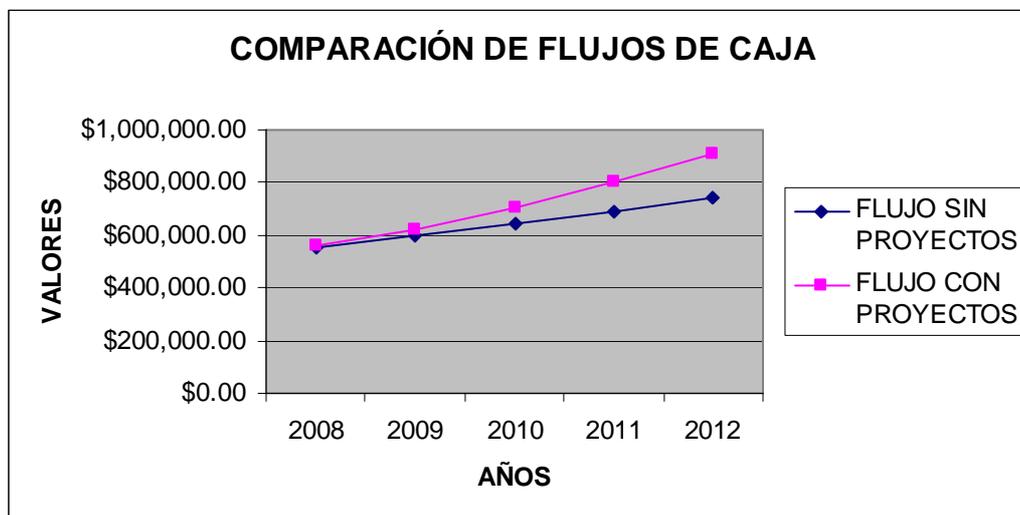


TABLA 5.12. VALORACIÓN DEL FLUJO

AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSION ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	FLUJO DESCONTADO
2008	\$ 7,196.04	-\$ 43,978.10	-\$ 36,782.06	\$ -33,416.97
2009	\$ 26,791.90	-\$ 60,218.80	-\$ 33,426.90	\$ -27,590.41
2010	\$ 65,519.74	-\$ 4,473.10	\$ 61,046.64	\$ 45,777.79
2011	\$ 112,144.27	\$ 0.00	\$ 112,144.27	\$ 76,401.38
2012	\$ 167,934.34	\$ 0.00	\$ 167,934.34	\$ 103,942.86
	\$ 379,586	-\$ 108,670	\$ 270,916	\$ 165,114.66
				\$ 165,114.66

Σ VAN
VAN FÓRMULA

78.4%	TIR
-------	-----

TABLA 5.13. VALORACIÓN DEL FLUJO

AÑO	INVERSION ANUAL	INVERSIÓN DESCONTADA	FLUJO INCREMENTAL	FLUJO INCREMENTAL DESCONTADO
2008	\$ 43,978	\$ 39,954.67	\$ 7,196.04	\$ 6,537.70
2009	\$ 60,219	\$ 49,704.32	\$ 26,791.90	\$ 22,113.91
2010	\$ 4,473	\$ 3,354.30	\$ 65,519.74	\$ 49,132.09
2011	\$ 0	\$ 0.00	\$ 112,144.27	\$ 76,401.38
2012	\$ 0	\$ 0.00	\$ 167,934.34	\$ 103,942.86
	\$ 108,670	\$ 93,013.29	\$ 379,586.29	\$ 258,127.95

RBC= 2.78

TABLA 5.14. RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN

AÑO	FLUJO DESCONTADO	FLUJO D. ACUMULADO
2008	\$ -33,416.97	\$ -33,416.97
2009	\$ -27,590.41	\$ -61,007.38
2010	\$ 45,777.79	\$ -15,229.59
2011	\$ 76,401.38	\$ 61,171.80
2012	\$ 103,942.86	\$ 165,114.66

PR= 0.31 5.31

Con los resultados arrojados de la evaluación financiera que parte del análisis de los estados de resultados proyectados para los años de duración del modelo de gestión estratégica, se obtuvieron los siguientes datos concluyentes

TMAR	10,07%	<i>Tasa mínima de rendimiento aceptable</i>
VAN	\$165,114.66	<i>Valor positivo, inversión (en principio) factible</i>
TIR	78.4%	<i>Valor superior a la TMAR, inversión (en principio) factible</i>
PRI	5 años 3 mes	<i>Periodo de recuperación de la inversión es de 5 años – 3 meses</i>
RCB	2,78	<i>Por cada dólar invertido se obtiene 1,78 centavos de utilidad</i>

El Valor Actual Neto (VAN) es una sumatoria de los flujos de caja descontados la tasa mínima de rendimiento y al establecerse en un valor positivo da pauta para apoyar la implementación del modelo por ser rentable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador de la rentabilidad del proyecto, es decir, la tasa de porcentaje de rendimiento anual acumulado que genera la inversión, para que un proyecto sea considerado factible, debe presentar una TIR de un valor superior a la TMAR para justificar la inversión en el mismo.

