

**REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES
FACULTAD DE GERENCIA
EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACION
INDIVIDUAL**

MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

**"ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA INMOSOLUCION Y SU PROYECTO PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD"**

ING. MILTON GUILLERMO CORDOVA ALBAN

I CURSO

2004 - 2005

INDICE GENERAL

GENERALIDADES.....	1
Análisis de libre empresa.....	1
La competitividad	5
El mercado Inmobiliario	7
Demanda Inmobiliaria	10
Descripción de la empresa, historia y características	11
Objetivos del proyecto	17
Marco conceptual.....	18
CAPITULO 2	
ANALISIS SITUACIONAL	21
Análisis externo	22
Macroambiente	22
Factores políticos	22
Factores económicos	28
Factores Sociales	41
Factores legales	49
Factores tecnológicos	50
Factores ambientales	52
Microambiente	52
La competencia.....	53
Clientes	57
Proveedores	57
Productos sustitutos	58
Análisis interno	59
Área administrativa	59

.....	
Área Financiera	65
.....	
Área de Comercialización	71
.....	
Cadena de valor	73
Análisis FODA	77
.....	
Fortalezas.....	77
Oportunidades.....	77
.....	
Debilidades.....	78
.....	
Amenazas.....	78
.....	
Matriz de vulnerabilidad.....	80
Matriz de aprovechabilidad.....	81

CAPITULO 3

NUEVAFILOSOFIA Y LAS ESTRATEGIAS	84
Misión	85
Visión.....	87
Principios y valores Corporativos	88
Diseño de acciones estratégicas empresariales	89
Definición de estrategia competitiva	95
Identificación de objetivos del proyecto	99
Diagrama de afinidad	100
Diagrama de causa — Efecto	102
Diagrama de interrelaciones	103
Desarrollo del árbol de planificación	104
Matriz de priorización	106
Matriz de responsabilidad.....	107
Diagrama de contingencias	108

CAPÍTULO 4

IDENTIFICACION Y FORMULACION DE PROYECTOS.....	109
Identificación de proyectos.....	110
Perfil de los proyectos.....	110
Calendarizacion de recursos	113

CAPÍTULO 5

PLAN OPERATIVO.....	132
Desarrollo del proyecto No. 1.....	132
Desarrollo del proyecto No. 3.....	143

CAPÍTULO 6

EVALUACION FINANCIERA DE LOS PROYECTOS.....	150
Métodos de evaluación financiera.....	150
Aplicación del método de evaluación a los proyectos.....	156
Análisis de los resultados.....	157

CAPÍTULO 7

INDICADORES DE GESTION CONCLUSIONES — RECOMENDACIONES...159	
Indicadores de gestión.....	159
Conclusiones	160
Recomendaciones.....	162

CAPITULO 1.- GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN

A partir del año 1999 se profundizó la crisis económica en nuestro país por efecto de las malas administraciones de las entidades financieras, la misma que obligo al congelamiento de los recursos de los miembros de la sociedad ecuatoriana que depositaron sus ahorros en los diferentes bancos. Mediante decreto ejecutivo se creó la AGD con el propósito de garantizar y devolver los recursos de los depositantes, lastimosamente no existió la liquidez suficiente para cumplir con este objetivo y por ese motivo se devolvieron recursos mediante la emisión de bonos, certificados de depósito y otros documentos. Los ahorristas encontraron en el mercado inmobiliario la única forma de utilizar dichos papeles e invertir sus recursos.

La crisis mencionada impulsó el fenómeno de la migración masiva de nuestros compatriotas hacia los Estados Unidos de Norteamérica y otros países del Continente Europeo, los mismos que envían sus remesas para que sus familias inviertan en nuestro país. Por este motivo el sector de la construcción creció en forma descontrolada generando una numerosa y cada vez más eficiente competencia la misma que ocasionó una disminución en las ventas amenazando en transformarse en una verdadera crisis para el sector. “INMOSOLUCION” fue una de las empresas que sintió los efectos de la crisis y por lo mismo sus administradores decidieron mejorar la productividad de la empresa con el propósito de competir con mayor eficiencia en el mercado nacional e internacional.

1.1 ANALISIS DE LA LIBRE EMPRESA

El Estado ecuatoriano como regulador de las actividades económicas de la sociedad en el artículo No. 242 de la constitución política del Estado dispone que la organización y el funcionamiento de la economía nacional responderá a un sistema de economía social de mercado mediante la aplicación de los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna, e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios, y a la propiedad de los medios de producción; correspondiéndole al Estado ecuatoriano las siguientes tareas:

- Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un ordenamiento jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza.
- Formular, en forma descentralizada y participativa, planes y programas obligatorios para la inversión pública y referenciales para la privada.
- Promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos. Impulsar la libre competencia y sancionar, conforme a la ley, las prácticas monopólicas y otros que la impidan.
- Vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley, regularlas y controlarlas en defensa del bien común.
- Crear infraestructura física, científica y tecnológica; dotar de los servicios básicos para el desarrollo.
- Empezar actividades económicas cuando lo requiera el interés general .
- Explotar racionalmente los bienes de su dominio exclusivo, de manera directa o con la participación del sector privado.
- Proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el cumplimiento de las normas de calidad.
- Mantener una política fiscal disciplinada; fomentar el ahorro y la inversión; incrementar y diversificar las exportaciones y cuidar que el endeudamiento público sea compatible con la capacidad de pago del país .
- Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad, y otorgar subsidios específicos a quienes los necesiten.

Las obligaciones adquiridas por los diferentes gobiernos del Ecuador en cumplimiento al mandato constitucional no han sido cumplidas a través de la historia de nuestro país, dejando desamparadas a su suerte a las diferentes instituciones productivas, obligando a sus administradores a realizar grandes esfuerzos para solucionar esta deficiencia. Frente a esta realidad se hace necesario realizar un estudio responsable de la situación actual de la empresa

constructora “INMOSOLUCION” para planificar su proyección hacia el futuro, determinando lo que esta Institución representa como parte integrante de un sistema empresarial de libre mercado que se guía por el resultado final del enfrentamiento de la oferta y la demanda en una sociedad capitalista. Recordemos entonces que las organizaciones empresariales o de cualquier tipo, constituyen el marco de acción de todo administrador, ellos no existen fuera de dichas organizaciones; estas organizaciones son influidas por el entorno general también llamado macroentorno que incluye el tipo de sistema económico que puede ser de libre empresa, mercados controlados o mercados de planeación central. También influyen las condiciones económicas como los ciclos de expansión, recesión y los cambios en el nivel general de vida.

Las empresas en la actualidad, incluyendo a “INMOSOLUCION” se desenvuelven en un entorno económico globalmente considerado, este entorno o sistema económico es generalmente aquel donde los mercados están sujetos al control privado basado en la oferta y la demanda. Este es un modelo de libre mercado en el que se desenvuelven las empresas de la mayor parte del Ecuador y del mundo, en este caso los contratos son privados, la empresa se mueve por los incentivos a las utilidades; y los adelantos tecnológicos son elementos esenciales de este sistema. Como es el caso de INMOSOLUCION ver página 12-

El sistema económico que rodea a la empresa, establece condiciones económicas y políticas particularmente difíciles como la administración de la inflación, el desempleo, las tasas impositivas y las tasas de interés.

La empresa surge debido a la necesidad creciente de las personas de adquirir productos para su consumo, esta naturaleza masiva de la demanda de bienes, sólo puede ser respondida por organizaciones de personas, que sean capaces de producir masivamente, en todo caso por organizaciones que estudiando la conducta del consumidor, adapten la naturaleza para ofrecer productos o bienes a la medida del deseo del comprador. La empresa es una organización de personas, que transforman los recursos de la naturaleza usando la capacidad intelectual, la capacidad física y la capacidad de inversión en distintas formas de transformación de bienes y provisión de servicios.

Junto a la creciente población demandante, van surgiendo algunos problemas de ordenamiento, por ejemplo como se construyen obras que son de uso de todos pero son propiedad de nadie y que además tiene un costo elevado de

producir para una familia cualquiera (Son los bienes públicos). Por ello las familias se unen, buscan mecanismos que los representen y que se pueda ejecutar acciones en nombre de todos. La empresa se relaciona con las familias que consumen el producto o captando inversionistas; estas familias a la vez le proveen de trabajadores, por lo que perciben salarios, si son familias inversionistas perciben utilidades y si son familias prestamistas perciben intereses.

Las empresas se relacionan con los gobiernos recibiendo de ellos diversos servicios, por ejemplo infraestructura básica de saneamiento, de transporte u otros. Para que el gobierno entregue estos beneficios, cobra impuestos tanto a las empresas como a las familias. En este último caso el gobierno les transfiere a las familias, servicios diversos como salud, educación, defensa y otros.

En esta dinámica básica del entorno y la empresa encontramos relevante determinar las siguientes variables como moderadoras del éxito o del fracaso de una empresa:

- Políticas de impuestos y otros mecanismos de financiamiento del gobierno.
- Gastos e inversiones del gobierno para las familias y las empresas.
- Dinámica del mercado consumidor.
- Dinámica del mercado de trabajadores.
- Dinámica del mercado de inversionistas o prestamistas.
- Dinámica de la producción empresarial.
- Dinámica y origen de los medios de pago.
- Comportamiento de los precios en el mercado consumidor y proveedor.

Estas relaciones no son sólo locales, como ya se dijo, las familias pueden pertenecer a diversos países, igualmente las empresas. En ese sentido, es vital considerar que las variables macroeconómicas no sólo son nacionales, sino también internacionales, el análisis de entorno para cada empresa, considera esta proyección, ya que en un mundo tan integrado o globalizado, como en el que vivimos, es natural que la competencia se dé bajo condiciones internacionales.

El ámbito empresarial está condicionado por procesos acelerados de cambio, presionado por la expansión del conocimiento en todos los campos del saber, el acelerado desarrollo tecnológico y las tensiones sociales; es decir está sometida a una organización cada vez más compleja y competitiva, en tales circunstancias se impone la participación efectiva y activa de todo el talento humano para promover el desarrollo y generar mayor productividad, fundamentándose en un proceso permanente de mejoramiento continuo y preparación adecuada a las circunstancias cambiantes y globalizadas.

Es imprescindible administrar en términos de esfuerzo corporativo para alcanzar resultados de calidad, con responsabilidad y profesionalismo. Los /as empresarios /as se enfrentan en un ambiente estratégico que esta permanentemente reestructurándose, renovándose y enriqueciéndose; entonces es necesario su total entrega, formación, capacitación y responsabilidad social para que actúen como factores multiplicadores de los procesos de cambio, transformación y generadores de riqueza.

Alcanzar calidad de los procesos productivos y de servicios es un imperativo para las empresas ecuatorianas de toda índole, por ello se buscan nuevas alternativas y perspectivas de gestión empresarial para generar valor agregado y ventaja competitiva, y generar empleo de calidad para elevar el nivel de vida de las grandes mayorías.

El inicio del siglo esta dominado por la información y el conocimiento, las organizaciones empresariales y comerciales tienen que ser más eficientes y eficaces, con una capacidad administrativa, Financiera y Técnica acorde con los adelantos experimentados por las diferentes sociedades modernas, tomando en cuenta que vivimos en un mundo globalizado, mediante el cual todos los países han destruido los obstáculos físicos existentes en las líneas de frontera, dando apertura al libre desarrollo del intercambio comercial.

La empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos que explican el tipo de negocio que caracteriza a la organización.

La empresa entonces, es un sistema abierto en constante relación con su entorno, interactuando con el exterior a través del mercado y con todos los agentes que componen el sistema económico en que desarrolla su actividad o giro de negocio.

El ambiente de los negocios que se vive actualmente está marcado por elementos, sujetos a rápidos y explosivos cambios tecnológicos, aumento vertiginoso y global de la competencia, corta durabilidad de las oportunidades del mercado, plazos de entrega reducidos; los productos deben ser de calidad, factibilidad ambiental y ecológica de los procesos, necesidad de formar y capacitar al talento humano, importancia del acceso y control de la información imagen corporativa, factores que serán decisivos para alcanzar la calidad y eficiencia que nos conduzca a una mayor productividad.

1.2 LA COMPETITIVIDAD

Los diferentes grupos sociales que habitan en el mundo mantienen la tendencia a desarrollar sus actividades productivas dentro de un mundo globalizado con una clara tendencia a la eliminación parcial o total de las fronteras geográficas y por lo mismo de los sistemas arancelarios impuestos en todos y cada uno de los países. Este hecho determina la multiplicación incontrolable de las empresas nacionales e internacionales, las mismas que para alcanzar el éxito en los diferentes mercados del mundo deben escalar al más alto nivel de productividad y por lo mismo de competitividad, entendiendo por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a la competencia.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en

cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

1.2.1 Competitividad y Producción

Una función de producción saludable, permite a la empresa resistir los ataques de la competencia y proporciona elasticidad operacional para responder a los mercados cada vez más volátiles. Por ello, la estrategia significa algo para la empresa cuando se traduce en acción operativa. Es la productividad quien proporciona competitividad, por ello se deben hacer bien las cosas, para obtener ventaja de calidad; hay que hacer las cosas a tiempo, para lograr ventaja de confiabilidad; en definitiva los objetivos de la producción son: Calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y costo.

1.2.2 Sistematización de la producción

- Se deben considerar los siguientes aspectos:
- Definición de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Identificación de las fronteras del sistema de producción (distribución>)
- Definición de los subsistemas integrantes del sistema de producción.
- Identificación de entradas y salidas
- Identificación de los aportes de los procesos
- Determinación de indicadores para controlar la eficiencia de los procesos.
- Redefinición de la organización y componentes
- Control de las medidas aplicadas: Mejoramiento continuo

1.2.3 Concepto de Productividad

Es la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes o servicios. Se entiende entonces a la productividad como el cociente entre “cantidad producida” y los “insumos utilizados”, por eso la búsqueda de indicadores de productividad implica poseer un sistema eficiente de recolección de información.

1.2.4 Ciclo de la Productividad

El aumento o disminución de productividad no puede ser tratado como un proyecto a corto plazo en la empresa, sino que debe estructurarse en base a programas que deben integrar a la totalidad de la empresa. Las etapas del ciclo son: Medición de la productividad, Evaluación de la productividad, planeación de la productividad y mejoramiento de la productividad; todo programa de productividad debe ser enfocado como de mejoramiento continuo. Medir el nivel de productividad de una empresa será importante para conocer el nivel de operatividad y para realizar acciones de “Benchmarking”.

1.3 EL MERCADO INMOBILIARIO

La industria de la construcción es una de las mas grandes dentro de cualquier economía, representando entre el 8% y el 12% del producto interno bruto a escala mundial. Además puede representar la inversión mas importante de una persona, grupo familiar, o empresa.

Datos de la Superintendencia de Bancos del Ecuador indican que entre Diciembre del 2002 a Mayo del 2004, la banca incrementó su crédito de vivienda en 204 millones de dólares; es decir una variación porcentual del 82,75%. entre Junio del 2004 a Junio del 2005, el crédito aumentó en 162 millones de dólares, siendo la variación porcentual del 46.17%; analizando estas cifras podemos afirmar que los bienes raíces son el negocio del momento, motivo por el cual muchos constructores y compañías están invirtiendo en las diversas ciudades del país, haciendo que la competencia siga en aumento, y por lo mismo obligando al desarrollo de innumerables estrategias de mercado para favorecer el acceso de la población a la vivienda; tomando en cuenta esta realidad, cobra aún mayor vigencia el criterio de que una de las responsabilidades del empresario moderno en cualquier actividad económica es la de mantenerse al día respecto a los cambios que se suceden y que pueden afectar positiva o negativamente a su empresa. Estos cambios pueden darse a nivel macroeconómico del país, de la industria en la cual se encuentra su actividad, de los competidores presentes en el sector, de su entorno o de su cliente.

En la actualidad, con el desarrollo de las comunicaciones, esta situación de cambios se vuelve más dramática y dinámica, por lo que se requiere estar siempre alerta e informado, bien para ajustar sus estrategias de mercado,

entender como se modifica y transforma el perfil de su potencial comprador o reorientar el norte de su actividad constructora o comercial.

De la misma forma en que es necesario hoy día el estar informado y atento a los cambios del entorno, a la modificación de los factores controlables y no controlables, a las variaciones en las tendencias de comportamiento de las principales variables que afectan al sector; asimismo se cuenta con mejores herramientas para su detección y nuevos índices de comportamiento y desempeño que permiten pronosticar con mayor seguridad, cuales serán los comportamientos y cambios futuros y determinar las posibles respuestas a esos cambios.

“INMOSOLUCION” a través de sus departamentos especializados en el sector inmobiliario y de la construcción viene monitoreando y estudiando el comportamiento de los principales factores y variables que han afectado con sus cambios al sector.

Este marco de identificación de variables, factores y el análisis de sus comportamientos, así como la incidencia o impacto que tienen, nos permite tener una visión más amplia y completa de la industria y del sector competitivo en que realiza su actividad productiva.

“INMOSOLUCION” ha identificado más de 20 factores de cambio que han modificado el comportamiento del mercado inmobiliario y que están relacionados con áreas agrupadas en factores competitivos; esto nos permite tener una visión actualizada, con nuevos enfoques y recursos que faciliten la acción comercial, afilando cada día más sus acciones para esta nueva competencia y conseguir resultados exitosos en el futuro.

El estudio genera respuestas a factores de cambio que están relacionados con los competidores en la industria, el entorno y el sector competitivo; de cómo se ha pasado de un mercado de vendedores a un mercado de compradores y las implicaciones que esto tiene en el comprador de vivienda; de la forma como han aumentado y comenzado a intervenir otros actores en la industria; cómo se introducen nuevas herramientas que apalancan el desarrollo del sector inmobiliario; como el crecimiento en la presencia de nuevos constructores en el sector modifica las condiciones competitivas; cómo se ha modificado la demografía de la oferta inmobiliaria; cómo el cambio a la dolarización contribuyó al incremento en la construcción; cómo se han modificado las

preferencias del comprador frente a los lugares de habitación y cómo afecta la migración intersectores de la ciudad.

1.3.1 Sistema de Información Inmobiliaria Dinámica.

Este estudio concebido para convertirse en una poderosa herramienta para desarrolladores de proyectos y entidades proveedoras de crédito, es por definición una estructura permanente e interactiva conformada por personas, equipos y procedimientos que han sido diseñados para reunir, seleccionar, clasificar, analizar, evaluar y suplir información procesada, pertinente, oportuna y exacta del mercado inmobiliario, útil para la planeación y toma de decisiones.

Las encuestas y estudios estadísticos constituyen un termómetro dinámico de la actividad constructora e inmobiliaria, que busca generar la información valiosa y necesaria para diseñadores, desarrolladores, entidades de financiamiento y demás actores de la industria inmobiliaria, que reduzca los fracasos comerciales, defina parámetros generales de la actividad constructiva y se convierta en un instrumento importante en la venta y rotación de los proyectos. A los resultados procesados se los utiliza como instrumento de consulta básica y por medio de estos se obtiene una completa información sobre el mercado, el perfil del producto, los precios, condiciones comerciales operantes, la rotación de ventas, el inventario y la competencia. Es un instrumento valioso para las entidades crediticias que financian la construcción y al comprador, al conocer de primera mano la radiografía y tendencias del mercado, que les permita financiar proyectos con un mayor conocimiento del mercado inmobiliario, mediante el aporte analítico y las herramientas prácticas así como una completa perspectiva de la posición competitiva de cada entidad en los diferentes mercados y sectores de la construcción, aporte indispensable para el desarrollo de estrategias de penetración y cubrimiento.

1.3.2 Demanda Inmobiliaria

La demanda de vivienda a nivel nacional según datos obtenidos del INEC alcanza a un millón cuatrocientas mil unidades habitacionales, demanda que seguirá aumentando en proporción al crecimiento demográfico del país.

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

La D.P.C.T. 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 de la D.P.C.T. clasificada por rango de precios 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.

GRAFICO1.1

Demanda por Rangos de Precios



Fuente: Empresa de Investigación de Mercados GRIDCON

Elaborado por: Ing. Milton Córdova

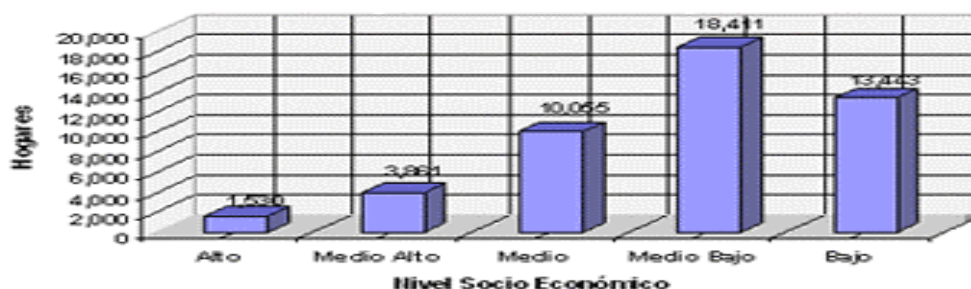
Nota: No se considera demanda con Bono de Vivienda en rangos hasta US\$ 8.000.

GUAYAQUIL

La Demanda Potencial Calificada Total en la ciudad de Guayaquil de 47.300 Hogares se determina también el alto volumen que representa el Nivel Socio Económico Medio Bajo. El 67,3% de la demanda se concentra en los 2 Niveles Socio Económicos más bajos

GRAFICO 1.2

Demanda Potencial Calificada Total Hogares



Fuente: Empresa de Investigación de Mercados GRIDCON

Elaborado por: Ing. Milton Córdova

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS

“INMOSOLUCION” es una empresa privada de propiedad de las Fuerzas Armadas del Ecuador cuyo objeto social es la construcción, promoción, compra venta de bienes inmuebles, administración de proyectos inmobiliarios ejecución de estudios y diseños de ingeniería, planificación, construcción, fiscalización de obras civiles, urbanizaciones, edificios, viviendas unifamiliares, carreteras, caminos vecinales, canales de riego, forestación, instalaciones industriales, sanitarias, hidráulicas, eléctricas, prestación de todo tipo de servicios administrativos, técnicos, y especializados, alquiler de todo tipo de maquinaria, importaciones y exportaciones, y todo tipo de actividades relacionadas con su objeto social.

El equipo humano y tecnológico con el que cuenta, permite lograr un sostenido nivel de calidad en el servicio. Los procesos son eficientes conllevando siempre la puntualidad y el compromiso de cumplir con las metas establecidas

1.4.1 Historia y características.-

La Empresa INMOSOLUCION se creó el 13 de Enero de 1999 en esta ciudad como unidad dependiente del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA con el nombre de “LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA – S.A. “INMOSOLUCION”.

Según los Estatutos se fijó el plazo de cincuenta años para el funcionamiento de la Compañía, contados a partir de la inscripción en el Registro Mercantil,

pudiendo prorrogarse, o disolverse la compañía y liquidarse, antes de su cumplimiento si así lo resolviese la Junta General de Accionistas en la forma prevista en la Ley.

La Compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por un Directorio, un Presidente y un Gerente. La Compañía estará representada judicialmente y extrajudicialmente por el Gerente General y en caso de ausencia temporal o definitiva de este, por el Presidente, hasta ser debidamente reemplazado.

El Directorio estará compuesto por cinco miembros principales y tres suplentes designados por la Junta General de Accionistas, los suplentes podrán actuar y tendrán derecho a voto únicamente cuando se encuentren reemplazando a los principales.

En lo referente a las atribuciones, al Directorio le corresponde: Establecer la política general de la Compañía; Autorizar a los administradores para cualquier decisión, acto o contrato que implique cambio de la política de la Compañía, dentro de su objeto social; dictar los reglamentos administrativos internos de la Compañía, inclusive su propio reglamento y definir las atribuciones de los diversos administradores y funcionarios en caso de conflicto de atribuciones; Nombrar a los administradores de la Compañía, esto es, Presidente y Gerente General, y, fijar sus atribuciones; Aprobar el presupuesto y el plan general de actividades de la Compañía a base de los proyectos que deberán ser presentados por el Gerente General; Presentar anualmente un informe de actividades de la Junta General de Accionistas; Autorizar al Gerente General para enajenar, gravar o limitar el dominio sobre los bienes inmuebles de la Compañía, Cumplir con todos los demás derechos y ejercer todas las demás atribuciones que le corresponden, según la Ley.

El Presidente será nombrado por el Directorio y recaerá siempre en el Director General del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y tendrá las siguientes atribuciones: Presidir la Junta General y las sesiones del Directorio; Reemplazar al Gerente General, Vigilar la buena marcha de la sociedad; Firmar junto con el Gerente General los títulos de las acciones; Cumplir con todos los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le corresponden según la Ley y resoluciones de la Junta General y del Directorio.

El Gerente General será nombrado por el Directorio y tendrá los siguientes deberes y atribuciones: representante legal, judicial y extrajudicial de la Compañía; dirigir o intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía, con los requisitos señalados en los estatutos; contratar a los trabajadores de la compañía y dar por terminados sus contratos, tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la sociedad y supervigilar la contabilidad y archivos de la Compañía; llevar los libros de actas, de acciones y accionistas y el libro talonario de acciones; presentar anualmente a la Junta General, y al Directorio un informe sobre los negocios sociales, incluyendo cuentas, balances y más documentos pertinentes; elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la Compañía y someterlos a la aprobación del Directorio; hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y del Directorio; en general, tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo y administración de la Compañía y todas las atribuciones y deberes determinados por la Ley para los administradores, de acuerdo con los estatutos de la Compañía.

1.4.2 Servicios que presta la Inmobiliaria

Los servicios que la Empresa "INMOSOLUCION" presta en la actualidad son los siguientes:

1. planificación, diseño y construcción de obras civiles
2. ejecución de avalúos
3. fiscalización de obras
4. compra, venta, intermediación de bienes raíces
5. trámite del bono de la vivienda
6. Intermediación de bienes raíces



INMOSOLUCION, tiene como función principal la construcción y comercialización de viviendas en la ciudad de Quito, Cuenca, y Guayaquil. Actualmente posee planes de vivienda dirigido a todos los niveles de la sociedad

Entre los que podemos citar:

Sector Quito:

- Conjunto Parque Ingles (47 departamentos)
- Edificio Dinastía (35 departamentos)
- Centro Comercial Parque Ingles(44 locales)
- San Francisco (12 casas)
- Los Claveles (13 casas)
- Ruta del Sol (250 casas)
- Los Geranios 1 (45 casas)
- Jardines de Amagasi (256 lotes)
- Paraíso del Norte (85 viviendas)
- El Limonar (45 casas)
- Paraíso del Sur (250 casas)
- Geranios 2 (35 casas)
- Edificio Versalles (18 departamentos)



Sector Guayaquil:

- Huancavilca Ciudad del Norte (3000 casas)

Sector Cuenca:

- Ricaurte 1 (16 casas)
- Ricaurte 2 (22 casas)



Departamento	de	\$55000
112.10m2		
Reservación		10%
a 18 meses plazo		30%
Financiamiento a 15 años		60%

Edificio Dinastía

- El edificio dispone de:
 - salón comunal
 - terraza comunal
 - locales comerciales
 - parqueo de visitas
 - ascensor desde el parqueo
- 35 departamentos de 112 - 105 -95 m2
- Suite de 45m2
 - 1 dormitorio
 - sala comedor
 - cocina
 - parqueo cubierto
 - bodega

Edificio Parque Ingles

- Guardianía privada las 24 horas, en la entrada principal y el parqueadero.
- Sistema centralizado de gas con dos o tres tomas en cada departamento.
- Sauna, turco, gimnasio.
- Parqueadero cubierto, con tarjeta electrónica para el ingreso.
- Dos ascensores exclusivos para los parqueaderos.
- Sala Comunal.
- Planta eléctrica.
- Bomba de agua, cisterna en cada torre y tratamiento de ozono para purificación



Departamento	de	\$48000
112.10m2		
Reservación		10%
a 18 meses plazo		30%
Financiamiento a 15 años		60%

del agua.

- Centro comercial totalmente independiente del sector residencial.

El tiempo que demora la ejecución de los proyectos depende de la magnitud de cada uno de estos, los cuales muchas veces pueden durar mas de una año. La empresa se compromete a entregar los proyectos en el tiempo establecido en el contrato.

Las viviendas que se ofrecen son de tres tipos:

- ◆ casas de interés social desde USD. 8.000 cuyo tamaño varia de 36 a 58 m que pueden acceder con el Bono de la Vivienda, entregado por el MIDUVI (Ministerio de la Vivienda)
- ◆ casas de nivel medio desde USD 15.000 con un tamaño de 60 a 120 m.
- ◆ casas de nivel alto de USD 30.000 en adelante, cuyo tamaño va desde 125 a 300 m.

INMOSOLUCION utiliza como medios de comunicación para llegar a sus clientes: *La prensa*: "Diario El Comercio" y *La Radio*: Radio Quito y Radio Democracia, también utiliza la publicidad a través de vallas y rótulos ubicados en cada proyecto en construcción.

Esta empresa promociona sus viviendas a través de 2 ferias:

- El Salón de la Vivienda, el cual se realiza en abril de cada año
- La Feria de la Construcción realizada en junio por la Cámara de Comercio y Construcción.

La participación en estas ferias constituye una gran oportunidad para dar a conocer la imagen de la empresa y los productos que desarrolla, y de esta manera conseguir una mayor participación en el mercado meta.

Desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad la empresa se encuentra creciendo continuamente, ha logrado absorber el mercado inmobiliario de la manera esperada. Mediante el incremento en el número de proyectos se ha logrado aumentar sus clientes y alcanzar prestigio frente a éstos y frente a la competencia.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Haciendo un análisis histórico de las actividades desarrolladas por la empresa y los resultados obtenidos hasta la presente fecha se concluye que es necesario implementar determinados ajustes en su administración, con el propósito de obtener mayor eficiencia en la generación de los productos que la empresa ofrece a sus clientes.

1.5.1 Objetivo General

Hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa constructora “Inmosolución “ y desarrollar los proyectos necesarios para mejorar su productividad, con la finalidad de crear una ventaja competitiva que le permitirá abarcar un mayor porcentaje de mercado y ubicarse por encima de sus competidores.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa para identificar los aspectos positivos y negativos que influyen en el funcionamiento de ésta.
- Definir el marco teórico con la finalidad de asegurar el correcto desenvolvimiento de las actividades y diseñar estrategias que permitan que la empresa alcance la competitividad buscada.

- Formular proyectos a través de los cuales se pueda llevar a cabo la ejecución de las estrategias planteadas.
- Diseñar el plan operativo que permita el desarrollo de los proyectos que se consideren prioritarios para lograr el mejoramiento de la empresa en el corto y mediano plazo.
- Realizar una evaluación financiera con la finalidad de conocer el costo de la implantación de la estrategia planteada.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración estratégica:** es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.
- **Estrategia:** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo.
- **Administración.** Es el proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan para la consecución de una meta común.
- **Planeación estratégica:** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.
- **Planeación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.
- **Plan.** El Plan establece los objetivos generales de la economía, la contribución que espera de cada sector, las políticas que deben seguirse, la estrategia, los recursos disponibles.
- **Misión:** Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene una misión.
- **Objetivos:** Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización.

- **Políticas:** Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, mas que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.
- **Reglas:** Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos.
- **Presupuestos:** Declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa expresado en números.
- **Proyectos.-** Constituyen unidades mínimas de planificación; tiene sus objetivos dependientes de los objetivos de los programas.
- **Hipótesis.** Suposición tentativa que, si resulta verdadera, indicara la posible solución de un problema.
- **Posicionamiento.** Imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma.

- **Clima Organizacional:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
- **Calidad:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- **Cohesión:** Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.
- **Control:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".
- **Entorno:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.
- **Productividad:** Medida de rendimiento de la eficiencia y eficacia de la empresa
- **Oportunidades:** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo).
- **Amenazas:** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

- **Fortalezas:** Recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar.
- **Debilidades:** Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos.

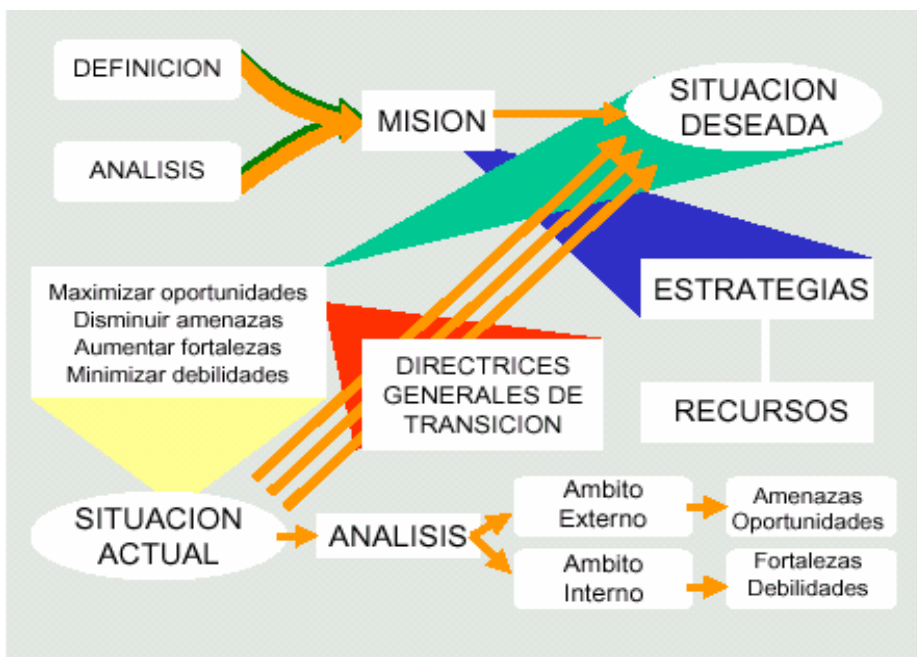
CAPITULO 2.- ANÁLISIS SITUACIONAL

INTRODUCCION

El Análisis Situacional orientará las decisiones gerenciales necesarias para mejorar la productividad de la empresa haciéndola mas competitiva, en la medida que se hagan los ajustes necesarios y se diseñe un plan estratégico con la información obtenida; El desarrollo de este plan estratégico nos permitirá determinar los aspectos positivos y negativos tanto del entorno como de la empresa.

GRAFICO 2.1

ANÁLISIS SITUACIONAL



La planificación es un proceso dirigido a producir un determinado estado futuro al cual se desea llegar y que no se puede conseguir a menos que previamente se emprendan las acciones precisas y adecuadas, esta basado en el análisis permanente tanto del medio como del ambiente interno de la organización.

2.1.1 ANALISIS EXTERNO

Para poder introducir los cambios que la empresa necesita, es necesario hacer un profundo análisis de la situación actual, atendiendo a los factores que tienen influencia en la actividad que desarrolla

2.1.2 MACROAMBIENTE

El diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificadas en virtud de que ellos puedan producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). Tiene que prepararse para aprovechar las oportunidades o para contrarrestar las amenazas.

Si bien las empresas no pueden cambiar el entorno, pueden diseñar un plan estratégico que les permita aprovechar los aspectos positivos como enfrentar los negativos y mejorar su posición competitiva.

Los cambios que se dan en el ambiente externo de la empresa pueden tener un impacto directo en su funcionamiento, debido a que influyen en el desarrollo de sus actividades. Los factores externos están sujetos a cambios continuos, y por esta razón la empresa debe estar en la capacidad de adaptarse a dichos cambios junto con su entorno, entre estos factores tenemos: políticos, económicos, sociales, legales tecnológicos, ambientales y de seguridad.

2.1.1.1 FACTOR POLÍTICO.

Este factor es importante en el análisis situacional porque las decisiones que se toman en este nivel inciden directamente en el funcionamiento de las empresas; para este análisis se considerarán: las funciones del Estado, los partidos políticos y otros actores.

a) Funciones del Estado

Ecuador es una república basada en una democracia representativa constitucionalmente establecida. La Constitución Política de la República y sus reformas como Ley Suprema del Estado determina la división de éste en tres funciones o poderes: legislativa, ejecutiva y judicial.

◆ **Función Legislativa**

Es ejercida por el Congreso Nacional, y está integrada por 100 diputados elegidos por los ciudadanos mayores de edad de las diferentes provincias del país. El trámite de las iniciativas legales está a cargo de las comisiones legislativas permanentes integradas por representantes de las tendencias políticas que conforman el Parlamento y que tienen las siguientes denominaciones:

- Comisión de lo Tributario, Fiscal, Bancario y de Presupuesto
- Comisión de lo Laboral y Social
- Comisión de lo Civil y Penal
- Comisión de lo Económico, Agrario, Industrial y Comercial
- Gestión pública y Universalización de la Seguridad Social
- Descentralización, desconcentración y Régimen Nacional
- Asuntos Constitucionales
- Fiscalización y Control Político
- Asuntos Internacionales y Defensa Nacional
- Asuntos Amazónicos
- Desarrollo fronteriza y Galápagos
- Defensa del consumidor, del usuario, del productor, del contribuyente
- De la mujer, del niño, la juventud y la familia
- De salud, medio ambiente, y protección ecológica
- De educación, cultura y deportes
- De derechos humanos
- De asuntos indígenas y otras etnias
- De desarrollo urbano y vivienda de interés social
- De asuntos Manabitas

La Ley Orgánica de la Función Legislativa precisa que la tarea fiscalizadora es una obligación más que una facultad en las labores de la sala unicameral del Congreso. La unicameralidad del Poder Legislativo Ecuatoriano y los constantes conflictos en su interior son factores que han dañado su credibilidad, por esta razón es poco probable que sus competencias de fiscalización puedan materializarse en tareas concretas, motivo por el cual el congreso ecuatoriano actualmente es considerado uno de los más corruptos de la región Andina.

◆ **Función Ejecutiva**

La Constitución Ecuatoriana confiere el poder ejecutivo al presidente, elegido mediante sufragio universal. El presidente representa al Estado durante un período de cuatro años y no puede ser reelegido. El Vicepresidente de la República es elegido simultáneamente para el mismo período y tampoco puede ser reelegido; La Constitución de la república considera exclusivamente como función del Vicepresidente la de reemplazar al Presidente de la república en ausencia temporal o definitiva. El Presidente de la República puede encargar al Vicepresidente otras funciones de acuerdo a las necesidades del Gobierno.

Los Gobiernos constitucionales que se han sucedido después del retorno a la democracia han desarrollado sus actividades en un círculo de extrema corrupción luchando por defender los privilegios individuales y de grupos y sin responder a las expectativas de la sociedad ecuatoriana, situación que ha conducido a la pérdida de credibilidad en las instituciones democráticas del país dando origen a una profunda inestabilidad política, jurídica y económica, lo que ha traído como consecuencia la fuga de capitales, la ausencia de inversiones extranjeras, la liquidación de las entidades financieras, el continuo deterioro de las empresas haciéndolas cada día menos competitivas en los mercados internacionales.

◆ **Función Judicial**

Esta a cargo de los siguientes órganos:

- La Corte Suprema de Justicia, las cortes superiores y los juzgados y tribunales dependientes de aquélla, conforme a la Ley;
- El Tribunal Fiscal;
- El Tribunal de lo Contencioso Administrativo;
- Los demás tribunales y juzgados que establezcan las leyes.

La Corte Suprema de Justicia, integrada por 31 magistrados, con jurisdicción nacional y sede en Quito actúa como corte de casación a través de salas especializadas. El Consejo Nacional de la Judicatura, es el órgano de gobierno, administrativo y disciplinario de la función judicial.

En la actualidad el Poder Judicial carece de credibilidad de la sociedad ecuatoriana debido a los múltiples actos de corrupción denunciados y comprobados, lo cual ha creado un ambiente de inestabilidad jurídica y desconfianza en todos los miembros de la población nacional e internacional, dando origen a infranqueables barreras para la inversión en nuevas actividades empresariales, por esta razón amerita el iniciar un proceso de reformas políticas que corrijan todos estos defectos de la vida nacional y abra un nuevo horizonte de esperanza en el futuro del país. El Gobierno actual ha emprendido la tarea de llevar adelante un proceso de reformas políticas y de la ley orgánica de la función Judicial con participación ciudadana mediante una consulta popular. Los ecuatorianos mantenemos la esperanza de que las reformas se adapten a la realidad nacional y que en el futuro se imponga la justicia y el derecho como norma de vida de los ecuatorianos, Los trámites y decisiones judiciales deben ser céleres y siempre apegadas al derecho para que retorne la confianza de los ecuatorianos y extranjeros en las instituciones del Estado y se decidan a invertir en las actividades productivas que conduzcan al país hacia un proceso de reactivación económica.

b) Partidos Políticos

El Ecuador es uno de los países que mayor número de partidos políticos tiene en el mundo, algunos de ellos carecen de principios ideológicos, y solamente

representan a grupos aislados de amigos y familiares que luchan por defender sus propios intereses respaldados y financiados por los poderosos grupos económicos del Ecuador, los mismos que han generado y han adaptado las leyes para su propio beneficio.

Según la ley de partidos políticos en vigencia en nuestro país para que un partido sea reconocido legalmente debe sustentar principios doctrinarios que lo individualicen, presentar un programa de acción política que vaya de acuerdo con el sistema democrático; estar organizado en el ámbito nacional y contar con el número de afiliados que exige la ley.

En el país los partidos políticos emplean todo tipo de estrategias para acceder al poder, algunos propician el empleo de violencia, demostrando que solo buscan alcanzar un fin sin importar los medios utilizados para alcanzar sus objetivos.

Los partidos políticos son creados con la única finalidad de intervenir en las elecciones y ganarlas, a través de campañas millonarias financiadas por los grupos oligárquicos del país, otros utilizan el engaño y las grandes ofertas de campaña que nunca han cumplido.

Los principales partidos del sistema político ecuatoriano son: Partido Social-Cristiano (PSC), Democracia Popular (DP), Izquierda Democrática, Partido Roldosista, MPD, Partido Socialista, Pachakutik, Partido Sociedad Patriótica etc. Ninguno de estos partidos políticos han satisfecho las aspiraciones del pueblo ecuatoriano creando un sentimiento de marcada frustración, situación que ha conducido a que el gobierno actual interpretando el sentimiento de la mayoría de los ecuatorianos inicie un proceso de reformas políticas con la participación de la ciudadanía

c) Otros actores.-

Iglesia y Población Indígena

Después de la "Liberación Teológica" han ocurrido muchos cambios en el núcleo de la Iglesia. En el Ecuador, la iglesia tiene una influencia política muy fuerte especialmente con la población indígena. Hoy en día los sacerdotes opinan y protestan contra las políticas y decisiones del gobierno. Actualmente

es muy común ver a sacerdotes liderar protestas y demostraciones callejeras muchas de las cuales terminan en un estado de violencia social.

En Ecuador, estos movimientos han realizado cambios y transformaciones debido a programas de educación patrocinado y organizado por el estado en alianza con los militares. Actualmente, el movimiento indígena tiene una tendencia de izquierda, algunas veces han paralizado el país, bloqueando las carreteras con demostraciones masivas con la finalidad de lograr captar la atención del gobierno para que atienda sus aspiraciones situaciones que han complicado el normal desarrollo de las actividades productivas en nuestro país. Actualmente las organizaciones indígenas se encuentran fraccionadas, debilitando de esta manera su poder de convocatoria. La principal organización indígena actualmente es la CONAIE la misma que desde hace unos 12 años ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en la vida política ecuatoriana. La CONAIE logró establecerse como un interlocutor del Estado, ha buscado representarse como el vocero de los débiles y como una fuerza capaz de formular y defender sus propias decisiones para buscar una solución a los grandes problemas del país. Existen muchas otras organizaciones indígenas en el país como la CONFENAIE los indígenas Evangélicos etc., organizaciones que no han tenido un elevado protagonismo en la vida política del país.

Resumen de los Factores Políticos

FACTORES POLITICOS	EFEECTO EN LA EMPRESA	COMPORTAMIENTO
Función Ejecutiva	AMENAZA	Los continuos escándalos, el incremento de la corrupción y la presencia constante de la crisis han llevado a los ecuatorianos hacia la desconfianza en los políticos.
Función judicial	AMENAZA	Múltiples actos de corrupción denunciados y comprobados han creado inestabilidad jurídica y desconfianza, al igual que la falta de existencia de una Corte en un largo tiempo.
Función Legislativa	AMENAZA	Se ha perdido la credibilidad en los legisladores por la corrupción demostrada en los últimos años.
Partidos Políticos	AMENAZA	La mayoría de partidos no tienen una clara ideología solamente pretenden captar el poder para satisfacer sus propios intereses.
Iglesia	OPORTUNIDAD	La Iglesia tiene una influencia política muy fuerte, los sacerdotes protestan y se defienden contra las políticas y decisiones del gobierno.
Indígenas	OPORTUNIDAD	Movimientos indígenas bien organizados han ido adquiriendo un creciente protagonismo en la vida política ecuatoriana

Escenario Político - Económico Probable

Al hacer el análisis de la política en el Ecuador se puede concluir que el alto grado de corrupción que se ha detectado en los diferentes gobiernos que se han sucedido a lo largo de nuestra época republicana, la gran variedad de partidos políticos que existen en el país sin una clara ideología, se han convertido en los factores fundamentales para generar una profunda inestabilidad política, la misma que seguirá creciendo si no se emprende de forma urgente un proceso de reformas políticas que respondan a las aspiraciones de la ciudadanía. Se hace indispensable en nuestro país la incursión de nuevos actores en la política, con ideas renovadas y con ideologías en favor de la mayoría de la población ecuatoriana. **En definitiva no**

se avizora a corto plazo un escenario político favorable que garantice la generación de reglas claras que permitan alcanzar una verdadera estabilidad económica en nuestro país, por lo tanto no existe condiciones favorables para el crecimiento de las actividades productivas.

2.1.1.2 FACTOR ECONOMICO

El Ecuador a partir del año 1999 ha sufrido una serie de ajustes económicos como consecuencia de las malas políticas económicas implantadas en el país por los diferentes gobiernos que se han sucedido, situación de crisis que se agudiza con el congelamiento de los fondos depositados en las diferentes entidades financieras y la posterior decisión de adoptar el dólar como moneda nacional. La decisión gubernamental trajo como consecuencia un crecimiento acelerado de la inflación y el deterioro de los diferentes indicadores macroeconómicos del país hasta el año 2000; a partir de ese año se impone en el país rígidas medidas de austeridad que logran mejorar las condiciones de algunos indicadores macroeconómicos con el consiguiente deterioro de la microeconomía de la sociedad, situación de crisis que subsiste hasta la época actual.

La histórica decisión de dolarizar la moneda ecuatoriana es el antecedente más importante para el inicio de un proceso de transformación económica en el país, acontecimiento que produce situaciones favorables y desfavorables para el desarrollo productivo en nuestra nación por este motivo realizaré un análisis detallado de este proceso y de los resultados obtenidos hasta la presente fecha

Dolarización

Antecedentes

Desde la vigencia de la república en 1830, Ecuador ha experimentado diversos sistemas cambiarios, como la incautación de divisas, devaluaciones graduales, macrodevaluaciones, bandas cambiarias, y la libre flotación del dólar. Sistemas de cambio impuestos por los diferentes gobiernos de turno que nunca arrojaron resultados positivos para nuestra economía, y al contrario iban precipitando al país hacia un inevitable deterioro de su economía llegando a experimentar la mayor crisis de su historia en el año 1999 la misma que se manifestó con los dramáticos indicadores económicos: EL PIB se redujo en un

7.3%, el desempleo se situó en el 18.6%, la pobreza alcanzó el 62.5% de la población, la inflación terminó en el 60.7% la caída de la moneda nacional fue en un 67% y la declaración de una moratoria de la deuda externa elevó, esa cifra a más de 13.000 millones de dólares. Frente a esta situación de crisis el gobierno del Ecuador en un intento desesperado por controlar el proceso de devaluación del Sucre y los incrementos desmesurados de los precios de los artículos de primera necesidad, el día 9 de Enero de 1999 anuncia oficialmente la aplicación del nuevo esquema monetario y decide fijar el tipo de cambio en 25.000 sucres. El día 13 de Marzo con la publicación en el registro oficial No. 034 se oficializa la dolarización en el Ecuador.

Al haber dado un paso tan trascendental se pretendía obtener las siguientes ventajas:

- 1.- La inflación se reduciría a un solo dígito a un mediano plazo.
- 2.- Las tasas de interés externas se ajustarían a los niveles internacionales, ubicándose alrededor del 5%.
- 3.- Se recuperaría el ahorro porque se elimina el riesgo de la devaluación.
- 4.- Aumentaría la productividad de las empresas ya que podrán reducir sus costos.
- 5.- Se evitaría el deterioro de la capacidad adquisitiva de los sueldos.
- 6.- Facilitará la planificación a largo plazo.
- 7.- Se generará disciplina fiscal debido a que el gobierno no podrá emitir dinero inorgánico.

Se avizoraron además las siguientes desventajas:

- 1.- Pérdida del señoraje
- 2.- Pérdida de decisiones en la política monetaria ya que el gobierno no puede devaluar la moneda.
- 3.- Los productos costarán más pero luego de un proceso de adaptación habrá estabilidad.
- 4.- El costo de convertir los diferentes programas de sucres a dólares.
- 5.- Costo de perder un Banco Central.

Proceso de la Dolarización

El cambio de moneda en nuestro país se desarrolló siguiendo las siguientes etapas:

Dolarización Informal

Definición.- Es el proceso de dolarización que adopta un país en respuesta al deterioro del poder adquisitivo de la moneda local.

La dolarización en un inicio adquirió un carácter informal, ya que se produjo un proceso espontáneo, en respuesta al deterioro del poder adquisitivo de la moneda local, los agentes entonces se refugiaron en activos denominados en monedas fuertes, normalmente el dólar, aunque la moneda extranjera no sea de curso obligatorio el proceso de dolarización informal tiene 3 etapas.

- **Sustitución de activos.-** En que los agentes adquieren bonos extranjeros o depositan cierta cantidad de ahorros en el exterior.
- **Sustitución monetaria.-** Los agentes adquieren medios de pago en moneda extranjera
- Cuando muchos productos se cotizan en moneda extranjera (dólar).

La etapa de dolarización informal estuvo nítidamente marcada en la economía de nuestro país.

Dolarización por Resolución

Definición.- Resolución tomada por el gobierno nacional, mediante la cual se cambia la moneda de sucres a dólares.

- El Ecuador atravesaba por un período de inestabilidad general, expresada en desbocada volatilidad cambiaria, alta inflación, altas tasas de interés, paralización del aparato productivo recesión y crisis económica, motivo por el cual en forma desesperada el gobierno nacional decide oficializar el abandono del sucre y la adopción del dólar como moneda en curso.
- En resumen existían razones suficientes para dolarizar la economía de nuestro país, pero la decisión se la tomó en forma desesperada y sin ninguna planificación, situación que generó una convulsión económica al inicio de esta transformación ya que subieron los precios de los productos y servicios la inflación continuaba alta, las tasas de interés elevadas, la producción paralizada etc, con el paso del tiempo y al adoptar medidas de ajuste económico los diferentes indicadores han ido mejorando.

Análisis de la Realidad Actual

Transcurridos 5 años de la dolarización en nuestro país los resultados han sido inciertos, por un lado podemos observar que las cifras macroeconómicas han mejorado y se vive una aparente estabilidad monetaria, pero lamentablemente los resultados obtenidos desde el punto de vista de la microeconomía nos demuestran lo contrario ya que las condiciones de vida de los habitantes del Ecuador aparentemente se han deteriorado. Esta situación ha dado origen al nacimiento de dos líneas de pensamiento económico en el Ecuador; la una conformada por profesionales de renombre en la vida económica de nuestro país representando las mas variadas vertientes ideológicas que aseguran que la dolarización esta por colapsar; El propio Banco Central a través de sus funcionarios instituyó una comisión para estudiar escenarios con una nueva moneda nacional ya que afirman que si el Ecuador no pasa las condiciones requeridas por el Fondo Monetario Internacional, la probabilidad del colapso de la despolarización será inminente.

En contraposición a estos criterios profesionales otro grupo de prestigiosos analistas económicos sostiene que pocas veces el Ecuador ha tenido alineado tantos elementos positivos como los que se preveen para este año. Para este grupo de analistas económicos el precio del petróleo se mantendrá tan alto como

hasta ahora además si se ejecutan proyectos reales de exploración petrolera la producción puede aumentar. Para los empresarios y productores agrícolas la situación es sumamente compleja ya que la economía sigue perdiendo competitividad pues las exportaciones privadas no despuntan entre otras cosas.

Las diferentes posiciones adoptadas por grupos de analistas económicos han creado un panorama de inestabilidad en la sociedad ecuatoriana como consecuencia del estado de confusión al que nos han conducido, la economía no ha crecido en los porcentajes previstos, ya que existe una limitada inversión nacional y extranjera; una gran cantidad de empresas han liquidado según estadísticas de la Superintendencia de Compañías, los grandes Capitales que fugaron hacia el exterior no han retornado, las tasas de interés continúan altas, el desempleo y el subempleo sigue aumentando cada día, en definitiva el Ecuador no ha mejorado su competitividad, situación difícil cuando se están desarrollando las reuniones de negociación comercial con los EE. UU. como consecuencia de nuestra participación en el **TLC**; Participación que constituye un imperativo para nuestro país considerando que la humanidad en general se encuentra viviendo en un mundo globalizado, y el Ecuador no puede permanecer aislado del sistema.

La globalización en definitiva busca la apertura total de los mercados, para que las empresas extranjeras puedan competir con sus productos sin la necesidad del pago de aranceles, por tal motivo, todos los países que han decidido intervenir en este sistema de globalización deben realizar los correctivos internos para ser cada día más competitivos.

El Ecuador aparentemente por ser un país dolarizado se encuentra en mayor desventaja, frente a los demás países de la región sin haber establecido mecanismos ni reglas claras para enfrentar la pérdida de la competitividad en su sistema productivo.

Dentro de este contexto global se puede notar claramente que para ingresar en un mundo globalizado el Ecuador debe determinar en forma exacta cual es la realidad de su economía cual es la incidencia positiva o negativa que ha tenido en la sociedad, para tomar las decisiones mas eficaces que nos proyecten hacia un futuro de éxito.

Análisis de los Principales Indicadores Macroeconómicos en términos anuales

1.- Reserva Internacional de libre disponibilidad

- A Diciembre del 2004	=	1.437,3	Millones de dólares
- A Febrero del 2005	=	1.357,2	Millones de dólares

2.- Captación del Sistema Financiero

- A Diciembre del 2004	=	11.555,30	Millones de dólares
- A Febrero del 2005	=	11.470,21	Millones de dólares

3.- Créditos del Sector Privado

- A Diciembre del 2004	=	13.775,7	Millones de dólares
- A Febrero del 2005	=	13.905,3	Millones de dólares

4.- Tasas de Interés Activa

Tasas de interés legal al 31 de Diciembre del 2003	=	16%
Tasa de interés legal al 31 de Diciembre del 2004	=	11,19
Tasa de interés legal al 28 de Febrero del 2005	=	8,14

5.- Producción Petrolera mensual en miles de barriles

Producción nacional de petróleo en Diciembre del 2004 = 16.688

Barriles

Producción nacional de petróleo mes de Feb. del 2005 = 15.045

Barriles

6.- Exportaciones mensuales de petróleo en miles de barriles

Exportación en el mes de Diciembre del 2004 = 10.521

Exportación en el mes de Febrero del 2005 = 10.193

7.- Total de exportaciones de todos los productos (miles de dólares)

Noviembre del año 2004 = 622.432

Diciembre del año 2004 = 598.959

Enero del año 2005 = 621.584

Febrero del año 2005 = 601.490

8.- Resumen de importaciones (FOB)

Importaciones en el año 2003 = 6.071,11 Miles de dólares

Importaciones en el año 2004 = 7.272,487 Miles de dólares

(Promedio mensual) = 606,040 Miles de dólares

Exportaciones promedio mensual en el 2005 = 681.037 Miles de dólares

9.- Balanza Comercial relativa

A Diciembre del año 2004 = - 0,12

A Febrero del 2005 = - 0,06

10.- Inflación

A Diciembre del 2002 = 9,4%

A Diciembre del 2003 = 6,1%

A Diciembre del 2004 = 1,9%

11.- Tasa de desempleo (anual)

A Diciembre del año 2002 = 9,4%

A Diciembre del año 2003 = 8,5%

A Diciembre del año 2004 = 8,5 %

A Febrero del año 2005 = 10,2%

12.- Tasa de Subempleo

Año 2003 = 60,7%

Año 2004 = 58%

A Marzo del 2005 = 64%

13.- Crecimiento económico del país

Año 2003 = 3,26%

Año 2004 = 3,2%

14.- Balanza de pagos (en millones de dólares)

Año 2002	=	- 127,5
Año 2003	=	136,4
Año 2004	=	281,0

15.- Movimiento de la deuda externa pública (millones de dólares)

A Diciembre del año 2003	=	11.336
A Diciembre del año 2004	=	11.484
A Febrero del año 2005	=	11.059

16.- Movimiento de la deuda externa privado (millones de dólares)

A Diciembre del año 2003	=	4.899,4
A Diciembre del año 2004	=	5.101,9
A Febrero del año 2005	=	5.948,5

17.- Producto interno bruto (PIB) “ En miles de dólares”

Año 2003	=	27,200.95
Año 2004	=	30,281.50
Año 2005	=	31,722.19

Análisis del Resultado Actual de los Indicadores Macroeconómicos mas Importantes

Una vez analizados los indicadores macroeconómicos actualizados presentados por el Banco Central del Ecuador podemos afirmar que la realidad economía del país continúa incierta y confusa ya que en algunos aspectos se ha logrado mejorar durante el tiempo que el país adoptó el dólar como moneda de curso, en otros se ha permanecido en condiciones similares, y en otros se observa un claro deterioro comparado con la economía del país cuando tenía como moneda oficial el sucre; A continuación se presenta el resumen del análisis de los principales indicadores macroeconómicos.

1.- Crecimiento económico del país

En el año 2003 el Ecuador ha tenido un crecimiento económico del 3,26%, mientras que en el año 2004 se mantiene en un porcentaje similar, lo que nos demuestra que la economía del país en términos absolutos ha permanecido estática y lo que es peor el crecimiento económico obtenido se debe a los altos precios del petróleo que mantiene el mercado internacional. Las posibles causas de no haber logrado un crecimiento económico significativo son: La liquidación de un elevado número de empresas, la falta de crecimiento de la inversión extranjera en los niveles esperados se debe a la inseguridad política y jurídica, aumento del riesgo país, falta de crecimiento de los productos de exportación, mala administración aduanera y por lo mismo bajas recaudaciones de sus aranceles y otros impuestos, malas administraciones de las empresas privadas de propiedad del Estado etc.