Esta relación es necesaria para al momento de evaluar otras alternativas de inversión que tuviere la Inmobiliaria, se pueda optar fácilmente por aquella inversión que además de generar la utilidad base propuesta, arroje también una rentabilidad extra, como éste caso.

En cuanto a la Relación Costo – Beneficio, los resultados demuestran que por cada dólar de inversión en el presente proyecto, se retribuirán \$1,78 centavos adicionales que constituyen la utilidad.

El presente proyecto arroja un período de recuperación de la inversión (PRI) de 5 años, 3 mes, esto es, que al cabo de dicho período se habrá recuperado el monto de \$ 93,013.29 y en adelante se generará solamente utilidades netas.

Todos los datos que arroja la evaluación financiera indican la factibilidad del proyecto, se puede observar que el según los indicadores analizados con proyectos superan la tasa de descuento, lo cual nos indica que nos conviene realizar los proyectos planteados en el Balanced Scorecard.

Después de haber realizado el análisis situacional de la empresa, desarrollar un modelo de gestión estratégica para la misma, haber generado proyectos y estudiar el impacto financiero de estos, se han llegado a las siguientes conclusiones:

6.1. Conclusiones:

- ❖ Al tratarse de una mediana empresa de carácter familiar, Inmobiliaria “Madeira S.A.” se ha venido manejando de una forma netamente empírica, descuidando básicamente aspectos como el direccionamiento estratégico. Sin embargo, se puede considerar esta administración como bastante aceptable, debido principalmente a la experiencia de los propietarios la cual se ha ido adquiriendo a través del tiempo.
- ❖ La falta de una organización formal tiene como consecuencia que la Inmobiliaria no tenga definida cual es su misión, visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo lo cual provoca que exista procedimientos administrativos y de construcción fragmentados que no están direccionados a metas claras.
- ❖ Del análisis del ambiente externo se concluye, que las oportunidades con mayor incidencia para la organización se derivan del factor social donde las preferencias y prioridades para los productos inmobiliarios son altas, el acceso a créditos por parte del estado, y la mayor tecnología en el entorno, mientras que los factores económicos y la competencia representan amenazas.
- ❖ El sector constructor nacional, en especial el sector de explotación de bienes inmuebles propios o de terceros, es bastante competitivo debido a la saturación actual del mercado, lo que demanda poner en práctica criterios que le permitan optimizar la utilización de sus recursos en mirar de hacer más eficiente los procesos de construcción.
- ❖ Mediante la encuesta a clientes y proveedores, se determinó que no existe una buena relación con los proveedores, lo que dificulta los requerimientos de calidad en la

materiales y suministros de construcción; se obtuvo además información de que el cliente no tiene problemas con el precio del producto inmobiliario, pero si posee inconvenientes con el tiempo de entrega, la falta de control de calidad.

- ❖ Dentro del ambiente interno, se determinó que la atención oportuna a requerimientos, la alta experiencia en el sector constructor, la facilidad de pago a sus clientes simbolizan las fortalezas; mientras que la inadecuada planificación de presupuesto, no contar con una planificación estratégica, la falta de capacitación, desmotivación, publicidad y control de costos y gastos representan debilidades de la empresa.
- ❖ Una vez establecidos los objetivos y metas a alcanzar, se utilizó una práctica herramienta que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, el Balanced Score Card (BSC) o Tablero de Mando Integral en el cual se establecieron medios para llegar al cumplimiento de los objetivos y metas previstas, estos medios son traducidos en proyectos cuyo desarrollo arroja un presupuesto, el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo.

6.2. Recomendaciones:

- ❖ Es necesario que la empresa no solo se mida con indicadores financieros los cuales son tardíos para tomar decisiones, sino también con indicadores que son impulsores o inductores que conducen a ver en un corto plazo de que lo que se está haciendo es lo correcto.
- ❖ Se recomienda la implementación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A., para de esta manera por medio del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, enfrentar las amenazas del entorno y disminuir las debilidades.
- ❖ Es necesaria la implementación del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, ya que apoyará a medir el cumplimiento de la Visión y Misión, describiendo la 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.

- ❖ Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión propuestos, para de esta manera medir el avance de los objetivos y emprender acciones correctivas o preventivas de manera efectiva.
- ❖ Con el desarrollo de esta tesis se ha propuesto la misión y visión que debería tener la inmobiliaria, las cuales permitan identificar la razón de ser de la empresa, como ésta debería ser y actuar en el futuro.
- ❖ 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 clientes, proveedores y personal.
- ❖ La capacitación y desarrollo de los empleados es fundamental, en donde la empresa debe trabajar en disminuir las brechas de las competencias deseadas y las reales de cada empleado, necesario para el cumplimiento de la estrategia.
- ❖ Se debe trabajar en la cultura organizacional de conocimiento de la estrategia, en donde se afiance el conocimiento de la visión y misión institucional, como también los principios y valores.