2.- Producción y exportación de petróleo

La producción y exportación de petróleo ha ido cayendo con el paso del tiempo, debido a una mala política de exploración y de reactivación de los pozos petroleros en producción, al misma que tiene intima relación con los recursos destinados para este objetivo. La política petrolera se considera desacertado porque los ecuatorianos consideramos que el precio del petróleo en el mercado internacional

ha llegado a niveles sin precedentes en la historia del mundo y por lo mismo con una mayor producción se pudo multiplicar los ingresos del Estado para dedicarlos a pagar la deuda social y a la reactivación de la economía nacional.

3.- Movimiento de la deuda externa pública y privada

Observando los resultados del movimiento de la deuda pública y privada de nuestro país podemos determinar que la deuda pública aumentó del año 2003 al 2004, pero disminuyó en el año 2005; debido a que un gran porcentaje del fondo de estabilización obtenido de los excedentes petroleros se destinó a la recompra de la deuda, decisión negativa para los intereses del Estado ya que la cotización de la deuda sobrepasó los niveles porcentuales de las cotizaciones en los mercados internacionales.

La deuda privada aumentó significativamente desde el año 2003 al 2005, demostrando un verdadero deterioro de la Competitividad de nuestras empresas en los mercados internacionales.

4.- Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en el año 2002 se ubicó en el 9,4 mientras que en el año 2003 y 2004 rebajó al 8,5 pero el año 2005 la tasa de desempleo sube al 10,2 lo que nos hace pensar que muchas empresas del sector privado tuvieron que liquidar por su bajo nivel de competitividad.

De la misma forma la tasa de subempleo presenta un alarmante despunte para el año 2005, como consecuencia de la falta de crecimiento de la economía del país y del indiscutible debilitamiento de las empresas. El empleo y el subempleo trae como consecuencias el aumento de la pobreza de la corrupción de la delincuencia y por lo mismo la pérdida de los valores de la sociedad en general.

5.- Producto Interno Bruto (PIB)

Si analizamos los resultados de los años 2002, 2003, 2004 y 2005 podemos determinar que el PIB de nuestro país se encuentra en franco crecimiento, pues solo el último trimestre del 2004 creció el 1,2%, siendo el factor determinante el elevado valor del barril de petróleo en los mercados internacionales, ya que las demás actividades económicas han experimentado un crecimiento demasiado modesto.

6.- Balanza Comercial

Actualmente la balanza comercial es deficitaria para nuestro país, o sea que las importaciones superan a las exportaciones, situación que puede convertirse en una verdadera crisis nacional si el desbalance se profundiza, ya que el país no dispondrá de las divisas necesarias para cumplir con sus necesidades de importaciones y en un caso extremo no dispondrá de dólares ni siquiera para pagar los salarios de la Burocracia.

7.- Balanza de pago

Siendo fundamental para el país el tener la capacidad económica necesaria para satisfacer sus compromisos económicos internos y externos, con absoluta tranquilidad podemos afirmar que en este aspecto el país se encuentra bien encaminado ya que la balanza de pagos ha crecido significativamente, ya que en el año 2002 fue de (- 127,5) en el año 2003 de 136,4 y en el año 2004 de 281.

8.- Inflación

El violento proceso inflacionario que se desató en el país a partir del año 1999 fue una de las causas fundamentales que obligó al Gobierno de nuestro país a adoptar como moneda oficial la divisa Norteamericana, ya que el valor del sucre frente al

dólar se devaluaba en minutos, situación que hacía imposible el normal desarrollo de las actividades económicas; como el comercio, la industria, la agricultura, ya que todos los presupuestos preparados, se desvanecían con el cambio del valor de la moneda.

Ha partir de la dolarización el proceso inflacionario ha sido controlado, cuyos porcentajes han ido disminuyendo con el paso del tiempo, pues en el año 2002 fue del 9,4% en el 2003 del 6,1% y en el 2004 del 1,9%, situación que tranquiliza el comportamiento o de los diferentes agentes económicos de nuestro país.

9.- Tasas de interés

Para que exista un crecimiento sostenido de las actividades económicas de nuestro país se hace necesario la disponibilidad de recursos para invertir en las actividades productivas como el comercio, la industria, la agricultura, la construcción etc. Estos recursos deben provenir de las Entidades Financieras tanto públicas como privadas, entre otras: los bancos privados, el banco de Fomento, la Corporación Financiera, etc. pero con tasas de interés racionales y competitivas frente al mercado internacional. Sin estar totalmente satisfechos con el comportamiento de las tasas de interés miramos con tranquilidad y satisfacción que con el paso del tiempo han ido disminuyendo, así pues en el año 2003 la tasa de interés oficial fue de 16%, el año 2004 fue del 11,19% y en el año 2004 fue del 8,14%. El comportamiento de los diferentes indicadores económicos es variable, unos han desmejorado si tomamos como punto de comparación la época en que la moneda nacional era el sucre mientras que la mayoría han mejorado, situación que nos lleva a concluir que en la actualidad existen condiciones ventajosas para que las empresas mejoren su productividad y sean más competitivas.

El estado en que se presentan los diferentes indicadores macroeconómicos reflejan la verdadera situación de la economía de un país, pero en especial el PIB constituye el de mayor importancia, motivo por el cual realizaremos un análisis detallado de su condición actual.

10.- Producto Interno Bruto.

Este indicador se define como el valor de mercado de la producción de bienes y servicios de un país, antes de deducir la depreciación de los bienes de capital. Los factores más importantes que determinan el volumen del PIB son: nivel de fuerza laboral, número de personas que trabajan, cantidad de días y horas laboradas durante el período, productividad de la mano de obra, nivel de precios, tecnología y equipo utilizado en la producción.

Resumen De Los Factores Económicos

FACTORES ECONOMICOS	EFFECTO EN LA EMPRESA	COMPORTAMIENTO
PIB	Oportunidad	En el 2000 el PIB disminuye por la dolarización, para el 2005 el país se encuentra ya dolarizado y logra una estabilidad económica.
Dolarización	Oportunidad	Ha dado al Ecuador el primer período de estabilidad monetaria en 20 años o más y ha ayudado a la recuperación de la economía. Las empresas constructoras pueden confiar en la estabilidad de los presupuestos de obra.
Deuda Externa	Amenaza	La deuda externa se ha mantenido alta, a pesar de que se destina 40% del presupuesto para su pago no se ha logrado disminuirla.
Balanza Comercial	Amenaza	En el 2002, 2003 , 2004 y 2005 se presenta negativa lo que indica que la gente prefiere importar a consumir la producción nacional.
Tasas de Interés	Amenaza	Tasas muy elevadas en relación a las tasas internacionales no permiten competir, se presenta un declive en la industria ya que aumentan los precios de los productos para poder pagar las tasas elevadas.

Escenario Económico Probable

El escenario económico probable del Ecuador es optimista debido a la futura vigencia del TLC, pero será necesario adoptar todas las medidas aplicables para alcanzar los mejores resultados en las negociaciones con los EEUU; Es además un imperativo aplicar una mejor política petrolera para aumentar la producción y garantizar un crecimiento en el ingreso de divisas aprovechando los altos precios del barril de petróleo.

Las tasas de interés seguirán registrando altos niveles por varios factores entre los que se destacan el riesgo país y riesgos crediticios. Sin embargo el gobierno a prometido ir disminuyendo en niveles pequeños a través de leyes que permitan a las entidades financieras recuperar los gastos por otras vías.

Toda la sociedad ecuatoriana deberá trabajar para cambiar la imagen negativa sobre la inseguridad jurídica del país, esta es una de las razones para que el riesgo país no mejore e impide una disminución de las tasas de interés.

La economía del Ecuador, que se a visto favorecida por las remesas enviadas por los emigrantes, se vera afectada debido a la disminución en la emigración debido a las restricciones impuestas por los EEUU y por varios países europeos; además por el cambio de direccionamiento de las divisas, las mismas que en la actualidad se están destinando a la inversión en los propios países que las generan. **En definitiva se pueden crear mejores condiciones para el desarrollo empresarial reactivando la economía, disminuyendo la inflación y el riesgo país, aumentando la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros, el gobierno ha prometido incentivar al turismo aumentando obras de infraestructura en el país, considerando al turismo como una de las principales fuentes de ingreso de divisas que permitirán nivelar la balanza comercial.**

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, al conocer el medio en que se desenvuelve el país se busca la manera de lograr el bienestar de la población.

Los problemas sociales son el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, el conocerlos facilita la búsqueda de soluciones.

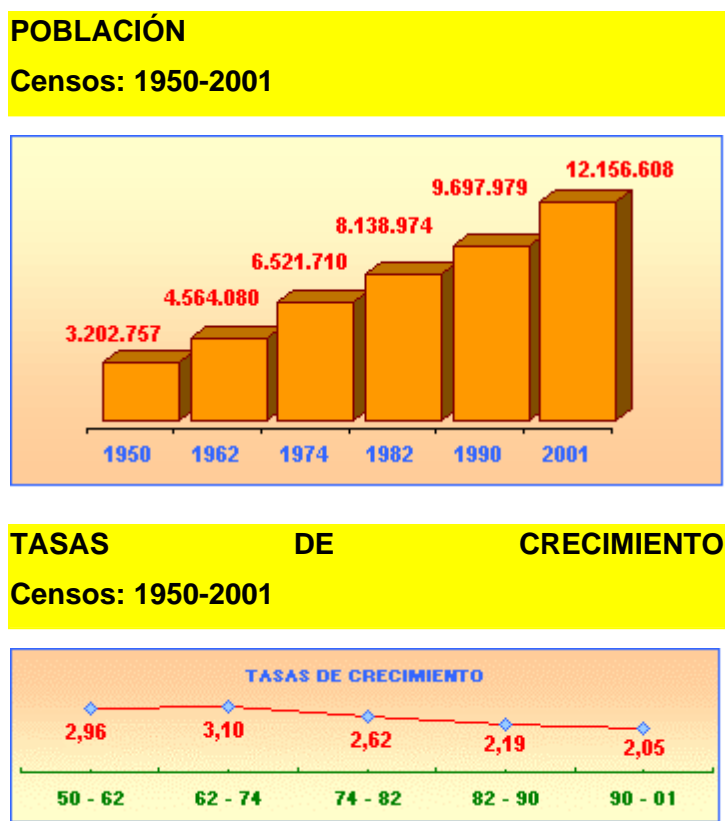
Se pueden detectar un sinnúmero de problemas que afectan a las personas, y por ende a la sociedad, pero se considera como los problemas fundamentales en el país: el desempleo, la delincuencia, la violencia, la inseguridad, la pobreza, la inestabilidad política, la falta de credibilidad en la justicia y en las instituciones bancarias.

Población.- Hasta la mitad del siglo XX, la población nacional fue predominantemente rural. En la actualidad la mayoría estará ubicada en las ciudades, a lo largo de los últimos cincuenta años, el país ha vivido un acelerado proceso de emigración de las poblaciones rurales hacia las grandes ciudades.

Los resultados parciales de los censos de población muestran un crecimiento algo menor al que se esperaba, esta reducción en las proyecciones demográficas tendría su explicación por la gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país desde 1999.

El fenómeno migratorio, derivado de la grave crisis económica que ha sufrido el país, determinará sin duda el comportamiento demográfico del Ecuador en los próximos 20 años.

GRAFICO 2.2



FUENTE : INEC

ELABORADO POR: ING. MILTON CORDOVA

Como se observa en el Gráfico 2.4, las tasas de crecimiento poblacional con el paso de los años han ido disminuyendo lo cual se atribuye a una mejor educación, a la planificación familiar y sobre todo a la crisis económica por la

que atraviesa el país, situación que ha obligado a emigrar a sus habitantes a otros países en busca de empleo.

La disminución en el crecimiento poblacional indica las malas condiciones en las que se encuentra el país, ya que se considera como consecuencia de la salida de los ciudadanos al extranjero, permitiendo que mucha gente productiva genere ingresos para otro país diferente y no para el Ecuador. Esta situación influye negativamente en el desarrollo de las empresas, ya que se elevará el costo de la mano de obra.

Desempleo.- El empleo es un medio para que las personas obtengan los ingresos que requieren para adquirir bienes y servicios que permitan reactivar la economía. El creciente desempleo que experimenta nuestro país es la causa fundamental para el aumento de la corrupción, la delincuencia y la inestabilidad jurídica y económica.

Ecuador tiene un alto nivel de desempleo, el mismo que creció durante la depreciación acelerada del sucre y la recesión económica de los últimos años. El incremento del desempleo se debió principalmente a la crisis financiera y el consecuente congelamiento de depósitos bancarios situación que llevó a muchas empresas a liquidar y a despedir trabajadores; es así que, en el mes de mayo del 2005 la tasa de desempleo alcanzó el 12%.

Este problema ha presentado un desequilibrio en la población económicamente activa, debido a que a pesar de que existen numerosas personas capacitadas para realizar un trabajo no existen fuentes suficientes, es muy importante que el sector productivo se reactive pues es la única forma de generar fuentes de trabajo y así lograr desaparecer el alto porcentaje de desempleo que presenta el país.

Población Económicamente Activa.- es el conjunto de personas, de uno u otro sexo, que teniendo edad para trabajar están dispuestas a aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios en un determinado momento, se considera como el principal indicador de la oferta de mano de obra en una sociedad. Incluye a las personas que trabajan o tienen trabajo (ocupados) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (desocupados).

Migrantes.- La emigración de ecuatorianos y ecuatorianas al extranjero en busca de trabajo ha sido un tema que ha captado la atención del país durante los últimos años. La migración de ecuatorianos al exterior no es reciente, un

gran número de hogares del país han visto a uno o más de sus miembros abandonar el Ecuador en busca de trabajo. En los últimos años se ha producido un cambio en el destino final de los emigrantes, antes de 1995 el principal destino era los Estados Unidos, mientras que en los últimos años ha sido Europa.

Si el fenómeno migratorio ha generado consecuencias negativas debido a la destrucción de los grupos familiares, también ha permitido el ingreso de gran cantidad de divisas que han permitido la reactivación de la economía de nuestro país.

Las remesas enviadas a Ecuador por los emigrantes alcanza la suma de 1500 millones de dólares anuales ingresos que permiten fortalecer el presupuesto nacional monto superado únicamente por los ingresos petroleros. La mayor parte de las remesas enviadas han sido destinadas a la inversión en la adquisición de bienes inmuebles, situación que ha permitido reactivar y crecer a la industria de la construcción.

Educación.- El pensamiento contemporáneo sobre el desarrollo reconoce la importancia de la educación para promover el bienestar y reducir las desigualdades sociales. De hecho, una de las principales formas de inclusión social en las sociedades modernas, de acceso a las oportunidades para alcanzar una vida digna y ejercer los derechos sociales básicos ha sido la educación.

La educación es el ámbito del bienestar en el cual la población ecuatoriana ha logrado su mayor progreso en las últimas décadas. Pero esta mejora no ha sido igual para todos los ecuatorianos. Las oportunidades que han tenido los ecuatorianos y ecuatorianas para educarse dependen de su situación socioeconómica, su residencia, su sexo, su edad y su condición étnica.

El acceso de la población a servicios educativos formales se ha incrementado proporcionalmente en los últimos años en el país. No obstante, el aumento en el número de estudiantes matriculados en todos los niveles no ha estado acompañado de una reducción del grado de abandono de los estudios. Del mismo modo, la calidad educativa no ha mejorado lo suficiente. Además que la politización del magisterio, que ha convertido paralización de actividades en una plataforma electoral, contribuye a desmejorar el proceso.

El problema de la educación en el país radica en la falta de presupuesto para poder incrementar mejoras en el proceso educativo, tanto en los profesores, como en infraestructura, lo que ocasiona graves problemas para el país ya que los bajos niveles educativos generan un alto grado de analfabetismo, y con ello un gran número de personas incapaces de poder conseguir un trabajo digno y de ser productivos para aportar al desarrollo ecuatoriano.

En el caso de las empresas ecuatorianas la falta de un elevado nivel de educación no permite encontrar personal lo suficientemente capacitadas para realizar las actividades requeridas, motivo por el cual la productividad de la mayoría de las empresas ecuatorianas es baja.

Salud.- Los cambios políticos y sociales acontecidos en los últimos años en el país, han influenciado negativamente en la situación de salud de la población. Estos cambios han estado relacionados fundamentalmente con la inestabilidad de las estructuras gubernamentales.

No obstante que por la crisis, la desinversión social y el incremento de la pobreza la salud de los habitantes del Ecuador se ha deteriorado, sin embargo aun no existen políticas de Estado que atiendan este problema

El factor esencial de la inseguridad alimentaría en el Ecuador es la extrema pobreza de un porcentaje elevado de familias que no tiene la seguridad de una alimentación adecuada porque su estado no le permite adquirir en el mercado los alimentos que se encuentran en abundancia. Para consolidar la seguridad alimentaría es, pues, necesario de reducir la pobreza y en particular la indigencia.

El Estado destina el 10% del presupuesto para la inversión en salud y educación, porcentaje muy bajo, lo que se refleja en las penosas condiciones que presentan los distintos hospitales y centros de salud en el país, a pesar de que existen centros de salud gratuitos, los precios de la medicinas son elevados, ocasionando que mucha gente no esté en posibilidades de adquirir las medicinas necesaria para una vida saludable

El gobierno actual ha enviado un proyecto de reformas a la distribución del Fondo de Estabilización Interna de los Recursos de Exportación Petrolera (FEIREP) en el que se considera un aumento substancial a los recursos destinados a la salud y educación con lo cual se mejorará la calidad de vida de

todos los ecuatorianos y por lo mismo se fortalecerá el crecimiento económico del país.

Mortalidad.- La tasa de mortalidad infantil mide la probabilidad que tienen los niños de morir antes de cumplir su primer año de vida. La mayor parte de las muertes infantiles se debe a las carencias nutricionales de las madres, a la falta de atención prenatal y a la asistencia inadecuada del parto. Es decir, se trata de causas prevenibles mediante la mejora de los servicios de salud y, en general, de las condiciones de vida de la población.

Natalidad, Mortalidad General, Mortalidad Infantil Y Mortalidad Materna

Las condiciones climáticas, deficiente alimentación y condiciones precarias de vivienda, sumadas a los escasos servicios de agua potable y alcantarillado, establecen un marco propicio a la proliferación de enfermedades contagiosas, intestinales y respiratorias, traumatismos, envenenamientos, paludismo, y otros. Existen pocos centros de salud y postas médicas, lo que se refleja en una alta tasa de mortalidad infantil.

Durante los últimos años la mortalidad ha tenido un descenso significativo especialmente en aquellas causas previsibles. Las principales medidas que se han tomado para prevenir las enfermedades de prioridad en el país son las campañas de vacunación, la atención domiciliaria, la promoción y educación para la salud.

Los principales indicadores de salud en el Ecuador muestran que los problemas que enfrenta este sector no han logrado resolverse por completo y más bien han alcanzado una etapa crítica. En comparación con otros países latinoamericanos las tasas de mortalidad alcanzan niveles preocupantes.

SALARIOS.- En el Ecuador se carece de una política salarial y de ingresos coherente y explícita que guarde correspondencia con la dinámica de la producción y la productividad del trabajo. Tradicionalmente en el país, la fijación de los salarios no ha sido el resultado de un proceso de consulta y búsqueda de consenso entre los principales actores sociales involucrados (empresarios, trabajadores y gobierno) y tampoco el pago al trabajo ha sido entendido como un factor clave que interviene en el proceso productivo y en la capacidad competitiva de las empresas y que, por tanto, merece una atención prioritaria.

En los últimos años los salarios se han mantenido estáticos mientras que los precios de los productos se han elevado considerablemente.

Los salarios no permiten cubrir las necesidades básicas de las personas, mucho peor otras necesidades, por lo tanto las empresas que no generan productos básicos dejarán de vender y no podrán continuar creciendo por falta de circulante.

La diferencia entre el costo de la canasta básica y el ingreso mínimo es considerable, lo que demuestra que el salario que reciben las personas no es suficiente para satisfacer todas sus necesidades básicas. Cada vez menos ecuatorianos pueden acceder a los productos de la canasta básica familiar, evidenciándose una clara disminución en la calidad de vida de la población.

Este aspecto ha afectado a las empresas en gran manera, ya que existen muchos profesionales y obreros calificados que prefieren salir a buscar trabajo en otros países que les ofrezca una mejor calidad de vida y les garantice altos ingresos alejando la posibilidad de obtener eficiencia en el trabajador ecuatoriano.

RESUMEN DE LOS FACTORES SOCIALES

FACTORES SOCIALES	EFEECTO EN LA EMPRESA	COMPORTAMIENTO
Desempleo	AMENAZA	La baja productividad de las empresas no permite mantener un elevado nivel de competitividad y por lo mismo se limitan los ingresos por ventas obligándose a despedir a los trabajadores.
Educación	AMENAZA	La politización del magisterio, que ha convertido a la paralización de actividades en una plataforma electoral, contribuye a desmejorar el proceso de formación de la niñez y de la juventud.
Salarios	AMENAZA	Cada vez menos ecuatorianos pueden acceder a los productos de la canasta básica familiar, evidenciándose una clara disminución en la calidad de vida de la población limitando la capacidad de compra de bienes y servicios.
Emigración	OPORTUNIDAD	Las remesas enviadas a Ecuador por los emigrantes sumaron un aporte de divisas sólo superado por las exportaciones petroleras, se evidencia que la emigración continuara en los próximos años.
Salud	AMENAZA	La falta de recursos para invertir en beneficio de la sociedad, ha incrementado la pobreza y como consecuencia la salud de los habitantes del Ecuador se ha deteriorado, situación que impide realizar un proceso eficiente de formación de profesionales y obreros
Población	AMENAZA	Crecimiento poblacional algo menor al que se esperaba debido a la gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país dando lugar a la destrucción de los núcleos familiares.

Escenario Social Probable

Debido a la crisis económica, el gobierno se ha obligado a recortar los gastos destinados a inversiones, por esta razón las condiciones de vida en el país empeoran, lo que ha generado un incremento en la pobreza, ya que las actuales condiciones no posibilitan el acceso a la educación, salud, empleo productivo y vivienda adecuada para la población.

Con las reformas al destino de los fondos del Fondo de Estabilización Interna de los Recursos de Exportaciones Petroleras (FEIREP) puede mejorar la situación, sin perder de vista que estos fondos no son permanentes ya que en cualquier momento pueden bajar los precios internacionales del petróleo.

Otro gran inconveniente que repercutirá en el futuro tomando en cuenta la salida de los emigrantes del país, será la falta de mano de obra, pues al continuar la emigración, el Ecuador quedará sin profesionales y eso influirá en la productividad de éste.

En definitiva los indicadores expuestos ponen en evidencia que la acción del Estado ha sido ineficaz para atender las necesidades de los ciudadanos, siendo necesario contar con una legislación estable que estimule y garantice la inversión.

Podemos concluir entonces que la situación social se agrava por los crecientes problemas de inseguridad ciudadana, el crimen organizado afecta a la sociedad y constituye un atentado contra la integridad física de las personas y su patrimonio, generando una situación adversa para el fortalecimiento del sistema empresarial en nuestro país.

FACTOR LEGAL

Este factor tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente, la existencia de numerosas restricciones legales puede perjudicar el funcionamiento de una empresa, impidiéndole crecer frente a su competencia.

El gobierno tiene el papel de restringir y regular los negocios, mediante las leyes, las que se aprueban como resultado de las presiones y problemas sociales. Todo gerente está rodeado por una cantidad de leyes y reglamentos, algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a las comunidades, en cambio otras se crearon para obligar a cumplir los

contratos y proteger los derechos de la propiedad, muchas tienen el fin de regular el comportamiento de los administradores y de sus subordinados en los negocios.

En el sector de la construcción existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que rigen los procesos constructivos, las mismas que han sido creadas de buena fe y con el propósito de armonizar los procesos y evitar el abuso y desorden en las diferentes ciudades, lamentablemente la aplicación de éstas son controladas por seres humanos, los mismos que las interpretan ceñidos a sus propios intereses y han burocratizado los trámites de aprobación y control convirtiéndose en verdaderos obstáculos para el desarrollo del país en este campo de actividad humano, como es la construcción de unidades de vivienda.

En síntesis los directivos de INMOSOLUCION consideran que en el sector de la construcción existen excesivas ordenanzas y leyes, por lo que se debería impulsar la necesidad de cambiar el marco legal en vigencia, con el propósito de optimizar dichas leyes y hacer mas rápidos los procesos de construcción en el país.

Los municipios de Quito y Guayaquil están empeñadas en dar agilidad a los procesos de aprobación de planos y de obtención de permisos de construcción, En la actualidad se encuentran en la fase de experimentación.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida el hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La importancia de la tecnología se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios. A la par de una creciente homogeneización de los procesos productivos es necesaria una marcada y profunda especialización.

Según Hill¹ el cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana, al mismo tiempo que puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. Por lo tanto la tecnología puede representar tanto una oportunidad como una amenaza.

Los cambios tecnológicos en los procesos constructivos son acelerados e inciden en los rendimientos generales de la obra, en la rapidez de los procesos constructivos, en la calidad de la obra, en la optimización de costos, en la economía de materiales y en la calidad de la construcción.

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

El apareamiento de software cada día mas coherente con las necesidades han simplificado los procesos de elaboración de proyectos arquitectónicos, calculo estructural, de cálculos de redes de agua potable y alcantarillado, así como la elaboración de planos en las diferentes especialidades, en los diferentes paquetes de software también han aparecido sistemas de planillaje y de control de uso de materiales minimizando los desperdicios.

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

2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL

Es muy importante analizar en profundidad el creciente deterioro del medio ambiente y las consecuencias que tienen en la economía de los países, existe una gran preocupación del público por el medio y como consecuencia, las empresas deben mostrarse mas sensible respecto al medio ambiente en todas sus actividades.

¹ Fuente: Administración Estratégica de Charles W. L. Hill

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

2.1.2 MICROAMBIENTE

Los factores del microambiente afectan el funcionamiento de las empresas. Este tipo de factores aunque son externos, guardan estrecha relación con la empresa y a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos en algunas situaciones diferenciándose así de los factores macroambientales.

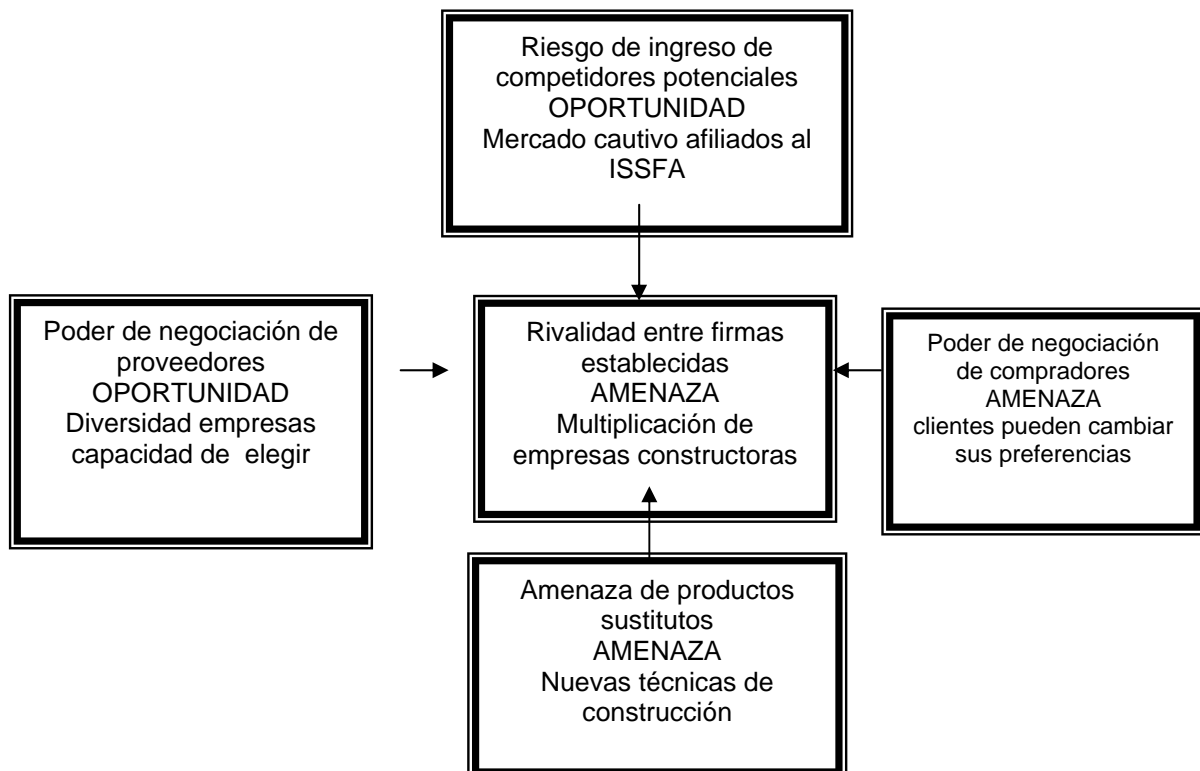
Para el análisis del microambiente de la empresa INMOSOLUCION, se considerará el esquema de las cinco fuerzas de Porter.

Modelo de las cinco fuerzas.-

Consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria.

GRAFICO 2.3

MODELO DE CINCO FUERZAS



Fuente: Administración Estratégica de Charles W. L. Hill

Elaboración: Autor

Porter argumenta que cuanto mas fuerte sea cada una de estas fuerzas, mas limitada sería la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma. En tales circunstancias la tarea que enfrentan los gerentes consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas.

Rivalidad de ingreso de competidores potenciales

“Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.” La solidez de la fuerza competitiva de empresas rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso.

La principal barrera de entrada que se presenta en el sector de la construcción es la existencia de empresas que pertenecen a grandes grupos económicos que han creado un verdadero monopolio, pues abarcan una gran parte del mercado del país, asegurando así su participación en éste, dificultando de esta manera el ingreso de nuevos competidores.

En el caso de INMOSOLUCION posee un mercado cautivo que son todas las personas afiliados al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFA, a los cuales se les brinda mayores facilidades que otras empresas no lo hacen.

Rivalidad entre firmas establecidas

En los actuales momentos la industria de la construcción es la que mas ha crecido, ya que los grupos sociales que han emigrado a otros países envían sus remesas de dinero para que sus familiares inviertan en algo seguro, siendo ésta la construcción, ya que siempre estará revalorizando los costos debido a la plusvalía, además la gente ya no invierte en las entidades financieras debido a que existe el inminente peligro de que liquiden y pierdan sus ahorros, las personas que tienen un poder de ahorro están invirtiendo en las compra de bienes inmuebles.

Al haberse reactivado la industria de la construcción se han multiplicado las empresas constructoras. Este hecho beneficia a los posibles clientes ya que tienen la oportunidad de escoger lo que mas se adapta a sus necesidades y a sus condiciones económicas. La multiplicación de empresas constructoras hace que dichas empresas sean cada día mas eficientes para ser competitivas en un mercado creciente; por otro lado todos los gobiernos como parte de su política tratan de pagar la deuda social mediante la creación de incentivos para la vivienda, conociendo que la máxima aspiración de una familia es llegar a tener su vivienda propia.

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

La empresa INMOSOLUCION tiene como principales competidores a las siguientes empresas:

- ECUARQUITECTOS
- PROINMOBILIARIA
- URIBE SWARCOP
- CONSTRUECUADOR
- ANDINO ASOCIADOS
- NARANJO ORDOÑES
- INMOCASALES

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

TABLA 2.1

ANALISIS DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA

FACTORES	EMPRESAS INMOSOLUCION	CONSTRUECUADOR	PROINMOBILIARIA	URIBE & S	NARANJO ORDOÑEZ	CASALES
PRECIO	V	D	D	D	D	D
INNOVACION	D	D	D	V	V	D
EXPERIENCIA	D	V	V	V	V	V
VARIEDAD DE PRODUCTOS	V	D	D	D	D	D
LINEAS DE FINANCIAMIENTO	V	D	D	D	D	D
SISTEMA CONSTRUCTIVO	V	D	D	V	D	D
TOTAL - V	4 V	1V	1V	3V	2V	1V

SIGNIFICADO

V = VENTAJA

D = DESVENTAJA

Fuente: Empresa

Elaboración: Autor

Poder de negociación de los clientes

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

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

Debido a la presencia de varias empresas que se dedican a la construcción de viviendas, los compradores pueden cambiar sus preferencias, al hacer una comparación entre todas las constructoras y escoger a la que ofrezca los mejores precios y la mayor calidad, logrando así establecer enfrentamientos entre las diferentes compañías, con la finalidad de obligarles a bajar los precios, eligiendo a la que le ofrezca lo que mas se acerque a sus necesidades. De esta manera se puede asegurar que los clientes poseen un alto poder de negociación, de su decisión dependerá el éxito o fracaso de la compañía, lo que representa una amenaza para la empresa, debido a que tendrá que estar regida a los deseos y requerimientos de los clientes para evitar que la cambien por un competidor que le proporcione mejores opciones.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden considerarse una amenaza para la empresa cuando están en capacidad de imponer el precio que debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados disminuyendo la rentabilidad de la misma.

La multiplicación de empresas constructoras y por ende el aumento de consumo de materiales de construcción a conducido a un proceso de encarecimiento de estos materiales, trayendo como consecuencia el aumento considerable de empresas productoras de dichos materiales necesarios para la construcción, logrando así la disminución de los precios y el mejoramiento de la calidad que de igual forma redundo en beneficio de los clientes, lo que significa una oportunidad para la empresa porque esta en la capacidad de elegir y de imponer sus propias condiciones.

INMOSOLUCION posee una gran cantidad de proveedores, debido a que la construcción de viviendas requiere de la utilización de una diversidad de

materiales. Sin embargo existen determinadas industrias productoras de materiales de construcción que por influencias fundamentalmente políticas se han convertido en verdaderos monopolios como es el ejemplo de la industria del cemento y del hierro, por este motivo las empresas constructoras son sometidas permanentemente a la subida de precios en forma descontrolada en estos materiales, lo que implica una amenaza al tener que depender de estas empresas y tener que regirse a sus requerimientos.

La República China ha iniciado un agresivo proceso de construcción de obras de infraestructura para las cuales necesita la adquisición de grandes cantidades de hierro, situación que ha influido en el encarecimiento de este producto y por lo mismo en el aumento desmedido de los precios.

Entre los principales proveedores de INMOSOLUCION se puede enumerar los siguientes:

1. IDEAL ALMBREC
2. KIWI
3. FERRETERÍA ORBEA
4. CEMENTOS SELVA ALEGRE
5. PINTUCO
6. FERRETERÍA FREIRE
7. CABLEC
8. ARVEN
9. CONSTRUACABADOS
10. ANDEC
11. FERRISARIATO
12. CERÁMICA DEL AUSTRO
13. CERRADURAS KWITSET
14. MANCESA
15. HORMIGONERAS QUITO

Amenaza de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva para cualquier empresa, pues limita el precio de sus productos y su rentabilidad. Tomando en cuenta los diferentes procesos constructivos, los sistemas tradicionales han sido sustituidos por nuevas técnicas de construcción como el uso de estructuras de hierro, madera, o de sistemas prefabricados que

usan polietileno, estos sistemas abaratan los costos pero en ningún momento reemplazan la calidad y perpetuidad del hormigón armado, que es el material que utiliza la empresa.

2.1.1 ANALISIS INTERNO

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

2.2.1 AREA ADMINISTRATIVA

INMOSOLUCION posee un adecuado manejo administrativo, mediante la emisión de políticas modernas de parte de la Gerencia Administrativa, pues se respeta y se cumple estrictamente con el contenido del organigrama estructural que se encuentra vigente. La estructura organizacional de la empresa es de forma vertical, formada por 3 niveles: el nivel directivo encabezado por la Junta General de Accionistas, el nivel gerencial y el nivel operativo. En el nivel directivo se encuentra también el Directorio el mismo que se encarga de designar al Gerente, posee un órgano de asesoría que esta integrado por un Comisario, en el nivel gerencial se observan dos órganos de apoyo: la secretaría y asesoría legal. La estructura de la empresa esta conformada por 3 Gerencias: la Administrativa Financiera, Técnica y de Comercialización. Cada una de éstas cuentan, a su vez, con las siguientes unidades de apoyo:

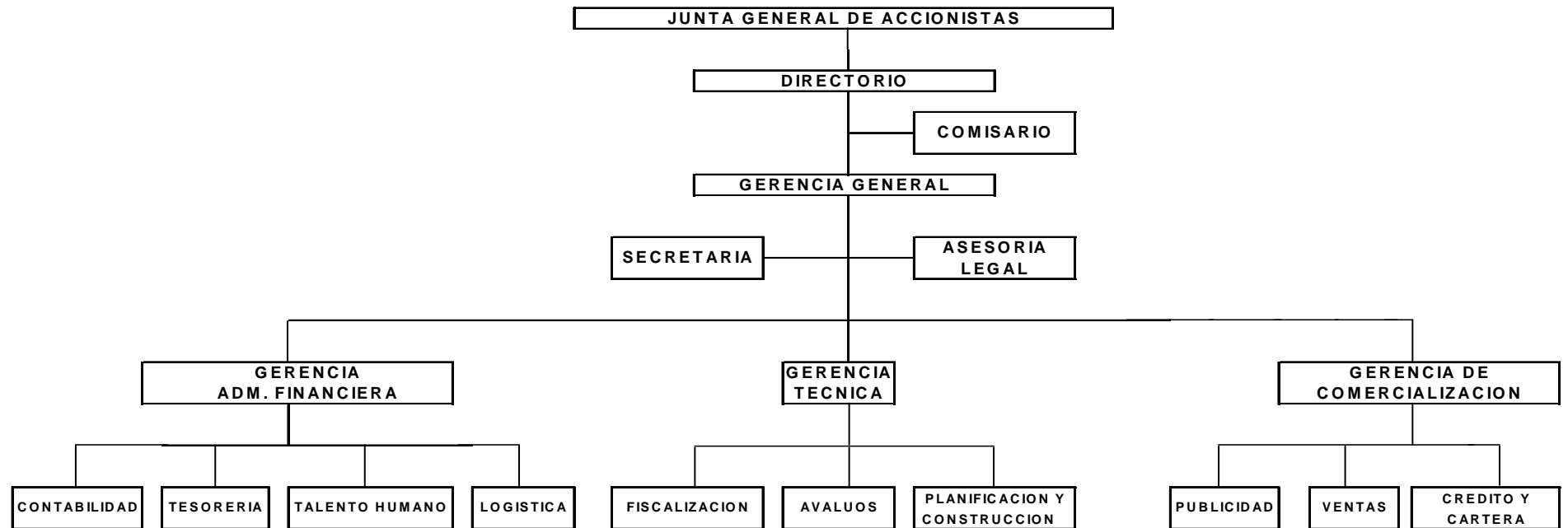
1.- La Gerencia Administrativa Financiera, con 4 unidades de apoyo: Talento Humano Logística, Contabilidad, Tesorería.

2.- La Gerencia Técnica, con 3 unidades de apoyo, Fiscalización, Avalúos, y planificación y construcción.

3.- La Gerencia de Comercialización, con 3 unidades de apoyo, Publicidad, Ventas y Crédito y Cartera.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa INMOSOLUCION:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INMOSOLUCION S.A.



Fuente: Empresa
Elaboración: Autor

PLANIFICACION

INMOSOLUCION al final de cada año presenta al directorio un plan operativo como guía para el desarrollo de las actividades en el año próximo futuro para revisión y aprobación del Directorio de la empresa general, dicho plan esta compuesto de proyectos y programas los cuales se dividen en: programa de construcción, programa administrativo y programa de avalúos, cada uno de estos programas posee sus respectivos proyectos, así por ejemplo dentro del programa administrativo se tienen proyectos de mantenimiento y corretaje. Al elaborar los proyectos se establece el presupuesto respectivo para cada uno, para luego unificarlos y obtener el presupuesto general de la empresa, el cual debe ser aprobado por el directorio.

En este tipo de empresas constructoras pueden producirse cambios durante la aplicación del plan operativo, por esta razón cada seis meses se considera necesario realizar modificaciones a la estructura general del plan operativo inicial, en base a los nuevos proyectos que pueden surgir en el camino.

COORDINACION

La empresa realiza reuniones cada semana, el Gerente General y los Gerentes de cada área se reúnen los lunes con el propósito de que se informen los hechos sobresalientes de cada departamento y presenten necesidades, de igual manera la Gerencia General evalúa el trabajo de cada Gerencia y a su vez emite las disposiciones para cada uno de los campos de actividad de éstas.

En la empresa existe una comunicación directa entre el Gerente General y los Gerentes de cada área, los cuales se encargan de dar a conocer los requerimientos de su Gerencia en relación a los diferentes campos de su actividad , si los empleados desean expresar una necesidad o tienen algún problema deben comunicárselo al Gerente de área, el cual procederá a comunicar al Gerente General para que disponga la manera en que se solucionará dicha necesidad o problema.

CONTROL

Para controlar el correcto desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se tiene como órganos de control: una Unidad de Control y Supervisión empresarial (UGSE) creada por el ISSFA, la

auditoria externa que se realiza cada año y el comisario de la empresa, el cual es nombrado por la Junta de Accionistas. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO

El Gerente Administrativo es el encargado de llevar a cabo el análisis de puestos para lograr una correcta selección y contratación del personal, detección de necesidades de personal por área específica, calificar méritos, fundamentar sueldos.

Todos los empleados ingresarán bajo la modalidad de contrato de trabajo a prueba por noventa días, luego de la cual, si su desempeño es óptimo será renovado a plazo fijo por el tiempo que falta para completar un año. Después del primer año de trabajo, se renovará por un año a plazo fijo luego de lo cual se considerará a plazo indefinido.

La organización cuenta con un personal administrativo de 40 personas y cerca de 500 operativos, el personal administrativo es elegido mediante una rigurosa selección, realizada a través de un llamamiento publicado en la prensa, en el cual se procede a recibir carpetas y luego a hacer una selección mediante pruebas, y finalmente a través de entrevistas se define la persona más capaz para determinada función. Así la empresa asegura la presencia de un personal altamente capacitado y experimentado, que ofrezca un trabajo de calidad.

Por otra parte el personal operativo en los proyectos de construcción son contratados a través de empresas tercerizadoras, ya que la estabilidad de los trabajadores es limitada al tiempo que dure la ejecución del proyecto, cuando existen nuevos proyectos se procede a ubicar al personal en éstos.

El nivel de instrucción que la empresa solicita para el personal va de acuerdo a las actividades a desempeñar, así por ejemplo para el área administrativa se requiere como mínimo nivel secundario y para algunos cargos nivel superior. En cambio para el nivel operativo no es necesario un elevado nivel académico, sino más bien se analizan los conocimientos técnicos obtenidos en base a la práctica y experiencia.

Tomando en cuenta los diferentes niveles de instrucción, la empresa selecciona a su personal cumpliendo con los perfiles elaborados, las edades promedio de los empleados son bajas, pues el personal que labora en la empresa en general es joven.

Con la finalidad de garantizar un servicio de calidad, INMOSOLUCION ofrece al

personal técnico la capacitación necesaria, por lo tanto se les envía periódicamente a realizar cursos de capacitación, en la Cámara de la Construcción, Colegios de Ingenieros, Colegios de Arquitectos etc. Cada curso tiene su propio sistema de evaluación, mediante el cual se detectan los vacíos existentes y de esta manera se permite proporcionar los conocimientos que se consideren necesarios.

Un inconveniente que presenta la empresa respecto al recurso humano es que no hay evaluación del desempeño.

No existe mayor rotación, la salida de un empleado se da normalmente por faltas disciplinarias o por voluntad propia, y en el caso de los operativos permanecen en la empresa el tiempo que dure la ejecución del proyecto.

El departamento administrativo se encarga de planificar y desarrollar programas de incentivos para el personal, con el propósito de obtener mayor eficiencia en su desempeño, así por ejemplo, en los cumpleaños se realizan festejos, se nombra al empleado del mes, reconociendo de ésta forma el buen trabajo, se realizan reuniones en días festivos como Navidad, y en el día del trabajador, ayudando así a la integración de todo el personal, se brindan cursos de liderazgo, por esta razón se puede observar que el ambiente de trabajo es agradable debido a que el personal se encuentra lo suficientemente motivado para llevar a cabo sus actividades.

A pesar de los incentivos proporcionados la empresa presenta problemas internos referentes a su personal, debido a que se generan pequeños grupos que ocasionan fisuras en las relaciones interpersonales, este aspecto es de preocupación para los directivos.

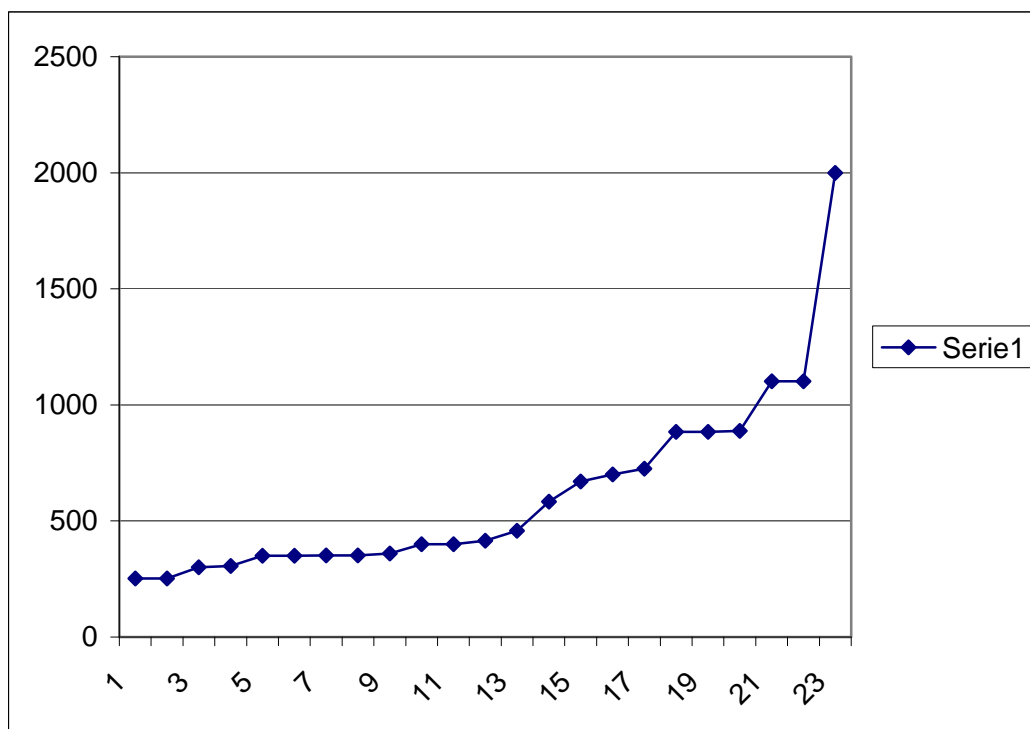
Los salarios de los empleados obedecen a una tabla salarial aprobada por el Directorio en base a la especialidad de cada trabajador tal como consta en la siguiente tabla:

TABLA 2.2**SUELDOS DE LOS EMPLEADOS****DE INMOSOLUCION**

	CARGO	SUELDO BASICO
1	Ejecutivo de ventas	300
2	Jefe de crédito y cartera	458
3	Mensajero	252
4	Serv. Generales	252
5	Supervisor de ventas	350
6	Bodeguero	350
7	Jefe de inventarios	400
8	Conductor	306
9	Dibujante	415
10	Ayudante contabilidad	352
11	Asistente administrativo	400
12	Secretaria	360
13	Tesorero	583
14	Auxiliar de crédito y cartera	352
15	Arq. o Ing. residente	670
16	Contadora	725
17	Gerente comercialización	700 y com.
18	Superintendente de proyectos	884
19	Ing. Avaluador	884
20	Calculista	888
21	Gerente Adm. Y fin.	1102
22	Gerente técnico	1102
23	Gerente General	2000

Gráfico 2.4

CURVA SALARIAL



Si observamos la curva salarial podemos afirmar que el personal de trabajadores de INMOSOLUCION es retribuido en forma equitativa de acuerdo a la función que desempeña, pues la curva asciende formando una pendiente regular y en el único caso que rompe esta armonía es para el salario del Gerente General.

2.2.2 ÁREA FINANCIERA

Mediante el análisis de los principales índices financieros de INMOSOLUCION se puede ver que el manejo financiero es el adecuado, la empresa se encuentra creciendo dentro del mercado de la construcción y de la misma forma sus ingresos aumentan de la manera esperada.

En la actualidad el análisis de los Estados Financieros constituye la herramienta mas efectiva para evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de una empresa. Se utilizan diferentes técnicas para juzgar determinados aspectos del funcionamiento corporativo, siendo el análisis de las razones financieras, el método más utilizado y mas efectivo.

INDICES DE LIQUIDEZ.

Miden la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones que vencen a corto plazo. Dentro de este grupo se ubica el índice de solvencia, la razón de prueba ácida y capital de trabajo.

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

1.- Índice de Solvencia	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 4.631.358,17}{\$ 1.411.488,81}$	3,28
Año 2004	=	$\frac{\$ 4.662.673,86}{\$ 1.488.175,69}$	3,13

Al haber realizado un análisis de los balances de los años 2003 y 2004 que presentó la compañía se concluye que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus recursos "corrientes" y tiene, adicionalmente, un margen de capacidad para contraer nuevas obligaciones de corto plazo.

En el 2003 se obtuvo una razón corriente de 3.28, y en el caso del año 2004 es de 3.13 si se considera que este índice nos conduce a determinar la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, podemos deducir que el índice de liquidez se a mantenido en un excelente nivel demostrando que por cada dólar que debe tiene una capacidad de pago de 3.13 por lo tanto se puede afirmar que INMOSOLUCION es una empresa sumamente solvente.

Prueba ácida.- es la medida que demuestra la capacidad de la empresa para cubrir las deudas a corto plazo.

2.- Liquidez o Prueba Ácida	=	$\frac{\text{Activo Circulante - Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 2.479.032,94}{\$ 1.411.488,81}$	1,76
Año 2004	=	$\frac{\$ 4.354.599,59}{\$ 1.488.175,69}$	2,93

Para el año 2003 presenta una un índice de prueba ácida de 1.76 y para el año 2004 un índice de 2.93, el resultado nos demuestra que este índice ha tenido un crecimiento significativo, si se considera que el índice estándar o aceptable en este tipo de empresa va de 0.8 a 1.2, se puede afirmar que INMOSOLUCION esta en plena capacidad de cumplir con las obligaciones contraídas con sus acreedores o proveedores.

ESTRUCTURA FINANCIERA

Apalancamiento

Las razones de apalancamiento miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas a corto y largo plazo. Estas razones son de mayor importancia para los acreedores, por que a través de las utilidades generadas por la empresa permitirá ver si puede cubrir los cargos por intereses y otros cargos fijos, además indicará si los activos son suficientes para cubrir la deuda en caso de liquidación.

2.- Razón de Apalancamiento	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 656.870,38}{\$ 4.729.404,37}$	0,14
Año 2004	=	$\frac{\$ 705.989,86}{\$ 7.668.172,86}$	0,09

La empresa INMOSOLUCION presenta una razón de apalancamiento para el año 2003 de 0.14 y para el año 2004 de 0.09 lo que nos demuestra que el aporte de los Accionistas a disminuido, motivo por el cual el riesgo que ellos corren es mínimo, ya que por cada dólar que la empresa invierte 9 centavos pertenecen a los Accionistas y los 91 centavos pertenecen a los clientes.

Índice de endeudamiento.- Este índice muestra el grado relativo en el que la empresa utiliza dinero que se pidió prestado. Destaca la importancia relativa del financiamiento por deuda para la empresa al mostrar el porcentaje de activos que se sustentan mediante el financiamiento de deuda.

2.- Razón de Endeudamiento Total	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 3.747.806,28}{\$ 4.729.404,37}$	0,79
Año 2004	=	$\frac{\$ 6.705.681,23}{\$ 7.668.172,86}$	0,87

Para el caso de INMOSOLUCION el índice de endeudamiento ha crecido para el año 2004; Si consideramos que la empresa no ha contraído deudas con ninguna entidad financiera, concluimos que en su mayor parte se ha utilizado

recursos de los clientes, situación sumamente beneficiosa para los Accionistas.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad miden el éxito de la empresa al ganar los retornos netos en ventas y activos.

INDICE DE RENTABILIDAD

1.- Rentabilidad del Patrimonio	=	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 206.132,64}{\$ 656.870,38}$	0,31
Año 2004	=	$\frac{\$ 285.027,65}{\$ 707.989,86}$	0,40
2.- Rentabilidad de Operaciones PGU de Activos	=	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Activos Operacionales}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 285.080,17}{\$ 4.614.057,98}$	0,06
Año 2004	=	$\frac{\$ 447.107,00}{\$ 7.458.559,32}$	0,06
3- Margen Neto en Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 206.132,64}{\$ 3.710.507,05}$	0,06
Año 2004	=	$\frac{\$ 285.027,65}{\$ 3.233.922,90}$	0,09

El resultado obtenido en relación a la rentabilidad del patrimonio en el año 2004 comparando con el del 2003 nos demuestra que la administración de la empresa ha ido mejorando con el paso del tiempo. Por otro lado una utilidad del patrimonio

del 40% es satisfactoria para los intereses de los Accionistas.

En relación a la rentabilidad de los activos operacionales, los resultados para los años 2003 y 2004 son iguales y en porcentajes normales para este tipo de empresas.

Margen neto de utilidad sobre ventas.- representa el porcentaje de las utilidades que la empresa gana en cada venta después de deducir todos los gastos en que se incluye la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa e impuesto a la renta.

Los márgenes de utilidad neta que la empresa ha obtenido en los años 2003 y 2004 son de 6% y 9% respectivamente, por lo tanto se aprecia un significativo crecimiento en el año 2004 a pesar de que según los datos, las ventas han disminuido, por lo tanto se puede concluir que los costos de ventas han bajado demostrándonos una eficiente tarea de control y de administración.

1.- Rotación de Cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	
Año 2003	=	$\frac{\$ 514.126,01}{\$ 598.886,72}$	0,86
Año 2004	=	$\frac{\$ 3.233.922,90}{\$ 2.580.296,56}$	1,25
2.- Periodo Promedio de Cobranza	=	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	
Año 2003	=	$\frac{360,00}{0,86}$	418,60
Año 2004	=	$\frac{360,00}{1,25}$	288,00

La rotación de inventarios en el año 2003 fue de 0.86 con un período promedio de cobranza de 418 días, en el año 2004 la rotación de cuentas por cobrar fue de 1.25 con un período promedio de cobranza de 288 días situación que nos

permite asegurar que el trabajo desarrollado en el departamento de crédito y cartera ha sido mas eficiente que en el año anterior, por otro lado considerando el sistema de financiamiento aplicado para la venta de bienes inmuebles los 288 días transcurridos para recuperar las deudas se considera un éxito.

2.2.3 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PRODUCTO

Las viviendas que se ofrecen son de tres tipos:

- ◆ Casas de interés social de hormigón armado desde \$12000 hasta \$20.000.
- ◆ Casas de nivel medio desde \$20.000 Hasta \$34000.
- ◆ Casas de nivel medio alto desde \$34.000 HASTA \$50.000.
- ◆ Casas de nivel alto desde \$50.000 en adelante.
- ◆ Departamentos de nivel medio y medio alto que van desde \$ 50.000,00 en adelante.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación que INMOSOLUCION utiliza son: **La prensa:** “Diario El Comercio” y **La Radio:** Radio Quito y Radio Democracia, utiliza la publicidad a través de vallas y rótulos ubicados en cada proyecto en construcción. También posee una pagina web, donde se puede conocer sobre sus últimos proyectos.

Esta empresa promociona sus viviendas a través de 2 ferias: El Salón de la Vivienda, el cual se realiza en abril de cada año, y la Feria de la Construcción realizada en junio por la Cámara de Comercio y Construcción. Para estos eventos se utilizan las instalaciones de la Expo - feria ubicada en la calle Amazonas en el Parque de la Carolina y el gran Salón de Exposiciones de propiedad de la Cámara de la Construcción ubicada en San Antonio de Pichincha.

La participación en estas ferias constituye una gran oportunidad para dar a conocer la imagen de la empresa y los productos que ofrece; con el propósito de influir en su mercado. Además se planifican visitas permanentes a las diferentes unidades militares, con el propósito de mantener informados a los

afiliados del ISSFA sobre los diferentes proyectos que se están construyendo.

EL VENDEDOR: CARACTERÍSTICAS Y RESPONSABILIDADES

- Atención personalizada a los clientes e información de todos los proyectos en proceso.
- Traslado de los clientes a las áreas para conocimiento y exposición en la casa modelo
- Seguimiento de los potenciales clientes
- Realización de los documentos de reservación, promesas de compra – venta y escrituras definitivas.
- Visitas corporativas a las diferentes instituciones.
- Visitas a las diferentes unidades militares.

POLÍTICAS DE PRECIOS

Para establecer los precios de las unidades de vivienda, en primer lugar, se realiza un estudio de pre-factibilidad para determinar la bondad del proyecto, luego de haber sido aprobada la pre-factibilidad por parte del Directorio se procede a realizar la planificación arquitectónica y técnica. Posteriormente se preparan los respectivos presupuestos mediante un análisis de precios unitarios, Finalmente, se realizan los estudios de factibilidad definitivos. Es importante también analizar los precios de la competencia como un referente. Para la elaboración de los presupuestos se toman en cuenta los siguientes costos: costo del terreno, costos directos e indirectos de construcción, mas el porcentaje de utilidad establecido, el mismo que puede oscilar entre el 12 y el 20%. Los precios de venta deben establecer un equilibrio de intereses entre la empresa y el comprador, con el propósito de lograr una satisfacción mutua entre las partes.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Antes de iniciar un proceso de planificación de un proyecto es imprescindible la ejecución de un estudio de mercado, con el propósito de garantizar el éxito del mismo. El estudio de mercado nos entrega una clara orientación de la ubicación geográfica del proyecto y el tipo de construcción que se debe planificar incluyendo las áreas máximas y mínimas de las unidades de vivienda.

PUNTOS DE VENTA

Los puntos de ventas se encuentran en las oficinas de la empresa y en las áreas en donde se ejecutan los proyectos.

PROCESO DE VENTAS

- Se procede inicialmente a reservar con el 10% del valor del producto
- El 30% mediante cuotas hasta 12 meses o más
- El 60% mediante crédito en una institución financiera desde el 1 año hasta 20 años.
- Luego de la reservación se procede a realizar el documento público de compra – venta.
- Con la entrega del producto se realiza la escritura definitiva.

LA CADENA DE VALOR

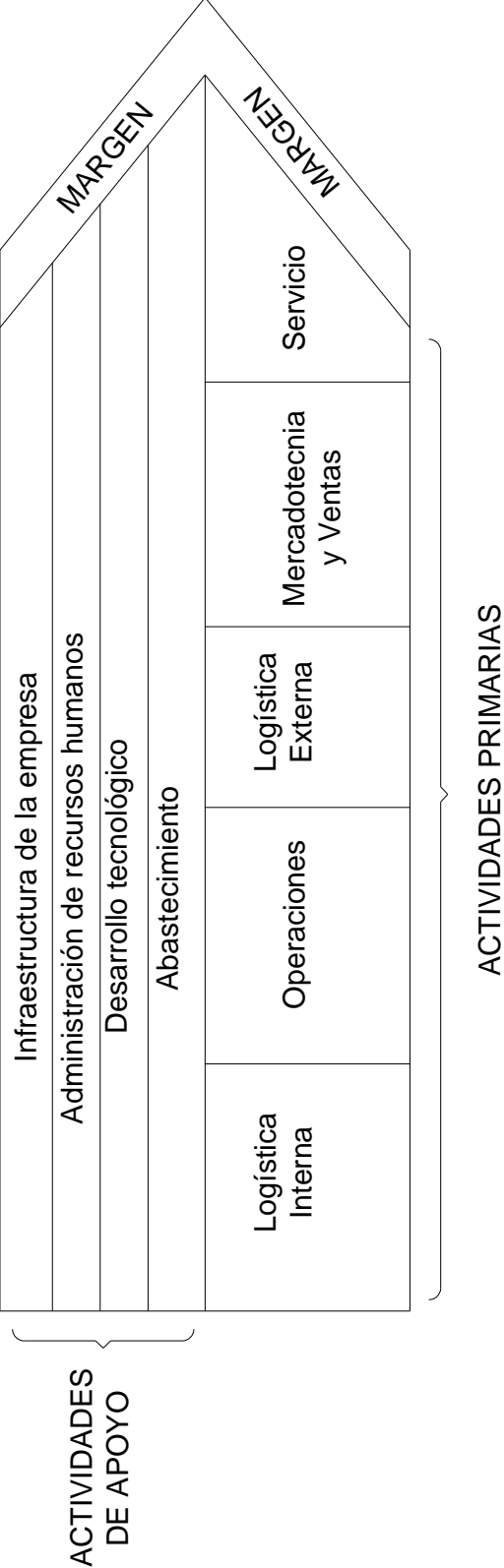
Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.

- **El Margen**, que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

GRAFICO 2.5 LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA



CADENA DE VALOR "INMOSOLUCION"

ACTIVIDADES DE



ACTIVIDADES PRIMARIAS

2.3 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que ayude en función de ello, a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil y hasta imposible poder modificarlas.

- ◆ **FORTALEZAS:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución, son los recursos y capacidades especiales que posee y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza.

- ◆ **OPORTUNIDADES:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente de la organización, y su aprovechamiento adecuado mejoraría su posición de competitividad.

- ◆ **DEBILIDADES:** Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la coloca en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- ◆ **AMENAZAS:** Situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente de la organización, la cual debe ser enfrentada con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobrevivencia de la misma. Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo

exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades.

A continuación se realizará el análisis FODA de la empresa INMOSOLUCION:

2.3.1 FORTALEZAS

- ◆ Empresa apoyada por el ISSFA
- ◆ El personal se encuentra motivado e incentivado
- ◆ Calidad del producto
- ◆ Facilidad de créditos para el cliente
- ◆ Mano de obra calificada
- ◆ Infraestructura adecuada
- ◆ Variedad de productos.
- ◆ Precios mas bajos en el mercado.
- ◆ Participación en ferias de construcción.
- ◆ Personal abierto al cambio.
- ◆ Mercado cautivo afiliados al ISSFA.

2.3.2 OPORTUNIDADES

- ◆ Aumento de la demanda en el sector constructivo
- ◆ Disminución en las tasas de inflación
- ◆ Aumento del PIB en el sector de la construcción
- ◆ La dolarización
- ◆ Avances tecnológicos
- ◆ Remesas enviadas por emigrantes
- ◆ Disminución del riesgo país
- ◆ La globalización
- ◆ Vigencia del TLC
- ◆ Reestructuración dl FEIREP
- ◆ Nuevas tecnologías constructivas
- ◆ Disminución del riesgo país
- ◆ Gobierno comprometido con solucionar el problema de la vivienda

2.3.3 DEBILIDADES

- ◆ Falta de manual de procedimientos
- ◆ Falta de reglamento interno
- ◆ Ausencia de sistemas de evaluación de desempeño del personal
- ◆ La empresa no realiza capacitación a todo su personal administrativo, únicamente a personal técnico, mandos medios.
- ◆ Cartera vencida
- ◆ Generación de grupos que ocasionan fisuras en las relaciones entre el personal
- ◆ No existe comunicación directa entre el gerente y los empleados
- ◆ Dependencia jerárquica del ISSFA
- ◆ Dificultad para obtener créditos
- ◆ Estructura piramidal

2.3.4 AMENAZAS

- ◆ Excesiva competencia a nivel nacional
- ◆ Excesiva burocracia en la legalización de escrituras.
- ◆ Falta de créditos para el constructor
- ◆ Elevadas tasas de interés en los créditos otorgados a los compradores
- ◆ Falta de mano de obra calificada como consecuencia de la emigración.
- ◆ La crisis económica y la pobreza
- ◆ Corrupción e inestabilidad política
- ◆ Presencia de desastres naturales y problemas sociales
- ◆ Poder de negociación de los compradores

Los resultados obtenidos del diagnóstico interno y externo de la organización deben ser ordenados en forma de una matriz. En ella quedaran identificados de manera sencilla cuales situaciones permitirían un mejor avance de la organización y cuales podrían impactar de forma negativa.

Las matrices a utilizarse serán:

Matriz de vulnerabilidad.- Constituye la estrategia defensiva de la empresa, se utiliza para descubrir la debilidades que ésta tiene internamente y permite

identificar el grado de vulnerabilidad ante las amenazas del entorno que mas influyen en su comportamiento.

Matriz de aprovechabilidad.- Permite conocer en que medida las fortalezas de la empresa permiten captar las oportunidades del entorno, es decir si la empresa se encuentra en condiciones de concretar dichas oportunidades.

TABLA 2.6

AMENAZA DEBILIDAD	MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
	Excesiva competencia	Excesiva burocracia en legalización de escrituras.	Falta créditos para el constructor	Elevadas tasas de interés en créditos otorgados compradores	Falta de mano de obra calificada por la emigración.	Crisis económica y pobreza	Corrupción e inestabilidad política	Riesgos naturales y problemas sociales	Poder de negociación de los compradores	TOTAL
Falta manual de procedimientos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Falta reglamento interno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Ausencia de sistemas de evaluación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Falta capacitación al personal administrativo	1	1	1	1	3	3	1	1	1	13
Cartera vencida	1	1	1	5	1	5	1	1	1	17
Generación de grupos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
falta comunicación directa entre gerente y empleados	3	1	1	1	3	1	1	1	1	13
TOTAL	9	7	7	11	11	13	7	7	7	

Ponderación: 1 = no relación, 3 = mediana y 5 = Fuerte

TABLA 2.7

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	Aumento de la demanda en el sector	Disminución en las tasas de inflación	Aumento del PIB en el sector de la	La dolarización	Avances tecnológicos	Remesas enviadas por emigrantes	Disminución del riesgo país	La globalización	TOTAL
Empresa apoyada por el ISSFA	3	1	1	1	1	1	1	1	10
Personal motivado	3	1	1	1	1	1	1	1	10
Calidad del producto	5	1	1	1	1	1	1	3	14
Facilidad de créditos para el comprador	5	1	1	1	1	3	1	1	14
Mano de obra altamente calificada	5	1	1	1	1	1	1	3	14
Infraestructura adecuada	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Precios mas bajos en el mercado	5	3	1	1	1	1	1	5	18
Participación en ferias	5	1	1	1	1	1	1	1	12
Personal abierto al cambio	3	1	1	3	3	1	1	3	16
Mercado cautivo afiliados al ISSFA	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Variedad de productos	5	1	1	1	1	1	1	5	16
TOTAL	41	13	11	13	13	13	11	27	

Siendo: 1 = no relación, 3 = mediana y 5 = fuerte

ANÁLISIS MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Al haber realizado la matriz de vulnerabilidad, se puede definir las principales debilidades y amenazas que influyen con mayor fuerza en la empresa.

La principal debilidad de INMOSOLUCION es la cartera vencida, debido a que en el proceso de ventas se otorga un plazo para completar el 30% mediante cuotas, pero los clientes no cumplen con las cuotas establecidas, otra de las debilidades que se considera también de gran importancia es la falta de capacitación al personal administrativo y la falta de comunicación entre el Gerente General y los empleados, ya que al transmitir los mensajes a través de los Gerentes de área se puede distorsionar la información.

En cuanto a las amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa, se considera como la mas importante a la crisis económica y a la pobreza por la que atraviesa el país, ya que al no poseer los suficientes recursos económicos para satisfacer sus necesidades básicas, las personas no tienen la capacidad de adquirir otros productos, como la vivienda que requiere de grandes inversiones, imposibles para muchos.

Otro aspecto que es perjudicial para la empresa son las elevadas tasas de interés que existen en los créditos otorgados a los compradores, muchas veces esto influye en la decisión de adquirir una vivienda, y tomando en cuenta los problemas económicos por los que se encuentra atravesando el país, un gran porcentaje de la población del país no esta en la capacidad de cubrir intereses tan altos.

ANÁLISIS MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad presenta varios factores positivos que influyen en la empresa interna y externamente, como son las fortalezas y las oportunidades que permiten lograr una ventaja competitiva.

Se puede observar en la matriz que la principal fortaleza de INMOSOLUCION es el precio que ofrece en sus productos, frente a su competencia posee los precios mas bajos, debido a que la empresa fue creada principalmente con fines sociales, su objetivo es el de ayudar a las personas con pocos ingresos a

adquirir

un lugar en donde vivir dignamente, por esta razón la empresa establece porcentajes mínimos de utilidad para que el precio vaya acorde a las necesidades de las personas de bajo nivel económico.

Según los resultados de la matriz se reflejan como una importante fortaleza la actitud del personal, ya que no solamente se encuentra lo suficientemente motivado y calificado para realizar su trabajo de manera óptima, sino que se encuentra abierto al cambio junto a su entorno, situación que permite adoptar una posición innovadora. También se tiene como una fortaleza la variedad de productos, pues a diferencia de muchas empresas competidoras, no solamente se dedica a la construcción de viviendas y departamentos sino que también ofrece servicios de avalúos, peritajes y bienes raíces.

En la matriz se presenta como la principal oportunidad el aumento de la demanda en el sector de la construcción, ya que en los últimos años las remesas enviadas por lo emigrantes han permitido que el sector crezca.

Otra de las oportunidades que INMOSOLUCION posee, es la globalización y el TLC, situación que permite la apertura de fronteras para aprovechar los mercados internacionales, esta situación exige una reestructuración de la empresa para alcanzar un mayor nivel de productividad y como consecuencia mayor competitividad.

Si la empresa emplea todos los esfuerzos en lograr mantener e incrementar las fortalezas que la empresa posee, es la única manera en que se podrán alcanzar las oportunidades del entorno.

CAPITULO 3

LA NUEVA FILOSOFÍA Y ESTRATEGIAS

Para llevar a cabo el desarrollo de una correcta planeación estratégica se considera importante: la definición de un filosofía empresarial, y la formulación de estrategias.

La filosofía corporativa plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. La filosofía esta compuesta por la misión, visión y principios corporativos.

3.1 MISION

Expresa la razón de ser de la organización y se comunica por medio de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo el papel que tiene la organización en resolver las necesidades de la sociedad y describiendo, en términos amplios la actividad en que está la organización. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

La Misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).

Una Misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requerirá pocos cambios si ha sido preparada con cuidado.

MISION

Garantizar el acceso a una vivienda digna a través de la construcción y venta de terrenos, casas y departamentos destinados a satisfacer las necesidades habitacionales tanto del personal militar como civil, utilizando alta tecnología, personal y mano de obra calificada, pensando siempre en el bienestar de la sociedad.

3.2 VISION

Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiracional pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución.

La Visión expresa el estado deseado de la organización en un horizonte de planeación, su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo de construir un sueño, pretende ser el norte, a donde se proyecta la Institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo y describe el propósito a largo plazo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Es necesario indicarle al grupo que para la elaboración de la visión se debe considerar que se encuentra al final del período que se está proyectando, es decir, que en lugar de ser hoy el día que marcara la fecha se está tres, cuatro o cinco años más adelante y mediante una generación de ideas se debe realizar la descripción del estado de la organización en tiempo presente con todos los atributos que se quisiera ver realizados al final del período.

La Visión se caracteriza por ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución, y por ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la institución: Qué queremos ser?



VISION

En los próximos 5 años ser una Empresa Inmobiliaria líder en el mercado nacional, empleando la mas moderna tecnología y mano de obra calificada, para satisfacer las mas exigentes necesidades de los clientes, alcanzando los mas altos niveles de productividad y competitividad.

3.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

El valor es siempre un bien, creado o descubierto por el hombre, elegido consciente y libremente, que busca ser realizado, llevado a la práctica, vivido realmente. El valor tiene una cara ideal, como aspiración no referida a nada ni a nadie en concreto, o como un deber ser digno de ser alcanzado.

INMOSOLUCION fundamenta toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterios institucionales para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales de quienes laboren en la compañía.

◆ **Respeto**

Demostrar respeto a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por las personas que forman parte de la institución, para que de esta manera puedan sentirse parte de las decisiones de la empresa.

◆ **Integridad**

Los miembros de esta organización deberán actuar siempre de manera justa, es decir su trabajo estará dirigido a la búsqueda de la verdad y a rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales de la Institución.

◆ **Fidelidad**

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

◆ **Honestidad**

Se reflejará en las actividades normales del negocio, los trabajadores están dispuestos a mantenerse libres de la corrupción y a la vez denunciaran los actos que involucren cualquier tipo de fraude.

◆ **Perseverancia**

Cumplir los sueños y metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera podremos llegar a convertir lo deseado en algo verdadero

◆ **Trabajo en equipo**

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

◆ **Confianza**

Representa lo primero que el cliente percibe cuando piensa en la empresa, ya que garantiza un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, mediante procesos eficientes conllevando siempre la puntualidad y el compromiso de cumplir con las metas establecidas.

3.4 DISEÑO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES

La Estrategia es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una empresa con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo. Son esquemas que contienen la determinación de los objetivos y propósitos de largo plazo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de los recursos que la organización debe usar para alcanzar aquellos objetivos.

La estrategia abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa, dándole un sentido de unidad, dirección y propósito. La estrategia intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades, en el medio ambiente de la firma y las fortalezas y debilidades de la organización.

Independientemente de los distintos conceptos y criterios sobre el término estrategia, no se puede olvidar que una estrategia permite tomar las decisiones para determinar los cursos de acción requeridos, con el fin de que la organización cumpla su misión y un adecuado funcionamiento de la misma.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo nacional e internacional

Para la elaboración de acciones estratégicas se tomaran en cuenta dos tipos de estrategias: las estrategias ofensivas que se diseñan a partir de la matriz de aprovechabilidad y las estrategias defensivas que parten de la matriz de vulnerabilidad.

3.4.1 Diseño de Acciones Estratégicas Ofensivas

Las acciones estratégicas ofensivas describen como se concretan las oportunidades del entorno, a través de las fortalezas que permiten captar dichas oportunidades. Es importante adoptar estrategias de crecimiento para alcanzar la posición en la que toda empresa quisiera estar.

ACCION ESTRATEGICA OFENSIVA 1

Estrategia:

Captar un mayor porcentaje de mercado con la finalidad de incrementar sus clientes y de esta manera sus ingresos.

Acciones:

Incrementar la publicidad.

- Buscar nuevos medios de promoción para dar a conocer los productos que ofrece.
- Informar a los clientes sobre las ventajas competitivas.
- Elaborar nuevos proyectos con nuevos diseños
- Ejecución de los proyectos en los tiempos previstos
- Selección de materiales de primera calidad.
- Definir la mejor ubicación para construir las viviendas.

ACCION ESTRATEGICA OFENSIVA 2

Estrategia:

Incorporar nuevas tecnologías de construcción, para obtener ventajas competitivas.

Acciones:

- Evaluar la tecnología que posee la empresa
- Establecer necesidades prioritarias de innovación
- Contratar empresas especializadas.
- Adquirir la tecnología necesaria.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Adquirir el equipo necesario.
- Instruir al personal en el manejo de los equipos.

ACCION ESTRATEGICA OFENSIVA 3

Estrategia:

Alcanzar de las autoridades de Gobierno leyes que permitan captar mayores inversiones en el sector de la construcción con la finalidad de conseguir un crecimiento del mercado inmobiliario.

Acciones:

- Concientizar al gobierno para generar un ambiente de estabilidad jurídica.
- Concientizar al gobierno de que la industria de la construcción es una de las mayores reactivadoras de la economía y genera múltiples puestos de trabajo.
- Concientizar al gobierno para que genere algún incentivo para la vivienda.
- Concientizar al gobierno para que genere nuevas políticas de crédito.
- Propiciar reformas a las Ordenanzas Municipales a través de la Cámara de la Construcción y de los Colegios de Ingenieros y Arquitectos.

ACCION ESTRATEGICA OFENSIVA 4

Estrategia:

Lograr optimizar los costos con la finalidad de que la empresa pueda desenvolverse en un mercado altamente competitivo.

Acciones:

- Evaluar los costos de los sistemas de construcción actuales.
- Implementación de nuevos sistemas de construcción.
- Perfeccionar los procedimientos de análisis de precios unitarios.
- Controlar el proceso de construcción para obtener economía de materiales.
- Evaluar los resultados.
- Realizar una planificación para optimizar el uso de materiales.
- Adquirir los materiales en los sitios de producción.
- Controlar el rendimiento de la mano de obra.

ACCION ESTRATEGICA OFENSIVA 5

Estrategia:

Hacer de la empresa una organización competitiva para obtener éxito en el mercado.

Acciones:

- Ofrecer cursos de capacitación al personal
- Adquirir nuevas y modernas tecnologías.
- Establecer nuevos medios de publicidad.
- Optimizar el uso de recursos.
- Utilizar materiales de calidad.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar los diseños arquitectónicos y técnicos.

3.4.2 Diseño de Acciones Estratégicas defensivas

Las acciones estratégicas defensivas permiten superar las debilidades identificadas en la empresa para enfrentar con éxito a las amenazas del entorno.

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 1

Estrategia:

Disminuir la cartera vencida y mejorar la disponibilidad de recursos para utilizarlos en nuevas inversiones.

Acciones:

- Hacer una precalificación de posibles clientes antes de vender la vivienda.
- Estudio minucioso de la capacidad de pago del cliente.
- Creación de un central de riesgos.
- Adquirir el software necesario.
- Capacitación al personal que labora en crédito y cartera.
- Iniciar las acciones Jurídicas necesarias para cobrar las deudas.
- Hacer una clasificación de las deudas.
- Negociar la cartera

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 2

Estrategia:

Mejorar la comunicación entre Directivos y trabajadores de la empresa con el propósito de encontrar rápidas soluciones a los problemas que se presenten.

Acciones:

- Investigar sobre los problemas de comunicación en la empresa.
- Diseñar planes para mejorarla comunicación.
- Organizar reuniones periódicas con todo el personal
- Establecer medios de comunicación directos entre el nivel gerencial y el nivel de trabajadores.

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 3

Estrategia:

Mejorar la capacidad del personal administrativo y técnico de la empresa.

Acciones:

- Evaluación de las necesidades de capacitación
- Elaborar un plan de capacitación.
- Contratar profesionales en el área
- Poner en marcha el plan de capacitación

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 4

Estrategia:

Elaboración de un manual de procedimientos con la finalidad de que todo el personal conozca con claridad como se desarrollan las diferentes actividades de la empresa.

Acciones

- Diseñar instructivos de actividades.
- Establecer los procedimientos a seguir.
- Describir los objetivos fijados por la compañía.
- Establecer las políticas a seguir.
- Asignar con claridad las responsabilidades.
- Describir los procesos.
- Ejecutar los procedimientos

Ejecutar un monitoreo permanente para verificar que se cumplan con los procesos.

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 5

Estrategia:

Elaboración del reglamento interno de la empresa con el propósito de establecer normas para la mejor administración de la empresa.

Acciones

- Investigar las necesidades de la empresa
- Establecer objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
- Crear reglas y políticas a seguir.
- Formular normas y leyes en base a disposiciones legales en vigencia.
- Preparar y discutir el manual al interior de la empresa y con sus directivos.
- Aprobación del manual.
- Reglamentar los procesos para adquirir materiales.
- Reglamentar los procesos de contratación.

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 6

Estrategia:

Creación de sistemas de evaluación con la finalidad de que se pueda llevar un control del desenvolvimiento del personal y de las actividades que realizan.

Acciones:

- Establecer necesidades de evaluación
- Conocer ventajas de los sistemas de evaluación.
- Elaborar un plan de evaluación.
- Ejecutar el plan propuesto.
- Implementación del sistema elegido.

ACCION ESTRATEGICA DEFENSIVA 7

Estrategia:

Crear programas periódicos de integración para lograr mejores relaciones interpersonales.

Acciones:

- Analizar las relaciones interpersonales de la empresa

- Evaluar necesidades de cursos de integración.
- Establecer planes de actividades.
- Contratar facilitadores.
- Realizar reuniones de integración.
- Implementación de los programas
- Establecer el presupuesto para desarrollar los programas

3.5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una Estrategia Competitiva exitosa consiste en desplegar los recursos de una Empresa para desarrollar una Ventaja Competitiva que le permita lograr una posición favorable y sustentable respecto de la competencia y que resulte en una rentabilidad superior.

Para lograr ello la Empresa debe hacer una evaluación objetiva de sus recursos y del escenario competitivo, definir objetivos simples y consistentes con los valores y sistemas de la empresa, y ejecutar el plan estratégico de manera efectiva.

Porter ha sugerido que la elaboración de estrategias requiere un análisis de la industria y de la posición de la compañía dentro de la misma. Este análisis se convierte en la base para las estrategias genéricas.

Las Tres Estrategias Genéricas

Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque.

Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro, son consideradas como tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

- La Estrategia de Liderazgo en Costos

Este enfoque estratégico busca la reducción de los costos, basado en gran medida en la experiencia, por esta razón la meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos o de bajo costo es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.

El objetivo es que la compañía logre una estructura de costos mas bajos que los de sus competidores. Con frecuencia esta estrategia requiere una gran participación en el mercado e instalaciones eficientes en cuanto a costos, por esto sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

Ventajas de la Estrategia del Liderazgo en Costos

1. Garantiza la existencia de rendimientos aún después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia.
2. Defiende contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia.
3. Defiende contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de precios de los insumos.
4. Como consecuencia de las economías de escala y la curva de la experiencia, son barreras de entrada a los nuevos competidores.
5. Defiende contra los productos sustitutos

La Estrategia de Diferenciación

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto, bien o servicio, percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante. Una compañía que adopte una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria.

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

La Estrategia de Enfoque o alta Segmentación

La estrategia de enfoque se diferencia de la otras dos sobre todo porque esta dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes. Una empresa que adopta una estrategia de enfoque se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa.

En lugar de atender el mercado total con sus productos o servicios, la empresa puede concentrarse en un segmento específico del mismo. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho, con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

Ventajas de la Estrategia de Enfoque.

1. Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
2. Obtiene alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.

3. Obtiene rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Estrategias de Negocios de la Empresa

INMOSOLUCION ha optado por utilizar la estrategia de liderazgo en costos ya que sus productos deben satisfacer en forma prioritaria las necesidades de su objetivo meta que son los afiliados del ISSFA manteniendo un perfecto equilibrio entre el producto, la capacidad de pago y la calidad.

Para lograr disminuir los costos de producción la empresa utiliza mano de obra calificada que le asegure mayores rendimientos, realiza una selección perfecta de los materiales a utilizar, adquirirá equipos y herramienta moderna con tecnología de punta actualizará los sistemas constructivos y finalmente adquirirá los materiales de construcción a los productores evitando la intervención de los intermediarios.

La visión, misión del proyecto, los elementos indispensables para proceder al cambio, los diferentes proyectos que servirán de soporte para alcanzar los objetivos planteados se resumen en el cuadro que se presenta a continuación:

CUADRO 3.1
MAPA DE REPRESENTACIÓN

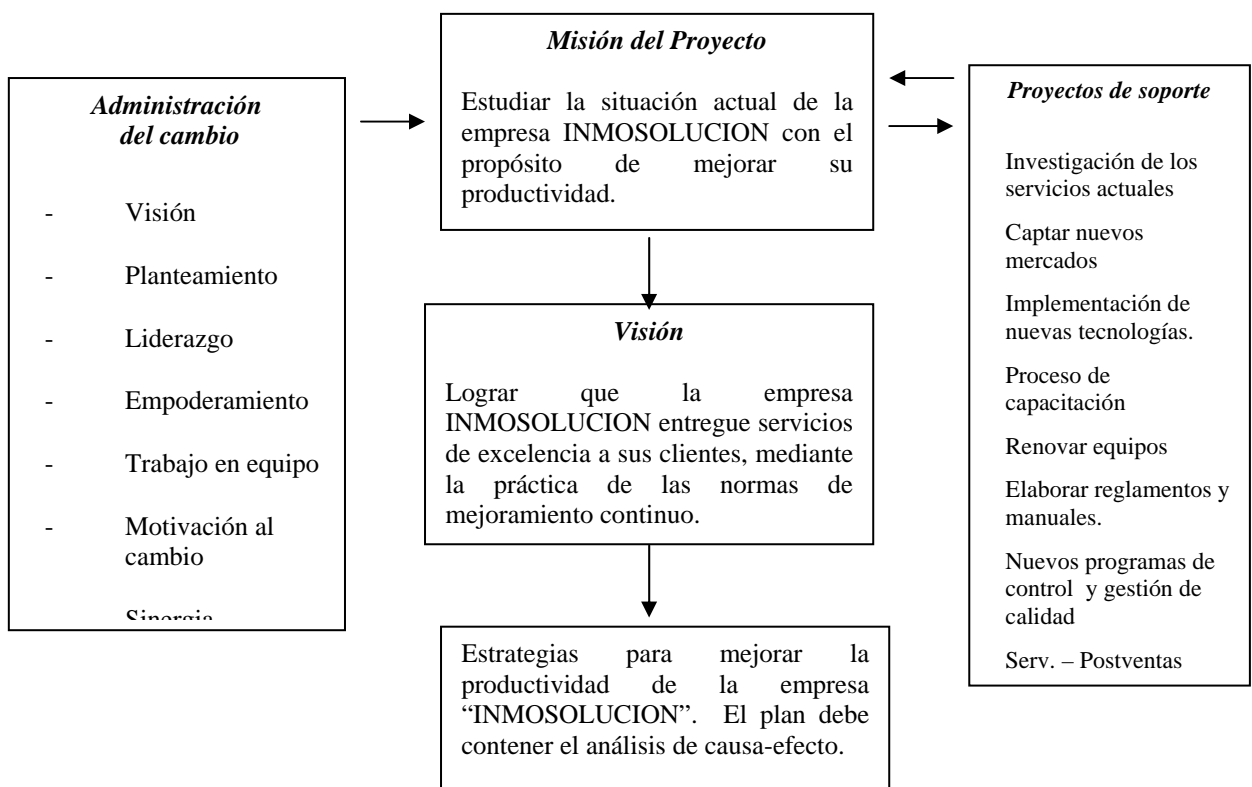


DIAGRAMA DE AFINIDAD

Tomando como base el marco teórico relacionado al campo de actividad de la empresa y al significado práctico de lo que constituye la productividad, se han estructurado algunas preguntas, agrupadas por su naturaleza y afinidad, las mismas que se presentan a continuación:

CUADRO 3.2

DIAGRAMA DE AFINIDAD

Como mejorar la eficacia?	Como modernizar las técnicas constructivas?	Como optimizar los procesos?	Como mejorar la calidad del producto?	Como mejorar la eficiencia?	Como mejorar el servicio al cliente?
<p>¿Como superar a la competencia?</p> <p>¿Que valores agregados ofrecer?</p> <p>¿Como seleccionar a los mejores proveedores?</p>	<p>¿Qué técnicas utilizamos?</p> <p>¿Qué materiales empleamos?</p> <p>¿qué contactos debemos mantener con otras empresas?</p> <p>¿A que ferias internacionales debemos asistir?</p> <p>¿Qué nuevos equipos de construcción debemos adquirir?</p>	<p>¿Qué software debemos adquirir?</p> <p>¿Cómo modernizar los equipos?</p> <p>¿Qué manuales debemos proponer?</p> <p>¿Cómo podemos adquirir nuevas experiencias en este campo?</p>	<p>¿Como debemos aplicar la gestión de calidad?</p> <p>¿Cómo debemos aplicar el aseguramiento de calidad?</p> <p>¿Cómo se debe efectuar el control de calidad?</p> <p>¿Como alcanzar el compromiso de los empleados?</p> <p>¿Qué sistema de administración debemos adoptar?</p> <p>¿Cómo formar líderes en la empresa?</p> <p>¿Como aplicar el empoderamiento?</p> <p>¿Cómo mejorar el control interno?</p>	<p>¿Cómo motivar a los empleados?</p> <p>¿Cómo establecer normas de control financiero?</p> <p>¿Como optimizar el uso de materiales?</p> <p>¿Cómo disminuir los costos de producción?</p> <p>¿Con que instituciones establecer alianzas?</p> <p>¿Cómo optimizar los estudios de mercado?</p>	<p>¿Cómo establecer la verdadera demanda?</p> <p>¿Cómo establecer un servicio post - venta?</p> <p>¿Cómo mejorar la calidad del servicio al cliente?</p> <p>¿Cómo medir el grado de satisfacción del cliente?</p> <p>¿Cómo mejorar la actitud del equipo de ventas?</p>

DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO (FISHBONE)

Las preguntas consignadas en el diagrama de afinidad las trasladamos al Diagrama causa–efecto, el mismo que nos indica las acciones que debemos realizar para mejorar la calidad de los bienes y de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes. En la cabeza del fishbone ubicaremos el enunciado del problema a resolverse y en la espina ubicaremos las causas que ocasionan dicho problema. En las espinas mas pequeñas describiremos las causas pormenorizadas del problema.

GRAFICO 3.1

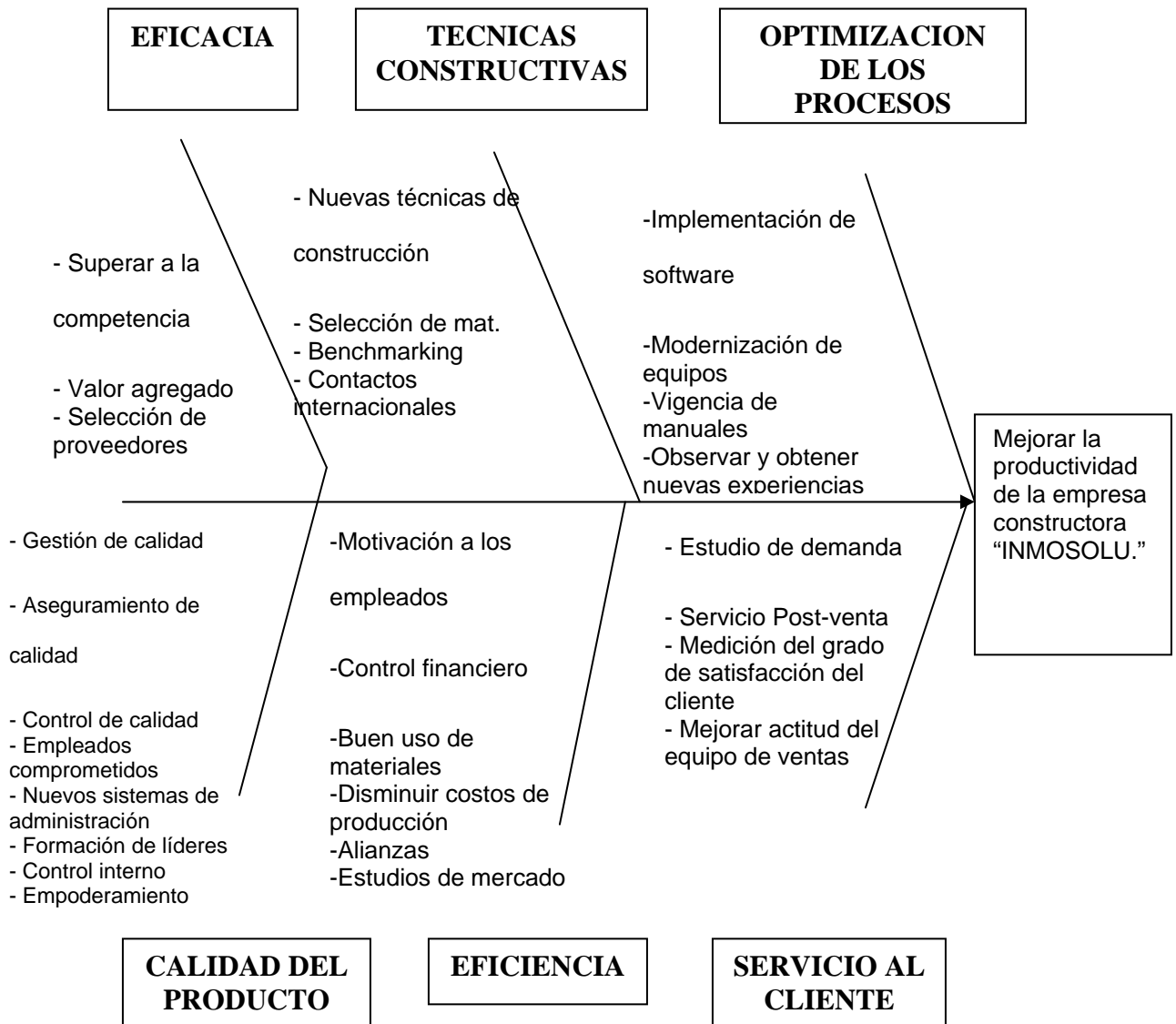
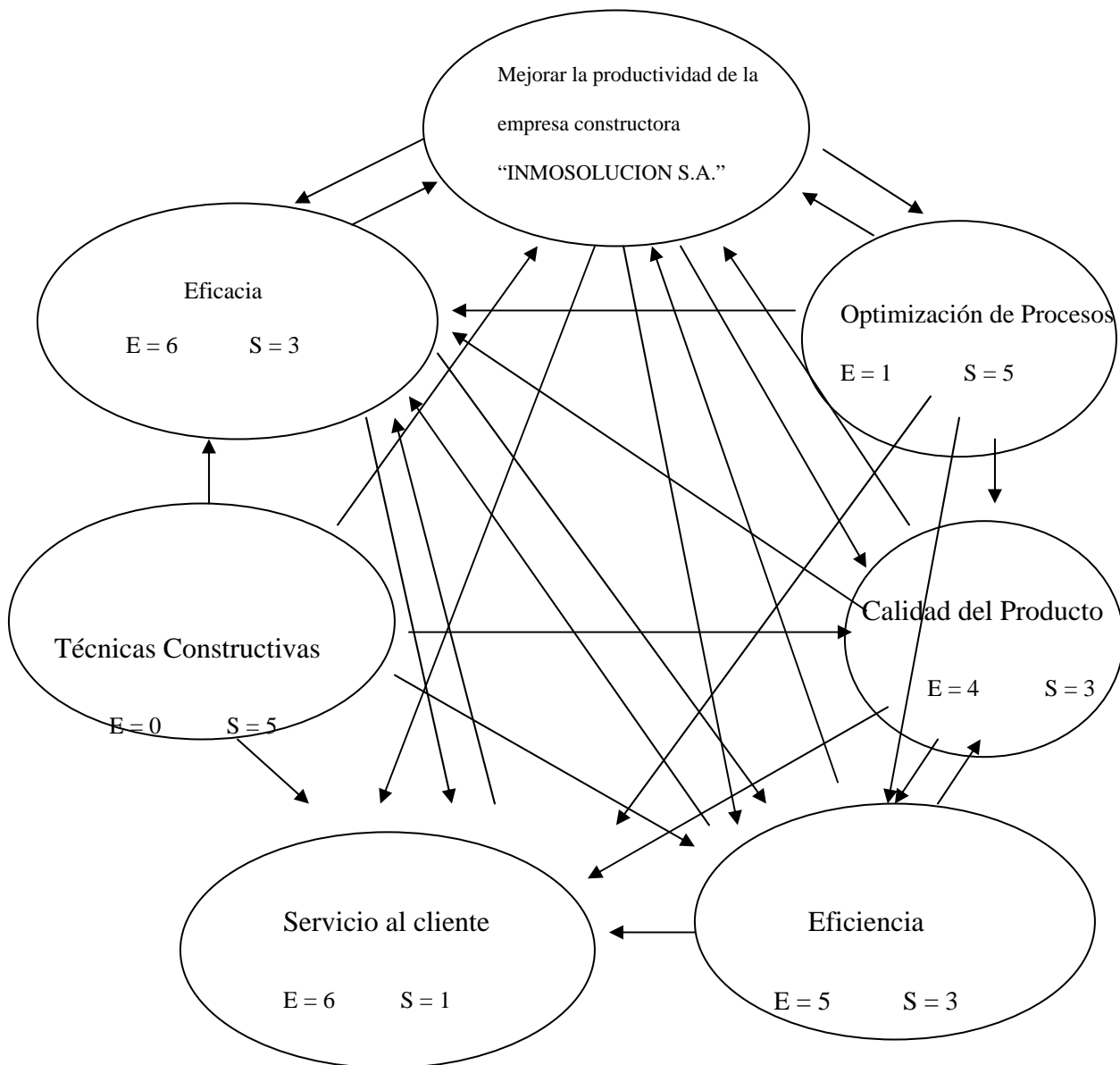


DIAGRAMA DE INTERRELACIONES

Una vez establecidas las causas principales que ocasionan el problema, procedemos a realizar un análisis crítico de los aspectos mas importantes, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa. Una vez ubicada la información constante en las cabezas de las espinas se procede a interrelacionarlas entre ellas para determinar la afectación mutua que se ocasionan. Solamente definiendo la influencia existente entre las causas del problema, podremos acometer con las soluciones mas prácticas para alcanzar el objetivo señalado.

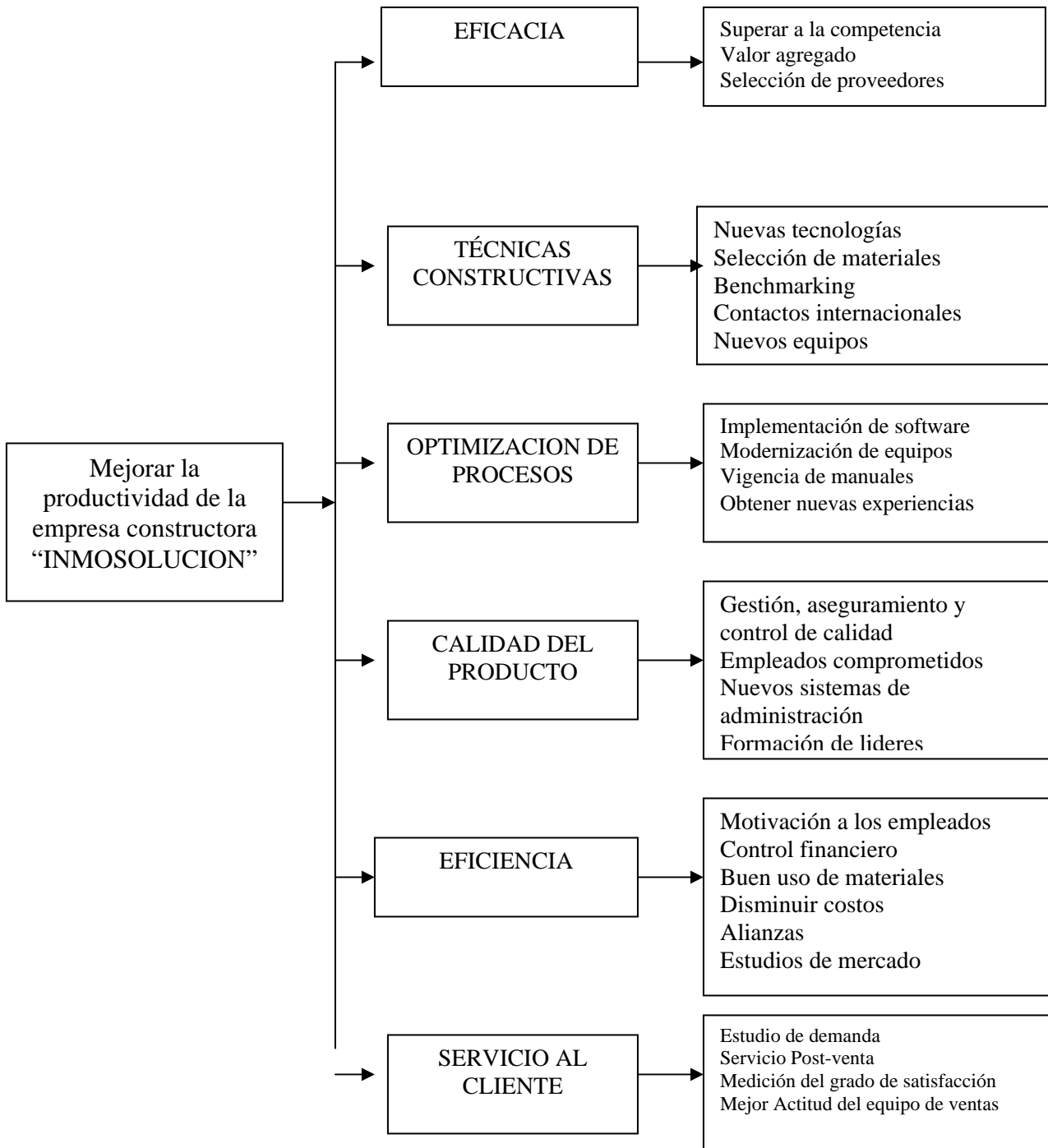


DESARROLLO DEL ARBOL DE PLANIFICACIÓN

Una vez obtenidos los datos de la influencia que ejercen las diferentes causas del problema entre si, se procede al desarrollo del árbol de planificación el mismo que se estructura de la siguiente manera:

La cabeza del fishbone, pasa a convertirse en el objetivo central o la misión, las cabezas de las espinas se convierten en los objetivos específicos y las espinas mas pequeñas se convierten en las diferentes tareas que deben ser cumplidas.

CUADRO 3.3



MATRIZ DE PRIORIZACION Una vez desarrollado el árbol de planificación pasamos a diseñar nuestra matriz de priorización la misma que nos permite identificar las tareas mas importantes, mediante un proceso de calificación cuantitativa que va del 1 al 10 y que se fundamenta en el grado de influencia que tienen los factores y las tareas seleccionadas frente a las variables. En el caso del presente trabajos se han seleccionado las siguientes variables:

- 1.- Impacto en la productividad.
- 2.- Identificación con la Misión y Visión.
- 3.- Integración interna de la empresa.

Como resultado de nuestro análisis hemos determinado que las tareas que han obtenido los puntajes más altos se convertirán en los planes operativos.

CUADRO 3.4

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

FACTORES Y VARIABLES	IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	IDENTIFICACION CON LA MISION Y VISION	INTEGRACION INTERNA DE LA EMPRESA	TOTAL
EFICACIA				
Crecimiento de la competencia captar mayor % del mercado	10	10	10	30
Necesidad de generar un valor agregado	7	4	5	16
No existe alianza con los proveedores	6	7	8	21
TECNICAS CONSTRUCTIVAS				
Necesidad de nuevas tecnicas constructivas.	10	9	8	27
No se hace una selección correcta de materiales.	9	5	4	18
Ausencia de un sistema de Bench marking	9	8	8	25
Falta alianzas con empresas extranjeras.	8	5	6	19
Existen equipos obsoletos.	10	9	8	27
OPTIMIZACION DE PROCESOS				
Ausencia de Software	9	8	9	26
Modernización de hadware	9	8	9	26
Ausencia de manuales de procesos.	8	7	8	23
No existe experiencia en materia de procesos.	8	8	8	24
CALIDAD DEL PRODUCTO				
Falta Gestion de Calidad	10	6	5	21
Falta de compromiso de los empleados.	9	8	7	24
Falta un sistema integrado de administración.	7	8	7	22
Falta de líderes.	9	9	9	27
Ausencia de Control interno.	8	6	4	18
EFICIENCIA				
Falta Control financiero.	6	5	4	15
No se optimiza el uso de materiales.	4	8	8	20
Ausencia a alianzas estrategicas	7	6	6	19
Disminuir Cartera Vencida	10	10	6	26
Falta estudios de mercado.	10	8	7	25
SERVICIO AL CLIENTE				
No existen estudios de demanda	10	8	7	25
MATRIZ DE RESPONSABILIDAD PLAN OPERATIVO				
No se ha realizado medición del grado de satisfacción.	10	9	6	25

Las 10 tareas que obtuvieron el mayor puntaje forman parte de la matriz de responsabilidad, ya que se determina la persona o el departamento que se

responsabiliza por realizar el seguimiento y control del cumplimiento de las tareas seleccionadas.

La escala de valores que se aplica en la cuantificación de esta matriz es la siguiente.

- 1.- Alta responsabilidad = 9 puntos
- 2.- Mediana responsabilidad = 6 puntos
- 3.- Baja responsabilidad = 3 puntos

**CUADRO 3.5
MATRIZ DE RESPONSABILIDAD**

ORDEN	TAREAS	GERENCIA TECNICA	GERENCIA FINANCIERA	GERENCIA ADMINISTR.	GERENCIA VENTAS	TOTAL
1	Captar el mayor % del mercado	6	3	3	9	21
2	Necesidad de nuevas técnicas constructivas	9	9	6	3	27
3	Adquisición de equipos modernos	9	9	6	3	27
4	Formación de Líderes	6	6	9	6	27
5	Implementación de software actualizado	6	9	6	6	27
6	Modernización de hardware	6	9	6	6	27
7	Disminución de Cartera Vencida	3	6	3	9	21
8	Realizar estudios de mercado	3	6	3	9	21
9	Medir el grado de satisfacción del Cliente	3	3	3	9	18
10	Implementar servicio Post - Venta	9	9	9	3	30

CUADRO 3.6

ORD.	TAREAS	CONTINGENCIAS	ESTRATEGIAS
1	Implementación de nuevas técnicas constructivas.	1) Falta de recursos. 2) Falta de información sobre Tecnologías de punta.	1) Planificar políticas de Cobranza y de cartera. 2) Visita a ferias internacionales
2	Adquisición de Equipos Modernos	1) Falta de Recursos 2) Ausencia de Equipos en el país	1) Abrir cupos de créditos en los bancos 2) Visitas a Ferias Internacionales
3	Formación de líderes.	1) Falta de Capacitación 2) Mala selección del personal.	1) Diseñar proyectos de capacitación. 2) Implantar procesos de selección de personal.
4	Captar mayor porcentaje de mercado	1) Falta de Publicidad 2) Diseños arquitectónicos que no satisfacen al cliente	1) Realizar un nuevo plan de marketing mejorando la publicidad. 2) Cambiar el equipo de arquitectos de la empresa
5	Instalación de Software y modernización de Hardware.	1) Falta de recursos. 2) Inexistencia en el mercado de software necesario.	1) Elaborar proyectos para mejorar los ingresos. 2) Contratar la elaboración de un software propio para la empresa.
6	Disminuir Cartera Vencida	1) Falta de contacto con los deudores 2) Reticencia al pago de parte de los deudores.	1) Contacto inmediato con los deudores 2) Organizar un equipo de abogados e iniciar procesos
7	Realizar estudios de Mercados	1) Falta de Recursos para contratar 2) Falta de empresas especializadas en este campo.	1) Proveer Recursos en el presupuesto 2) Capacitar al personal de la empresa.
8	Medición del grado de satisfacción del cliente.	1) No se realiza un seguimiento al cliente. 2) Errores en el proceso constructivo	1) Organizar un departamento de estadísticas y encuestas. 2) Organizar una Superintendencia de construcciones.
9	Proporcionar servicio Post - Ventas.	1) No se organiza el departamento correspondiente. 2) Se pierde contacto con el cliente.	1) Organizar un departamento de Post - Ventas. 2) Mantener el contacto permanente con los clientes.

DIAGRAMA DE CONTINGENCIAS

Al aplicar el desarrollo de las tareas que constan en la matriz de responsabilidad, cada persona o departamento responsable debe estar conciente que por cualquier motivo puede fallar la ejecución de la tarea planificada, por tal motivo es absolutamente imprescindible tener previsto las contingencias que pueden presentarse, y de la misma forma las estrategias para solucionarlas; en el caso que nos ocupa hemos seleccionado las 9 tareas mas importantes y 2 contingentes por cada una de las tareas.

CAPITULO 4

IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto se puede definir como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico y que se fija para ellas un tiempo para iniciar y un tiempo para terminar. Todos estos proyectos, forzosamente tienen que iniciar y terminar en fechas determinadas, y deben realizarse con calidad y a un costo aceptable, los proyectos pueden surgir por diversos motivos, ya sean problemas, oportunidades, deseos o asignaciones y encargos.

Los proyectos son desarrollados en todos los niveles de la organización. Estos pueden involucrar a una sola persona o a muchas.

Completar con éxito el Proyecto significa cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación. A un conjunto de Proyectos orientados a un objetivo superior se denomina PROGRAMA, y un conjunto de Programas constituye un PLAN.

Los programas: “son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos”¹.

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.

IDENTIFICACION DE PROYECTOS

Luego de definir las tareas mas importantes que se deben ejecutar para mejorar la productividad de la empresa, procedemos a diseñar un cuadro en el que constan las acciones que nos permitirán diseñar los respectivos proyectos.

¹ Administración una perspectiva global, Heinz Wehrich, Harold Koontz, Págs. 127-128

CUADRO 4.1

TALLE DE ACCIONES Y PROYECTOS A EJECUTAR

No.	ACCIONES	PROYECTO
1	Captar un mayor porcentaje del mercado	P1 Captar el mayor porcentaje del mercado
2	Implementación de nuevas tecnologías	P2 Adquisición de Hardware y Software
		P3 Adquisición de nuevas tecnologías de construcción
		P4 Adquisición de nueva maquinaria
3	Disminuir la cartera vencida	P5 Crear una Central de Riesgos
4	Formación de líderes	P6 Mejorar la capacitación del Recurso Humano
5	Medir el grado de satisfacción del cliente	P7 Implementar el servicio de Post-Ventas

4.2 PERFIL DE LOS PROYECTOS

Una vez que hemos identificado las siete tareas más importantes según la Matriz de Responsabilidad, será necesario elevarlas a un nivel de proyectos, los mismos que formarán parte del Plan Operativo de la empresa.

4.2.1 Proyecto No. 1

NOMBRE: Captar un mayor porcentaje de mercado

ALCANCE

En la actualidad las empresas dedicadas a la construcción se han multiplicado, por esta razón INMOSOLUCION busca fortalecerse frente a la competencia, para lograr un posicionamiento en el mercado de la construcción a nivel nacional.

Este proyecto abarca el diseño de una nueva campaña publicitaria, su ejecución y finalmente la evaluación del impacto que tendrá en los posibles clientes y los beneficios que generará para la empresa.

OBJETIVO GENERAL:

- Lograr que la empresa INMOSOLUCION capte el mayor porcentaje del mercado nacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diseñar una campaña publicitaria efectiva para llegar a un mayor número de clientes.
- Escoger los mejores medios de publicidad para promocionar la empresa y sus productos.
- Optimizar los costos para rebajar los precios.
- Mejorar los diseños arquitectónicos y técnicos

ACTIVIDADES:

- Contratar empresa especializada
- Diseño de campaña publicitaria
- Buscar nuevos medios de promoción
- Elaborar nuevos productos
- Ejecutar campaña
- Renovar el equipo de profesionales
- Revisar el análisis de precios unitarios
- Generar convenios con los productores de los materiales de construcción.

TIEMPO: 4 meses

FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 1 de Mayo del 2006

RECURSOS:

- Empresa contratada
- Gerente de comercialización
- Vallas
- Hojas volantes

- Radios :Quito, Democracia, Centro
- Canal 2

COSTO: 22.410 USD

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Gerente de Comercialización.

Captar un mayor porcentaje de mercado **CUADRO**

Fecha de inicio: 1/01/06

4.2

Fecha de finalización: 1/05/06

Lograr que la empresa abarque mayor porcentaje de mercado

MATRIZ DE PROYECTOS

RESPONSABLE: Gerente de ventas

NOMBRE DEL PROYECTO:							
OBJETIVO:							
ACTIVIDADES	DURACIÓN (meses)	F.I.	F.F.	RECURSOS	CANT	C.U.	C.P.
- Contratar empresa especializada - Diseño de campaña publicitaria - Buscar nuevos medios de promoción - Elaborar nuevos productos publicitarios	1 mes	1/01/06	1/02/06	Gerente de comercialización Empresa contratada	1 1 5 3000	350 2000	350 2000
- Ejecutar campaña Publicidad a través de vallas Promocionar los productos a través de hojas volantes	1 mes	1/02/06	1/03/06	Empresa contratada Vallas(5proyectos)		2000	10000
Lanzar publicidad por radio Contratar publicidad por televisión Renovar el equipo de profesionales Revisar el análisis de precios unitarios Generar convenios con productores de materiales	1 mes	1/03/06	1/04/06	Hojas volantes Radios: (6 cuñas/día) Canal 2 (3 cuñas/día) Gerente Técnico Gerente Administrativo	1 mes 20 días 1	0.20 2000 200 2000	600 2000 4000 2000
- Evaluar el impacto	1 mes	1/04/06	1/05/06	Empresa contratada Gerente ventas	1	2000	2000
						C.T.	22.410

4.2.2 Proyecto 2

NOMBRE: Adquisición de nueva tecnología de gestión

ALCANCE

Con la finalidad de ofrecer un servicio ágil y mas eficiente se considera muy importante contar con la tecnología necesaria, por esta razón la empresa busca implementar nuevo software, para que se pueda trabajar en red y así facilitar la comunicación entre los diferentes departamentos y con las sucursales y también busca implantar nuevo hardware para facilitar el trabajo del personal que forma parte de la empresa.

Este proyecto se inicia en la adquisición de nuevos equipos y nuevo software hasta su implementación y la respectiva capacitación y asesoramiento al personal encargado de su manejo.

OBJETIVO GENERAL:

- Equipar a la compañía con la tecnología necesaria para que pueda ofrecer un servicio mas ágil y eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diseñar una red de procesamiento y adquirir el equipo necesario.
- Adquirir los sistemas necesarios para poder agilizar los procesos.
- Implementación del nuevo software y de los nuevos sistemas.
- Capacitar al personal para que pueda conocer el manejo de los nuevos equipos

ACTIVIDADES:

- Evaluar hardware y software actual
- Diseñar una red de procesamiento
- Adquirir nuevo hardware
- Instalar el nuevo sistemas de red
- Contratar una empresa especializada (software y consultoría)
- Implementar nuevo software

- Capacitar el personal

TIEMPO: 7 meses

FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 1 de Agosto del 2006

RECURSOS:

- Empresa contratada
- Jefe de adquisiciones
- Adquirir equipos completos: 10 computadoras y 1 servidor
- Jefe de sistemas
- Computadoras existentes
- Materiales de escritorio

COSTO: 48.900 USD

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Gerencia Administrativa Financiera.

CUADRO
Adquisición de nueva tecnología de gestión
MATRIZ DE PROYECTOS

Fecha de inicio: 01/01/06
Fecha de finalización: 01/08/06

4.3

NOMBRE DEL PROYECTO: Evaluación de la compañía con la tecnología necesaria para que pueda ofrecer un servicio mas ágil.		RESPONSABLE: Ingeniero en Sistemas					
OBJETIVO:							
ACTIVIDADES	DURACIÓN (meses)	F.I.	F.F.	RECURSOS	CANT	C.U.	C.P.
				Jefe de sistemas			
- Evaluar hardware y software actual - Diseñar una red de procesamiento	1	01/01/06	01/02/06	Computadoras	1	800	800
	3	01/02/06	01/05/06	Jefe adquisiciones			
- Adquirir nuevo hardware - Instalar el nuevo sistema de red				Equipos: Computadores	10	1000	10000
	2	01/05/06	01/07/06	Servidor	1	4500	4500
- Contratar empresa especializada (software y consultoría)				Ing. en sistemas		30000	30000
- Implementar el nuevo softwar				Empresa contratada	1	100	1000
				Computadoras	10		
				Empresa contratada			
				Cursos	2	300	600
- Capacitar el personal	1	01/07/06	01/08/06	Materiales de escritorio			2000
						C.T	48.900

4.2.3 Proyecto 3

NOMBRE: Adquisición de nuevas tecnologías de construcción

ALCANCE: La investigación en relación a las nuevas tecnologías de construcción se han desarrollado en forma acelerada con el propósito de optimizar los procesos de construcción y de abaratar los costos; por este motivo la empresa INMOSOLUCION con el propósito de superar a la competencia debe emprender un proyecto de adquisición de nuevas tecnologías de construcción.

Este proyecto se inicia con visitas a diferentes ferias de la construcción en diferentes países del mundo y termina con la evaluación final de las nuevas tecnologías adquiridas.

Objetivo general

Dotar a la empresa de nuevas y eficientes tecnologías de construcción para ofrecer un mejor servicio a sus clientes del presente y del futuro.

Objetivos específicos:

- Hacer una evaluación de las tecnologías utilizadas por la empresa
- Elaborar un listado de las nuevas tecnologías existentes en el mercado
- Determinar las tecnologías que pueden ser aplicadas a nuestro medio
- Adquirir los nuevos sistemas elegidos
- Capacitar al personal en el manejo de los nuevos sistemas

Actividades

- Obtener los recursos necesarios
- Preparar las bases para el concurso de ofertas
- Seleccionar al proveedor
- Establecer los contratos
- Capacitar al personal de la empresa
- Recibir los nuevos equipos

TIEMPO: 6 meses

FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 1° de Julio del 2006

RECURSOS

Gerente Financiero

Gerente Técnico

Especialista

Encofrados

COSTOS: 210.000

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Gerente Técnico

CUADRO

MATRIZ DE PROYECTOS

NOMBRE DEL PROYECTO: Adquisición de nueva tecnología de construcción		FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006					
OBJETIVO: Equipar a la Cia. con moderna tecnología para dinamizar los procesos constructivos.		FECHA DE FINALIZACION: 1 de Julio del 2006					
ACTIVIDADES	DURACION Meses	FI	FF	RECURSOS	CANTIDAD	CU	CT
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener los recursos - Preparar las bases - Seleccionar al proveedor - Establecer contratos 	1	01 Ene 2006	01 Feb 2006	Gerente Financiero Gerente Técnico	1 1		
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal 	1	01 Feb 2006	01 Mar 2006	Especialista	2	5,000	10,000
<ul style="list-style-type: none"> - Compra de equipos - Recibir los equipos 	4	01 Mar 2006	01 Jul 2006	Encofrados	2	100,000	200,000
						CT	210,000

4.2.4 proyecto 4

NOMBRE: Adquisición de nueva maquinaria y equipos

ALCANCE

En la actualidad, frente a los avances en los sistemas constructivos, es muy importante poder contar con la maquinaria y equipos necesarios para que los procesos sean llevados a cabo de manera que garanticen un producto de calidad y que permitan brindar un servicio más rápido, por esta razón la empresa debe evaluar la maquinaria que posee con la finalidad de conocer si se requiere la implementación de nuevos equipos y maquinas.

Este proyecto parte de la adquisición de las nuevas maquinas y su implementación en la empresa hasta la capacitación al personal para su correcto manejo.

OBJETIVO GENERAL:

- Adquirir la maquinaria necesaria que permita satisfacer los requerimientos de los procesos constructivos y así garantizar productos de calidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Evaluar la maquinaria actual que posee la empresa, con la finalidad de conocer el grado de obsolescencia de ésta.
- Adquirir e incorporar toda la maquinaria necesaria que permita agilizar los procesos y garantizar la calidad de los productos.
- Capacitar al personal para que conozca el manejo de la nueva maquinaria.

ACTIVIDADES:

- Evaluar la maquinaria actual
- Preparar las bases para el concurso de ofertas
- Contratar empresa proveedora
- Adquirir materiales:
mezcladoras

bobcat

Viborapisonador

Encofrados

Capacitación al personal

TIEMPO: 5 meses

FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 1° de Junio del 2006

RECURSOS:

- Empresa proveedora
- Jefe de adquisiciones
- Concreteras
- Bobcat
- Vibroapisonador
- Encofrados de loza
- Especialista en el tema
- Materiales accesorios

COSTO: \$716.000

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Gerente Técnico

NOMBRE DEL PROYECTO: Adquisición de nueva maquinaria

Fecha de inicio: 1 Ene 2006

Fecha de finalización: 1 Jun 2006

OBJETIVO: Adquirir la maquinaria necesaria que permita satisfacer los requerimientos de los procesos constructivos y así garantizar productos de calidad.

RESPONSABLE: Técnico

ACTIVIDADES	DURACIÓN (meses)	F.I.	F.F.	RECURSOS	CANT	C.U.	C.P.
Preparar bases Seleccionar proveedora	1	01 Ene 2006	1 Feb 2006	Especialista	1	-	-
- Adquirir maquinaria							
Adquirir mezcladoras	2	1 Feb 2006	1 Abr 2006	Concreteiras	2	16.000	32.000
Adquirir bobcat				Bobcat	2	25.000	50.000
Adquirir vibroapisonador				vibroapisonador	2	6.000	12.000
Adquirir encofrados de loza				encofrados	4	8.000	32.000
Adquirir encofrados de viviendas					10 c.		500.000
Adquirir retroexcavadora					1		80.000
- Capacitación al personal	1	1 Abr 2006	1 May 2006	Especialista en el tema	1	5.000	5.000
- Operación de la maquinaria	1	1 May 2006	1 Jun 2006	Material accesorio	1	5.000	5.000
						C.T.	716.000

4.2.5 Proyecto 5

NOMBRE: Crear una central de riesgos

ALCANCE

Debido al alto crecimiento en la cartera vencida de la empresa, se considera muy importante que INMOSOLUCION pueda cobrar todas sus cuentas pendientes e invertirlas en nuevos proyectos que permitan el continuo crecimiento de la empresa.

Este proyecto parte desde el análisis financiero de los clientes y su capacidad para pagar sus deudas, hasta la creación e implementación de una central de riesgos, proporcionando la capacitación necesaria al personal para su correcta utilización.

OBJETIVO GENERAL:

➤ Crear una central de riesgos que permita estabilizar financieramente a la empresa a través del cobro de todas las deudas pendientes por parte de sus clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar una precalificación de cada cliente antes de vender la vivienda para conocer si posee la capacidad de cubrir con los pagos requeridos.
- Realizar un análisis de la capacidad financiera de todos los clientes asegurando de esta manera el pago de las deudas a contraerse.
- Establecer una central de riesgos que permita conocer como se encuentra el cliente en relación a créditos contraídos.

ACTIVIDADES:

- Hacer una precalificación antes de vender la vivienda.
- Calificación crediticia de clientes en base a carácter, capacidad, colateral y condición.
- Creación de la central de riesgos
- Utilizar el software del sistema integral
- Capacitar al personal

TIEMPO: 6 meses

FECHA DE INICIO: 01 de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 01 de Julio del 2006

RECURSOS:

- Gerente de Comercialización
- Especialista
- Equipos de computación
- Ing. en sistemas
- Especialista en software
- Materiales
- Uso de la central de riesgos de los bancos

COSTO: 7888

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Ingeniero en sistemas

**CUADRO
MATRIZ DE PROYECTOS**

4.6

Fecha de inicio: 01 Ene. 2006

Fecha de finalización: 01 Jul 2006

NOMBRE DEL PROYECTO:

Crear una central de riesgos para determinar las personas que son sujetos de créditos.

RESPONSABLE: Ingeniero en sistemas

OBJETIVO:

ACTIVIDADES	DURACIÓN (meses)	F.I.	F.F	RECURSOS	CANT	C.U.	C.P.
- Hacer una precalificación antes de vender la vivienda	1	1 Ene. 2006	1 Feb. 2006	Gerente de comercialización	-	-	-
- Calificación crediticia de los clientes	-	-	-	Jefe comercialización(60h)	-	-	-
- Creación de la central de riesgos	1	01 Feb 2006	01 Mar 2006	Especialista Equipos de computación	1	188	188
-Uso de la central de riesgos de los bancos	1	1 Mar. 2006	01 Abr 2006	Pago cuota mensual	2 12	600 100	1200 1200
- Utilizar el software del sistema integral	1	01 Abr. 2006	01 May 2006	Ing. en sistemas (60h)	1	300	300
- Capacitar al personal			01 Jul 2006	Especialista en software	1	5000	5000

CT 7888

4.2.6 Proyecto No. 6

NOMBRE: Mejorar la gestión del recurso humano

ALCANCE

Debido a la importancia del aporte de los empleados de la empresa en el desempeño de las diferentes actividades que se ejecutan se busca brindarles la capacitación y motivación necesaria, así como proporcionarles todas las herramientas necesarias para que puedan llevar a cabo sus actividades con eficiencia.

Este proyecto va desde establecer nuevos niveles de comunicación, proporcionarles más capacitación, implementar sistemas de evaluación y de integración.

OBJETIVO GENERAL:

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Capacitar al personal para que pueda identificar y satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Establecer un sistema de evaluación que permita llevar control de los resultados obtenidos por cada persona en su respectiva actividad.
- Establecer niveles de comunicación mas directos entre los directivos con sus subalternos para generar altos niveles de confianza y pertenencia a la empresa.
- Motivar e integrar al personal para que el trabajo sea desarrollado dentro de un ambiente agradable.

ACTIVIDADES:

- Organizar reuniones permanentes para conocer las necesidades del personal
- Proporcionar incentivos
- Elaborar plan de capacitación

- Contratar profesionales en el área
- Ejecutar los cursos de capacitación
- Evaluar los resultados
- Diseñar un sistema de evaluación
- Ejecutar el sistema

TIEMPO: 6 meses

FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 1 de Julio del 2006

RECURSOS:

- Gerente General
- Gerentes de área: Comercialización, Técnico, Administrativo y Financiero.
- Personal
- Comisiones
- Instructores
- Materiales y suministros
- Costo evaluación

COSTO: 6836

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Gerencia Administrativa

CUADRO

4.7

Lograr un mejoramiento en la gestión del recurso humano en la empresa cuenta con un personal altamente motivado y preparado.

RESPONSABLE: Gerente Administrativo

NOMBRE DEL PROYECTO:		Mejorar la gestión del recurso humano		Fecha de inicio: 1 Ene. 2006 Fecha de finalización: 1 Julio 2006			
OBJETIVO:							
ACTIVIDADES	DURACION	F.I.	F.F.	RECURSOS	CANT	C.U.	C.P
- Organizar reuniones permanentes	1	1 Ene. 2006	1 Feb. 2006	Gerente General (40h) Gerentes de área: Adm y financiero	1 1	500 225	500 225
- Proporcionar incentivos para el personal	1	1 Fe.2006	01 Mar.2006	Técnico Comercialización Gerente adm. (40h) Comisiones (10% venta)	1 1 1 6	225 175 225 60	225 175 225 360
- Elaborar un plan de capacitación - Contratar profesionales en el área - Ejecutar los cursos de capacitación - Evaluar los resultados	2	01 Mar 2006	01 May.2006	Asistente adm. (60h) Instructores Coffee break Materiales y suministros	1 2 30	338 600 10 400	676 2400 600 400
- Diseñar un sistema de evaluación - Ejecutar el sistema	2	01 May.2006	01 Jul.2006	Gerente adm. (40h) Costo evaluación (10% ventas)	1 5	225 60	450 600
						C.T.	6836

4.2.7 PROYECTO 7

NOMBRE: Crear el servicio de post ventas

ALCANCE:

En la actualidad las empresas constructoras se han multiplicado, motivo por el cual se hace necesario que INMOSOLUCION entregue a sus clientes, un valor agregado con sus productos, determinando la necesidad de crear el servicio de post- ventas.

OBJETIVO GENERAL.

Garantizar al cliente de INMOSOLUCION la atención eficiente de las necesidades que se generen en fechas posteriores a la adquisición del bien inmueble.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Garantizar la calidad del producto
- Atender con eficiencia las necesidades del futuro
- Atender con celeridad los reclamos de los clientes
- Medir el grado de satisfacción del cliente
- Crear clientes VIP en el futuro
- Incentivar la lealtad de los clientes hacia la empresa

ACTIVIDADES:

- Planificar la organización
- Generar los presupuestos necesarios
- Contratar el personal necesario
- Capacitar al personal

TIEMPO: 3 MESES

FECHA DE INICIO: 1° de Enero del 2006

FECHA DE FINALIZACIÓN: 1° de Abril del 2006

RECURSOS:

Especialista

Gerente Técnico

Personal especializado

Vehículo

Equipos de computación e internet

COSTO: 38100

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Gerente Técnico

MATRIZ DE PROYECTOS

CUADRO 4.8

NOMBRE DEL PROYECTO: Crear el servicio Post- Ventas				FECHA DE INICIO: 1 de Enero del 2006			
OBJETIVO: Entregar un valor agregado al cliente				FECHA DE FINALIZACION: 1 de Abril del 2006			
				RESPONSABLE: Gerente Técnico			
ACTIVIDADES	DURACION Meses	FI	FF	RECURSOS	CANTIDAD	CU	CT
Planificar la Organización							
Preparar los Presupuestos	1	01 Ene 2006	01 Feb 2006	Especialista	1	1,000	3,000
Contratar el personal necesario	1	01 Feb 2006	01 Mar 2006	Gerencia Administrativa	2	6,000 (1 año)	12,000
Capacitar al personal				Especialista	1	1,000	1,000
Compra de medios	1	01 Mar 2006	01 Abr 2006	Vehículo	1	20,000	20,000
				Equipo de Computación	3	700	2,100
						CT	38,100

CAPITULO 5

PLAN OPERATIVO

Es el conjunto de proyectos que se ejecutan a corto plazo, en un período no mayor a un año y sirve para coordinar entre si las actividades, su secuencia cronológica y los recursos empleados.

El Plan Operativo permite la implementación de las estrategias a utilizar, y debe contener los siguientes aspectos importantes:

Los objetivos

Las actividades

Los recursos necesarios par su desarrollo.

Para la elaboración de la presente tesis se han elegido 2 de los proyectos prioritarios para la empresa INMOSOLUCION, los mismos que ha futuro le permitirán alcanzar un mejor nivel de productividad y como resultado final mejores niveles de competitividad, frente a un mercado globalizado y cada día mas perfeccionista en el campo de las modernas tecnologías constructivas.

5.1 DESARROLLO DEL PROYECTO 1

ADQUISICIÓN DE NUEVA MAQUINARIA Y EQUIPO

5.1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayor parte de empresarios y administradores de negocios de nuestro país se preparan mejor para conducir con éxito sus organizaciones. Esto implica la actualización y modernización de su equipo productivo, ya que con la globalización y la apertura de nuestra economía hacia mercados externos, se conjugan una serie de factores relevantes para hacer frente a nuevos retos. Algunos de los elementos de mayor importancia son las inversiones, la infraestructura y los equipos relacionados con la planta productiva, que a su vez conforman la parte medular del patrimonio de la empresa. De hecho, mantener la maquinaria más tiempo del necesario puede incrementar los costos de operación, los índices de desperdicio y los costos de reelaboración de algunos productos; además de provocar pérdidas por

recursos destinados a servicios de mantenimiento, los mismos que parecen no ser advertidos hasta que los problemas son cada vez más constantes.

La inversión en nueva maquinaria es un factor indispensable para el incremento de la producción, para mejorar la calidad y a su vez para alcanzar un mayor nivel de competitividad de la empresa, por estas razón se considera importante llevar un control minucioso del tiempo de uso de los diferentes equipos.

En la época moderna el ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado, motivo por el cual la obsolescencia de los diferentes equipos se produce en períodos mas cortos, obligando a los administradores de las empresas a preveer la modernización mas continua de sus equipos, con el propósito de mantener un elevado nivel de productividad.

5.1.2 ANTECEDENTES

Al existir un creciente déficit habitacional en el país, la demanda en el sector de la construcción aumenta, abriendo las posibilidades de un permanente crecimiento de la empresa, siempre y cuando la tecnología utilizada y la disponibilidad de un equipo moderno permita enfrentar con éxito estos nuevos y crecientes desafíos de la modernidad, por este motivo se hace indispensable que la empresa INMOSOLUCION adquiera nuevos y modernos equipos de trabajo.

La empresa INMOSOLUCION en la actualidad advierte muchas desventajas frente a la competencia debido a que cumple sus tareas profesionales utilizando equipo obsoleto, o simplemente alquilando a otros empresarios, convirtiéndose en un verdadero imperativo de la empresa el adquirir nueva maquinaria y equipos con tecnología de punta.

5.1.3 EVALUACIÓN DE LA MAQUINARIA

INMOSOLUCION considera muy importante evaluar su maquinaria con la finalidad de conocer en el estado de funcionamiento en que se encuentra y cuales son los cambios necesarios que se requieren para llevar a cabo los procesos constructivos en forma mas eficiente.

CUADRO 5.1

CUADRO ACTUALIZADO DE LA MAQUINARIA DE LA EMPRESA

MAQUINA	CARACTERISTICAS
Concreteiras manuales	Permiten mezclar el hormigón armado poseen un motor pequeño, deben ser cargadas a mano pues requieren de la ayuda de palas para colocar los sacos en la concreteira. Tiene una capacidad máxima para 4 sacos
Vibradores	Sirven para obtener éxito en la fundición de estructuras como las cimentaciones, columnas de hormigón, vigas de hormigón o losas de hormigón armado. La empresa posee 3 vibrador y desea adquirir 3 adicionales para agilizar las obras.
Equipo de encofrados	Se utilizan para construir columnas y vigas de hormigón. La empresa posee encofrados para 4 viviendas y desean adquirir una mayor cantidad, pues con el uso las tablas y puntales de madera se deterioran haciendo mas lentos y mas caros los procesos.
Bobcat	Esta maquina se alquila por horas lo que implica un costo adicional en cada obra que se realiza. Se utiliza para realizar pequeños movimientos de tierras en la obra.
Vibroapisonador	Se utiliza para compactar los suelos o cuando se requiere realizar rellenos o cambios de suelo. Se posee 2 vibroapisonadores, y se desea adquirir otros, pues en las obras no basta uno solo, ya que se incrementan los costos y se demoran las obras, debido a que se tienen que usar pisones de mano en su reemplazo.

Luego de realizar una evaluación del equipo y maquinaria disponibles, frente a las necesidades reales de la empresa, se determina la necesidad de adquirir lo siguiente:

- Mezcladora
- Vibroapisonadores

- Vibradores
- Bobcat y retroexcavadora
- Encofrados para losas y viviendas.

5.1.4 VALORES DE ADQUISICIÓN

Para llevar a cabo la adquisición de nueva maquinaria y equipos se considera muy importante realizar un cuadro comparativo de cotizaciones tomando en cuenta las mejores ofertas del producto a requerirse, del cual se verificara la que cumpla con los requerimientos técnicos de la inmobiliaria y se elegirá la mas conveniente según los intereses económicos de la empresa.

En base a entrevistas realizadas con el Gerente y los técnicos, la maquinaria y equipos que se a considerado necesario adquirir se detallan a continuación:

MEZCLADORA AUTOTRANSPORTABLE

Son máquinas diseñadas para mezclar grandes cantidades de concreto y son impulsadas por motores de gasolina o eléctricos. Sirve para mezclar el cemento, arena y ripio con las dosificaciones calculadas para obtener un hormigón de una determinada resistencia según el calculo estructural.

Tienen una capacidad máxima para 20 sacos de cemento.

GRAFICO 5-1



VIBROAPISONADOR

Se utiliza para compactar los suelos cuando la razante es de poca resistencia o cuando se requiere realizar rellenos o cambios de suelo.

GRAFICO 5.2



VIBRADOR

Son aparatos accionados por motor, que por medio de un desequilibrio definido generan vibraciones mecánicas de diferente frecuencia y amplitud. Es un elemento que sirve como un accesorio para obtener éxito en la armoniosa distribución del hormigón durante la fundición de estructuras como cimentaciones, columnas de hormigón, vigas de hormigón o losas de hormigón armado, este elemento adquiere fundamental importancia porque permite que el mortero de hormigón se adhiera exitosamente con la estructura de hierro sobre todo en los encofrados que se presentan espacios reducidos para verter el hormigón.

GRAFICO 5.3



BOBCAT

Es una cargadora mecánica que sirve para cargar sobre las volquetas materiales de desalojo o producto de escombros como resultado de demoliciones, pueden además realizar excavaciones para pozos de alcantarillado o para colocar tubería de agua potable, esto lo hace mediante la adaptación de un dispositivo complementario. Además se utiliza para transportar los materiales necesarios cuando las distancias desde las bodegas hasta la obra son significativas.

Permiten incrementar la productividad, recortan los costos de mano de obra, ahorran tiempo, expanden las oportunidades de efectuar negocios, y reducen los costos de mantenimiento.

GRAFICO 5.4



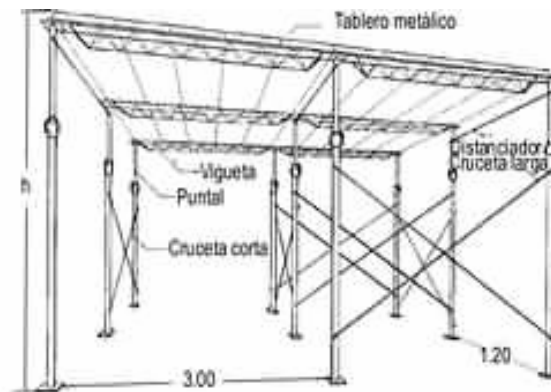
ENCOFRADOS PARA LOSAS

Son elementos de metal, livianos conformados que armados entre si permiten organizar plataformas sobre las cuales se puede



verter el hormigón hasta cuando alcance la resistencia deseada, de igual manera se utiliza para construir columnas y vigas de hormigón, una vez que el hormigón ha alcanzado su resistencia se retira el encofrado y se prepara para utilizarlo en nuevos trabajos.

GRAFICO 5.5



La primera adquisición que la empresa considera importante es la de encofrados para losas, para lo cual es importante realizar el cuadro comparativo pertinente, tomando en cuenta cotizaciones de tres empresas proveedoras:

CUADRO 5.2

COMPARATIVO DE ENCOFRADOS PARA LOZAS

ITEMS	EMEMAC			BAGANT			INTACO		
	CANT 400 mts	P.U.	P.T.	CANT 400 mts	P.U.	P.T.	CANT 400 mts	P.U.	P.T.
Puntal Galvanizado	50	23	1,150.00	220	26.7	5,874.00			
Puntal Sogimex	150	21	3,150.00						
Viguetas de 3 metros	160	23	3,680.00	176	32.3	5,676.00			
Cruceta de 1.20	50	5.4	270	96	7.34	704.64			
Cruceta de 3.00	50	8.5	425	110	10.9	1,197.90			
Distanciadores	36	3	108	88	2.93	257.84			
Puntal PV-2							8	45	3,510.00
Vigas QB II							65	30	1,950.00
TOTALES	496	84	8,783.00	690	80.1	13,710.38	143	75	5,460.00

Fuente: Empresas Comercializadoras

Elaboración: Autor

Después de haber solicitado cotizaciones a las empresa ENEMAC, BAGANT Y INTACO ECUADOR, se realizó un análisis de las ofertas de manera individual y se verificó cual de estas empresas cumple con los requerimientos técnicos de INMOSOLUCION, de esta manera se pudo identificar que la oferta presentada por ENEMAC CIA LTDA. , es la mas conveniente para los intereses económicos de la empresa, ya que sus productos se acercan mas a los requerimientos de la empresa, además que los precios que ofrece en sus productos son mas bajos que los de otras empresas, por esta razón se considera como la empresa elegida para proporcionar a la inmobiliaria los equipos de encofrados necesarios.

Para la adquisición de la mezcladora, vibroapisonador, y vibrador los cuadros comparativos respectivos son los siguientes:

CUADRO 5.3

COMPARATIVO DE MEZCLADORA

	VALOR	IVA	P.T.	VALOR	IVA	P.T.
Mezcladora Bagant motor Fiorant autopropulsada	15.000	1800	16.800			
Mezcladora Bagant autopropulsada motor robin	20.000	2.400	22,400			
Mezcladora Marca Piccini autopropulsada				20,000	2400	22400

**CUADRO 5.4
COMPARATIVO DE VIBROAPISONADORES**

	VALOR	IVA	P.T.	VALOR	IVA	P.T.
Vibroapisonador "Wacker" modelo BS500	3,011.00	361.32	3,372.32			
Vibroapisonador "Wacker" modelo BS600	3,419.00	410.28	3,829.28			
Vibroapisonador Marca Netwa Modelo Rt				2,600.00	312.00	2,912.00

**CUADRO 5.5
COMPARATIVO DE VIBRADORES**

--	--	--

	VALOR	IVA	P.T.	VALOR	IVA	P.T.
Vibrador a gasolina Marca Rormax Modelo de 180DG				750.00	90.00	840.00
Vibrador a gasolina Marca "Emaresa"	1,014.00	121.68	1,135.68			
Vibrador eléctrico marca "Wacker" con cabeza de 35 mm	1,087.00	130.44	1,217.44			
Vibrador Eléctrico Marca "Wacker" con cabeza de 45 mm	1,106.00	132.72	1,238.72			

Para la adquisición de la mezcladora, vibrador y vibroapisonador se ha llevado a cabo los cuadros comparativos respectivos para cada maquina, tomando en cuenta dos empresa, BAGANT y ENEMAC CIA LTDA., y se puede observar que la oferta de la empresa ENEMAC es la que mas se adapta a los requerimientos de la empresa y además ofrece los mejores precios en los tres tipos de maquinaria.

Para la adquisición del bobcat se tiene el siguiente cuadro:

CUADRO 5.6
COMPARATIVO DEL BOBCAT

CONCEPTO	PESO	CALIFICACION				PONDERADOS			
		LA LLAVE	EICA	MOTRANSA	COMREIVIC	LA LLAVE	EICA	MOTRANSA	COMR EIVIC
Marcas	18%	100	100	70	90	18	18	12.6	16.2
Precio	24%	100	89.74	86.49	97.21	24	21.5	20.76	23.33
Formas de pago	14%	100	100	0	30	14	14	0	4.2
Accesorios	12%	100	100	100	100	12	12	12	12
Tiempo de entrega	12%	100	90	90	90	12	10.8	10.8	10.8
Potencia, rendimiento	10%	80	98.57	100	62.86	8	9.86	10	6.29
Soporte / operación	10%	100	100	100	0	10	10	10	0
	100%	680	678.3	546.49	470.07	98	96.2	76.16	72.82

Al haber realizado un cuadro comparativo basándose en las diferentes proformas proporcionadas por las empresas proveedoras del producto, se ha decidido otorgar una ponderación a cada una de estas empresas de acuerdo a la características que ofrecen, dándoles porcentajes de acuerdo a su importancia, para lo que se obtenido el resultado que la proveedora que mas

se adapta a las necesidades y requerimientos de la Inmobiliaria INMOSOLUCION es la empresa La Llave, ya que ha obtenido una ponderación del 98%, lo que indica que es la mas conveniente y por lo tanto será la elegida para la adquisición del bobcat.

EQUIPOS Y TECNOLOGÍA DE GESTION A ADQUIRIRSE

MAQUINARIA	CARACTERISTICAS	PRECIO TOTAL	PROVEEDORA
Encofrados para losas	Puntal galvanizado Puntal sogimex Viguetas de 3 metros Cruceta de 3,0 Distanciadoras	8.783* 4= 35.132	ENEMAC CIA. LTDA.
Mezcladora	Marca Bagant motor Fioran Autopropulsada	16.800*2= 33.600	ENEMAC CIA. LTDA.
Vibroapisonador (2)	Marca Netwa Modelo Rt Peso en operación 62 kg	2.912*2 5.824	ENEMAC CIA. LTDA.
Vibrador (3)	Marca Rormax Modelo 180 DG Vibraciones por minuto 10.000 a 12.000	840*3 2.520	ENEMAC CIA. LTDA.
Bobcat	Marca Caterpillar Cargadora pequeña Modelo S 185	22.000*2 44.000	LA LLAVE
Encofrados para Construcción de 10 casas	Encofrados de Aluminio asegurados con pernos; incluyen espacios para puertas y ventanas	500.000	RENTAL SERVICE CORPORATION
Retroexcavadora doble uso case loader / backboes	Equipo 580 Super L marca CASE	78.924	EICA
Software - Hardware		31.189	VENTURE
TOTAL		731.189	

5.1.5 BENEFICIOS DE INCORPORAR LA NUEVA MAQUINARIA

Con la adquisición de la nueva maquinaria se busca mecanizar las actividades constructivas sobre todo en lo relacionado a los desalojos de tierras, desalojos de escombros, transporte de materiales etc. Hasta la presente fecha estos trabajos se los ejecuta con herramientas manuales. Con la utilización de los

equipos adquiridos se logrará mejorar los rendimientos, acelerar los diferentes procesos, abaratar costos, y en definitiva mejorar la productividad.

5.1.6 PLAN DE CAPACITACIÓN

Se considera muy importante proporcionar la capacitación necesaria al personal en el manejo de la maquinaria a adquirirse, con el propósito de mejorar los rendimientos de los equipos, y preservar el perfecto funcionalismo en el tiempo.

Las casas comerciales que van a proveer la maquinaria ofrecen en sus propuestas la capacitación del personal sin ningún costo adicional, de la misma manera garantizan el flujo permanente de repuestos.

La capacitación será proporcionada a todo el personal que se va a encargar del manejo de la nueva maquinaria, y en el transcurso de los 30 días se realizarán continuas evaluaciones para conocer el desempeño tanto de la maquinaria como de los trabajadores, dependiendo de los resultados se establecerá si se requiere un mayor tiempo de capacitación o si el proporcionado a sido suficiente.

5.2 DESARROLLO DEL PROYECTO 3: ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA DE GESTIÓN

Al analizar la disponibilidad de equipos de gestión de la empresa se determina la necesidad de modernizarlos en base a los objetivos actuales.

5.2.1 INTRODUCCIÓN

El ámbito empresarial esta condicionado por procesos acelerados de cambio, presionado por la expansión del conocimiento en todos los campos del saber, el acelerado desarrollo tecnológico y las tensiones sociales; es decir está sometida a una organización cada vez más completa y competitiva, en tales circunstancias se impone la participación efectiva y activa de todo talento humano para promover el desarrollo y generar mayor productividad, fundamentándose en un proceso permanente de mejoramiento continuo y preparación adecuada a las circunstancias cambiantes y globalizadas.

Es imprescindible administrar en términos de esfuerzo corporativo para alcanzar resultados de calidad, con responsabilidad y profesionalismo. Los /as empresarios /as se enfrentan en un ambiente estratégico que esta

permanentemente reestructurándose, renovándose y enriqueciéndose; entonces es necesario su total entrega formación, capacitación y responsabilidad social para que actúen como factores multiplicadores de los procesos de cambio, transformación y generadores de riqueza.

Alcanzar calidad de los procesos productivos y de servicios es un imperativo para las empresas ecuatorianas de toda índole, por ello se buscan nuevas alternativas y perspectivas de gestión empresarial para generar valor agregado y ventaja competitiva, y generar empleo de calidad para elevar el nivel de vida de las grandes mayorías.

El presente siglo esta dominado por la información y el conocimiento, las organizaciones empresariales y comerciales tienen que ser más eficientes y eficaces.

La empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos que explican el tipo de negocio que caracteriza a la organización.

La empresa entonces, es un sistema abierto en constante relación con su entorno, interactuando con el exterior a través del mercado y con los agentes que componen el sistema económico en que desarrolla su actividad o giro de negocio.

El ambiente de los negocios que se vive actualmente está marcado por elementos, sujetos a rápidos y explosivos cambios tecnológicos, aumento vertiginoso y global de la competencia, corta durabilidad de las oportunidades del mercado, plazo de entrega reducidos, los productos deben ser de calidad, factibilidad ambiental y ecológica de los procesos, necesidad de formar y capacitar al talento humano, importancia del acceso y control de la información, imagen corporativa, entre otros.

Con el propósito de enfrentar con éxito esta realidad, las diferentes empresas en el Ecuador y el mundo, utilizan los sistemas informáticos como la herramienta más apropiada para la toma de decisiones, considerando a los sistemas de información como el conjunto de elementos interrelacionados que recogen datos,

los procesa y los convierte en información y los almacena para posteriormente distribuirlos entre los usuarios. Como todo sistema incluye también un ciclo de retroalimentación a manera de mecanismo de control mediante el cual se puede saber si se cumple con las expectativas y requerimientos de los usuarios. En toda empresa se cuenta con diversos subsistemas de información, surgidos de los diferentes departamentos que conforman el sistema principal.

5.2.2 TIPOS DE SISTEMAS QUE DISPONE ACTUALMENTE “INMOSOLUCION”

“INMOSOLUCION” para el eficiente desarrollo de sus actividades en la actualidad utiliza diferentes paquetes que se consideran necesarios en cada una de las Gerencias.

- **SAP 2000:** permite realizar cálculos estructurales.

La principal característica de SEP2000 es su interfaz gráfica, dispone de herramientas para visualización en 3D, se puede afirmar que es un programa muy intuitivo y sencillo, fácil de manejar, pero que no ofrece muchas posibilidades de análisis.

- **Autocad:** sirve para realizar dibujos arquitectónicos y estructurales.

Este paquete fue creado basándose de la necesidad de avanzar en lo que concierne al desarrollo de software par el diseño y dibujo asistido por computadora, su potencial radica en la capacidad de reemplazar cualquier herramienta de dibujo manual por comandos de computadora que permiten correcciones antes de la impresión.

- **Tmax:** se utiliza para la contabilidad y finanzas de la empresa.

Es un software contable, que permite realizar todas las transacciones que necesita la empresa para su registro y control, como pueden ser la elaboración de balances , mayores, libro diario, entre otros.

- **APU:** análisis de precios unitarios para presupuestos.

Este paquete sirve para realizar factibilidades y determinar presupuestos, lo cual -permite establecer los gastos y los porcentajes de las utilidades.

- **Project:** Es un programa que sirve para la administración y desarrollo de proyectos, ayuda al usuario a crear planes de proyectos, comunicarlos a otros usuarios y adaptarse a los cambios a medida que éstos se van produciendo. Es un sistema de planificación de proyectos versátil y fácil de utilizar.

En la actualidad estos sistemas se utilizan en forma independiente, por esta razón la empresa considera necesario adquirir un software donde se unifiquen todos los sistemas por áreas de trabajo o departamentos y puedan trabajar en forma integrada.

5.2.3 COTIZACIONES

Las empresas proveedoras que se tomarán en cuenta para la automatización de INMOSOLUCION serán: Createc, AMS y Venture. Para elegir a la empresa que proporcionara el software y hardware necesario se ha elaborado el siguiente cuadro comparativo, estableciendo un puntaje base para cada especificación y basándose en dicho puntaje se procederá a dar la calificación correspondiente a cada empresa de acuerdo al producto que ofrecen.

El software a adquirirse debe facultar la conexión con cualquier base de datos del mercado, lo que se traduce en una gran ventaja técnica, sobre sus competidores. Se busca una oferta que no limita el número de usuarios que pueden trabajar con el sistema.

Por esta razón una vez analizada la parte técnica de las propuestas presentadas para la automatización de INMOSOLUCION se procede a elegir la que mas se acerque a las necesidades de la empresa.

CUADRO 5.9
COMPARATIVO PARA ADQUISICIÓN DE SOFTWARE

BASE				AMS		CREATEC S.A.		VENTURE	
ITEM	ESPECIFICACION	PUNTAJE	TOTAL	PUNTAJE	TOTAL	PUNTAJE	TOTAL	PUNTAJE	TOTAL
1	Características del software		25		15		16		18
1.1	Tiempo de implantación (menor o igual a 3 meses = 5, otros = 3)	5		5		5		3	
1.2	Paquete cerrado (Si = 3, No = 5)	5		0		3		5	
1.3	Usuarios incluidos (Mayor a 4 = 3, ilimitado = 5)	5		5		3		5	
1.4	Entrega de Fuentes (Si = 5, No = 0)	5		0		0		0	
1.5	Arquitectura (cliente/servidor = 5)	5		5		5		5	
2	Base de datos		25		20		24		24
2.1	Base de datos (RDBMS = 10, otros = 5)	10		5		10		10	
2.2	Representantes (Local = 5, Exterior = 2)	5		5		5		5	
2.3	Front end (Propietario = 5, Otro = 4)	5		5		5		4	
2.4	Costo por usuario (menor a \$500 = 5)	5		5		4		5	
3	Características mínimas servidor		20		20		20		20
3.1	Disco disponible (menor a 10 Gb = 5)	5		5		5		5	
3.2	Memoria (menor o igual a 256 = 5)	5		5		5		5	
3.3	Procesador (menor a Pentium IV 2Ghz = 5)	5		5		5		5	
3.4	Sistema operativo (compatible con Windows xx = 5)	5		5		5		5	
4	Características mínimas cliente		12		12		12		12
4.1	Disco disponible (menor o igual a 2 Gb = 5)	3		3		3		3	
4.2	Memoria (menor a 256 = 5)	3		3		3		3	
4.3	Procesador (menor a Pentium IV 2Ghz = 5)	3		3		3		3	
4.4	Sistema operativo (Compatible con Windows xx = 5)	3		3		3		3	
5	Referencias de instalaciones		5		3		5		5
5.1	Buena	5				5		5	
5.2	Regular	3		3					
5.3	Mala	0							
6	Costo del software		5		5		3		3
6.1	Mayor a \$5.000	5		5					
6.2	Mayor a \$10.000	4							
6.3	Mayor a \$15.000	3				3		3	
7	Solidez del vendedor		8		8		8		8
7.1	Vigencia en el mercado (mayor o igual a 3 años = 4)	4		4		4		4	
7.2	Cobertura (nacional = 4)	4		4		4		4	
	PUNTAJE		100		83		88		90

Al haber realizado el cuadro comparativo entre las tres empresas proveedoras, otorgando las calificaciones correspondientes de acuerdo a las características que presentan en comparación con las buscadas, se ha podido elegir a la empresa Venture Venti como proveedora que proporcionará a

INMOSOLUCION el software y el hardware requerido, debido a que sus productos se acercan mas a las necesidades de la empresa.

SERVIDOR

El servidor que la empresa adquirirá para establecer el sistema en red presentará las siguientes características:

Características	Especificaciones
Procesador	Pentium IV
Memoria RAM	512 MB
Disco duro	60 GB
Sistema operativo	Windows NT Windows 2000 Windows 200 server LINUX RED HAT
COSTO	899

USUARIOS

Para el uso del sistema se recomienda por cada usuario un computador con las siguientes características:

Características	Especificación
-----------------	----------------



Procesador	Pentium IV
Memoria	256 MB
Disco duro	40 GB
Sistema operativo	Windows 2000 Windows 9.X Windows XP Windows NT
COSTO	729

El software a adquirirse tendrá un costo de 23.000 dólares y Hardware de 8.189, por lo tanto el total de la inversión será de **\$31.189**.

RED DE COMPUTADORAS

Las redes están formadas por conexiones entre grupos de computadoras y dispositivos asociados que permiten a los usuarios la transferencia electrónica de información. Las diferentes computadoras se denominan estaciones de trabajo y se comunican entre sí a través de un cable o línea telefónica conectada a los servidores, los cuales son computadoras como las estaciones de trabajo, pero poseen funciones administrativas y están dedicados a supervisar y controlar el acceso de las estaciones de trabajo a la red y a los recursos compartidos (como las impresoras).

Una red tiene tres niveles de componentes: El servidor de INMOSOLUCION está formado por programas informáticos que se comunican con los usuarios de la red y permiten compartir INMOSOLUCION (como archivos de bases de datos, de documentos, gráficos o vídeos) y recursos (como impresoras o unidades de disco). Un tipo de sistema de INMOSOLUCION se denomina

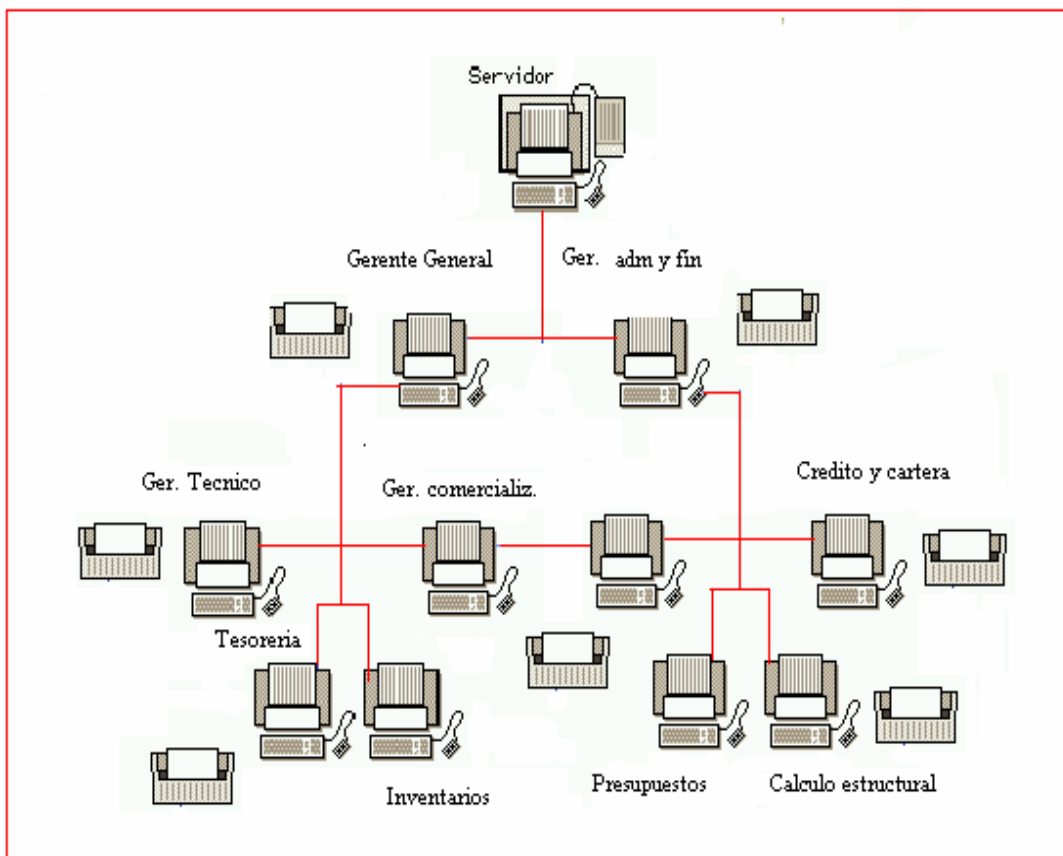
cliente-servidor. Las computadoras cliente envían datos de uso de recursos a otras computadoras, llamadas servidores, que controlan el flujo de datos a través de la red.

El sistema de red consiste en programas informáticos que establecen protocolos, o normas, para que las computadoras se comuniquen entre sí. Estos protocolos se aplican enviando y recibiendo grupos de datos formateados denominados paquetes. Los protocolos indican cómo efectuar conexiones lógicas entre las máquinas de la red, dirigir el movimiento de paquetes a través de la red física y minimizar las posibilidades de colisión entre paquetes enviados

El sistema de red está formado por los componentes materiales que unen las computadoras. Dos componentes importantes son los medios de transmisión que transportan las señales de los ordenadores (típicamente cables o sistemas de fibra óptica, aunque también hay redes sin cables que realizan la transmisión por infrarrojos o por radiofrecuencias) y el adaptador de red, que permite acceder al medio material que conecta a los ordenadores, recibir paquetes desde sistema de INMOSOLUCION de red y transmitir datos a otras computadoras. La información se transfiere en forma de dígitos binarios, o bits (unos y ceros), que pueden ser procesados por los circuitos electrónicos de los ordenadores.

GRAFICO 5.6

SISTEMA EN RED DE “INMOSOLUCION”



La red establecida para INMOSOLUCION estará compuesta por 1 servidor y 10 estaciones de trabajo que se colocaran en los diferentes departamentos y serán utilizados en las siguientes áreas:

- Gerencia de comercialización
- Gerencia administrativa y financiera
- Gerencia Técnica
- Crédito y cartera
- Contabilidad
- Tesorería
- Inventarios
- Presupuesto
- Calculo estructural
- Dibujo

5.2.4 PLAN DE CAPACITACION

La empresa "VENTURE" ofrece dentro del paquete de software un plan de capacitación por 6 meses para el correcto manejo de la nueva tecnología incorporada, de esta manera el personal estará asesorado durante un año.

El asesoramiento consta de un periodo de 15 días, en el cual los técnicos estarán ofreciendo apoyo en cada departamento con la finalidad de asegurar que el personal se encuentre lo suficientemente capacitado en el uso de las nuevas tecnologías y además garantizar su correcto manejo.

VENTURE también en el contrato se compromete a ofrecer supervisión periódica para el control del correcto desenvolvimiento de las actividades, por lo tanto un técnico estará visitando continuamente a la empresa para asegurarse que se esté dando el correcto uso a la tecnología incorporada y que el personal se encuentre completamente capacitado en el manejo de ésta, de manera que se obtengan los resultados deseados.

CAPITULO 6.- ASPECTOS FINANCIEROS DE LOS PROYECTOS

Un proyecto que sea debidamente estructurado en todas sus fases, es evidente que asegurará al inversionista el cumplimiento del objetivo planificado y la seguridad de recuperar la inversión realizada. El problema que todo proyecto presenta es que la inversión realizada se recupera lentamente a través de varios años, y por lo mismo debe realizarse un análisis financiero muy detenido para evitar el cometimiento de errores que pueden ser fatales para el éxito de la empresa.

6.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera examina desde el punto de vista financiero la viabilidad del proyecto para lo cual se han definido los siguiente índices:

Tasa interna de retorno (T.I.R.) Constituye un método de descuento muy utilizado para evaluar inversiones. Se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero, es decir que el valor presente de las entradas de efectivo será exactamente igual a la inversión inicial neta realizada. Este índice representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

En el análisis de inversiones, para que un proyecto se considere rentable, su TIR debe ser superior al costo del capital empleado.

Razón costo – beneficio (r b/c) Este método no difiere mucho del Valor actual neto, ya que se fundamenta en los mismos conceptos sobre los flujos descontados, tanto de las entradas como de las salidas de efectivo. Expresa el rendimiento que genera el proyecto por unidad monetaria invertida. El parámetro de aceptación de un proyecto a través de este índice es que tiene que ser mayor que uno.

CUADRO 6.1

INMOSOLUCION S.A.

INVERSIONES

DETALLE	VALOR
Maquinaria y equipo de construcción	700.000
Maquinaria y equipo de construcción (existente)	80.483
Equipo de Computación	8.189
Equipo de Computación (existente)	20.609
Adquisición de Software	23.000
Construcciones de hangares para maquinaria	12.000
Instalaciones de oficinas (existente)	33.622
Instalaciones de oficinas	3.500
Terreno	886.410
Imprevistos	4.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.771.813
INVERSIONES CARGOS DIFERIDOS	
Gastos de Organización	1.000
Gastos de instalación	2.000
Capacitación al personal	4.000
Imprevistos	500
TOTAL CARGOS DIFERIDOS	7.500
CAPITAL DE TRABAJO	
Combustibles y Lubricantes para existencias	5.000
Mano de obra Directa	2.000
Mano de obra Indirecta	1.500
Contingencias	1.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	9.500
TOTAL DE LA INVERSION	
ACTIVOS FIJOS	1.771.813
ACTIVOS DIFERIDOS	7.500
CAPITAL DE TRABAJO	9.500
TOTAL	1.788.813
FINANCIAMIENTO	-
CAPITAL PROPIO DE LA EMPRESA	1.788.813

CUADRO 6.2
VENTAS Y COSTOS DE PRODUCCION DE VIVIENDAS DEL 2005

PROYECTO	UNIDADES DE VIVIENDA			INGRESO VENTAS	COSTOS PRODUCCION	GASTOS ADMINIST	UTILIDAD
	CASAS	DPTOS	TOTAL				
PARAISO DEL NORTE	98	0	98	1.488.062,26	1.209.876,08	68.808,16	209.378,02
LIMONAR	43	0	43	917.360,28	658.942,76	30.624,93	227.792,59
RUTA DEL SOL	79	0	79	1.317.922,37	846.494,83	55.371,71	416.055,83
	220	-	220	3.723.344,91	2.715.313,67	154.804,80	853.226,44

DEMANDA POTENCIAL CALIFICADA TOTAL

24.154 Unidades de Vivienda en 3 años

8051 Unidad/ año

ESTIMACION DE VENTAS Y COSTOS DE PRODUCCION DE VIVIENDAS PARA EL 2006

Porcentaje captado por Inmosolucion en el año 2006

3,53 % anual

PROYECTO	UNIDADES DE VIVIENDA			INGRESO VENTAS	COSTOS PRODUCCION	COSTOS VENTA	GASTOS ADMINISTRATIVOS	UTILIDAD
	CASAS	DPTOS	TOTAL					
MZ-13O	48	18	66	1.462.357,77	1.182.512,84	61.419,03	32.623,58	185.802,32
MZ-15Q	23	0	23	845.006,60	681.757,33	38.025,30	14.450,07	110.773,90
MZ-16I	48	18	66	1.570.162,02	1.285.967,28	65.946,80	32.623,58	185.624,36
MZ-17J	45	8	53	1.281.784,64	1.033.682,51	53.834,96	28.044,62	166.222,55
OASIS DEL VALLE	29	0	29	992.208,00	794.083,50	37.148,00	17.906,50	143.070,00
CJTO.AMAGASI	0	47	47	2.474.509,89	2.190.648,50	50.099,00	22.906,50	210.855,89
	193	91	284	8.626.028,92	7.168.651,96	306.473,09	148.554,85	1.002.349,02

ESTIMACION DE VENTAS Y COSTOS DE PRODUCCION DE VIVIENDAS PARA EL 2007

Porcentaje captado por Inmosolucion en el año 2007

4,17 % anual

PROYECTO	UNIDADES DE VIVIENDA			INGRESO VENTAS	COSTOS PRODUCCION	COSTOS VENTA	GASTOS ADMINISTRATIVOS	UTILIDAD
	CASAS	DPTOS	TOTAL					
MZ-12T	44	43	87	2.298.209,30	1.857.015,00	88.468,84	41.660,02	311.065,44
MZ-19C	85	44	129	3.199.721,16	2.625.285,76	133.762,38	47.891,28	392.781,74
MZ-18D	25	50	75	1.868.261,90	1.486.239,71	78.466,69	36.799,97	266.755,53
PROYECTO A	45	0	45	1.540.822,05	1.221.339,15	50.870,40	22.061,25	246.551,25
	199	137	336	8.907.014,41	7.189.883,79	351.568,31	148.412,52	1.217.153,96

ESTIMACION DE VENTAS Y COSTOS DE PRODUCCION DE VIVIENDAS PARA EL 2008

Porcentaje captado por Inmosolucion en el año 2008

4,86 % anual

PROYECTO	UNIDADES DE VIVIENDA			INGRESO VENTAS	COSTOS PRODUCCION	COSTOS VENTA	GASTOS ADMINISTRATIVOS	UTILIDAD
	CASAS	DPTOS	TOTAL					
MZ-10N	48	18	66	1.710.828,24	1.230.128,46	63.261,66	21.461,88	395.976,24
MZ-6G	55	25	80	2.016.918,40	1.608.798,40	81.280,00	22.436,80	304.403,20
MZ-5H	48	18	66	1.632.968,70	1.330.510,50	63.261,66	26.461,88	212.734,66
MZ-4B	85	44	129	3.287.462,00	2.751.542,90	133.717,63	37.491,28	364.710,19
PROYECTO B	50	0	50	1.732.500,00	1.435.184,00	59.274,00	40.975,00	197.067,00
	286	105	391	10.380.677,34	8.356.164,26	400.794,95	148.826,84	1.474.891,29

CUADRO 6.3
INMOSOLUCION S.A

DETALLE DE VALORES Y DESTINOS DE LA INVERSION

DETALLE	VALOR	VIDA UTIL	DEPRECIACION	AMORTIZACION	TIEMPO/RECUP.	VALOR
ACTIVO CORRIENTE						
Capital de trabajo						
Combustibles y Lubricantes para existencias	5.000					
Mano de obra Directa	2.000					
Mano de obra Indirecta	1.500					
Contingencias	1.000					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.500					
ACTIVO FIJO						
Maquinaria y equipo de construccion (Existente)	80.483	10	8.048		2	16.097
Maquinaria y equipo de construccion (Nuevo)	700.000	10	70.000		7	490.000
Equipo de Computación (Existente)	20.609	3	6.870			
Equipo de Computación (Nuevo)	8.189	3	2.730			
Adquisicion de Software	23.000	3	7.667			
Construcciones de hangares para maquinaria	12.000	5	2.400		2	4.800
Instalaciones de oficinas (existentes)	33.622	10	3.362		2	6.724
Instalaciones de oficinas (nueva)	3.500	10	350		7	2.450
Terreno	886.410					
Imprevistos	4.000	3	1.333			
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.771.813					520.071
ACTIVO DIFERIDO						
Gastos de Organización	1.000	3		333		
Gastos de instalacion	2.000	3		667		
Capacitación al personal	4.000	3		1.333		
Imprevistos	500	3		167		
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	7.500					
TOTAL DE INVERSION	1.788.813		102.760	2.500		
			105.260,00			
DEPRECIACION /AMORTIZACION 3 AÑOS	105.260					
VALOR DE RECUPERACION	520.071					

CUADRO 6.4

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
DESCRIPCION	AÑOS			
	2005	2006	2007	2008
Ingreso por ventas		8.626.029	8.907.014	10.380.677
Costo de Produccion y Ventas		7.475.125	7.541.452	8.756.959
Depreciación		105.260	105.260	105.260
Utilidad Bruta		1.045.644	1.260.302	1.518.458
Gastos administrativos		148.555	148.413	148.827
Utilidad operacional		897.089	1.111.890	1.369.631
15% trabajadores		134.563	166.783	205.445
Utilidad antes de impuestos		762.526	945.106	1.164.187
25% impuestos		190.631	236.277	291.047
Utilidad Neta	-	571.894	708.830	873.140
FLUJO DE CAJA				
Inversión	-1.788.813			
Utilidad neta		571.894	708.830	873.140
Depreciación		105.260	105.260	105.260
Valor de recuperación				520.071
Flujo Neto de Caja	-1.788.813	677.154	814.090	1.498.471
Tasa Interna de Retorno (TIR)	26%			
Valor Actual Neto	348.569			
Tiempo de recuperacion (años)	3			
Relacion costo Beneficio	1,23			

CUADRO 6.5
INMOSOLUCION S.A

BALANCE GENERAL ANUAL PROYECTADO

DETALLE	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
ACTIVO CORRIENTE	9.500	519.084	741.021	1.100.898
ACTIVO FIJO	1.771.813	1.771.813	1.771.813	1.771.813
DEPRECIACION ACUMULADA		-105.260	-210.520	-315.780
ACTIVOS DIFERIDOS	7.500	5.625	3.750	1.875
TOTAL ACTIVOS	1.788.813	2.191.262	2.306.064	2.558.806
PASIVOS CORRIENTES	644.639	475.194	453.060	541.492
PATRIMONIO	1.144.174	1.144.174	1.144.174	1.144.174
UTILIDADES DEL EJERCICIO		571.894	708.830	873.140
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.788.813	2.191.262	2.306.064	2.558.806

CUADRO 6.6

INMOSOLUCION S.A

FUENTES Y USOS DEL PROYECTO

RUBROS	USO DE FONDOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		REC. PROPIOS	F. TERCEROS
INVERSIONES FIJAS	1.771.813	1.137.174	634.639
Maquinaria y equipo de construcción	780.483	280.483	500.000
Equipo de Computación	28.798	20.609	8.189
Adquisición de Software	23.000	16.050	6.950
Construcciones de hangares para maquinaria	12.000	-	12.000
Instalaciones de oficinas	37.122	33.622	3.500
Terreno	886.410	786.410	100.000
Imprevistos	4.000	-	4.000
ACTIVOS DIFERIDOS	7.500	7.000	500
Gastos de Organización	1.000	1.000	-
Gastos de instalación	2.000	2.000	-
Capacitación al personal	4.000	4.000	-
Imprevistos	500	-	500
CAPITAL DE TRABAJO	9.500	-	9.500
Combustibles y Lubricantes para existencias	5.000	-	5.000
Mano de obra Directa	2.000	-	2.000
Mano de obra Indirecta	1.500	-	1.500
Contingencias	1.000	-	1.000
TOTAL	1.788.813	1.144.174	644.639

6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El éxito de una empresa constructora dependerá principalmente de las decisiones que tomare el nivel gerencial, la eficiencia de profesionales y obreros, y el buen funcionamiento de su maquinaria y equipo; La adecuada administración de la empresa y la modernización de su equipo y maquinaria es de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos, ya que una significativa inversión comprometen los fondos de la empresa por periodos largos de tiempo, pudiendo conducir al fracaso si se toma un decisión errónea.

El proyecto de adquisición de maquinaria y equipos de gestión, tendrá gran incidencia en las ventas, ya que el uso de un equipo nuevo permitirá agilizar los procesos, y de esta manera entregar con mayor rapidez las viviendas a los clientes, lo que atraerá un mayor porcentaje de compradores aumentando el volumen de ventas en cada año.

Según datos entregados por la empresa especialista en análisis de demanda Inmobiliaria y en estudio de mercados GRIDCON la demanda potencial calificada total en la ciudad de Quito para un espectro de 3 años es de 24.154 unidades de vivienda, esto quiere decir que 8.051 familias están interesadas en adquirir una vivienda propia y están en capacidad económica de hacerlo, ya sea al contado o a través de un financiamiento.

Como resultado del estudio realizado, la empresa INMOSOLUCION determina que es prioritario ejecutar el proyecto de adquisición de nueva maquinaria y equipos de gestión, cuyo monto según el contenido del cuadro 6.1 alcanza a \$ 1`657.099 al mismo que se suman las inversiones ya realizadas por un monto de \$ 131.714, dando un monto total de \$ 1`788.813.

Con la activación de este nuevo proyecto la empresa en el año 2006 atendería el 3.53% de la demanda total calificada para ese año, el 4.17% para el año 2007 y el 4.86 para el año 2008; La atención a este mercado permitiría el crecimiento global de las ventas y por lo mismo aumentar las utilidades netas de la empresa, tal como lo demuestra el cuadro 6.4.

Los recursos necesarios provendrían de la propia empresa, y de valores entregados por los clientes antes y durante el proceso constructivo, sin necesidad de acudir a créditos, ni aportes de los accionistas.

Si la inversión total realizada en el año 2005 es de \$1`788.813, la utilidad proyectada para el año 2006 será de \$571.894, para el año 2007 de \$708.830 y para el año 2008 de \$873.140, el valor total de la inversión será recuperado en el año 2008 o sea que tendrá un tiempo de recuperación de 3 años. La tasa interna de retorno será del 26% con una relación de costo beneficio de 1,23. Si comparamos el resultado del TIR (26%) con el costo de oportunidad representado por una inversión en cualquier entidad financiera (5%) concluimos que la inversión realizada se justifica a plenitud, y satisface a los Accionistas.

CAPITULO 7.- INDICADORES DE GESTION, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

7.1 INDICADORES DE GESTION

Con el propósito de garantizar el éxito en los procedimientos adoptados por la empresa para mejorar su nivel de productividad y de competitividad se hace indispensable realizar un seguimiento a la aplicación de los diferentes planes operativos para ir determinando el logro de resultados parciales que conduzcan a la conquista de los objetivos planteados; para el caso de INMOSOLUCION se utilizarán los siguientes indicadores de gestión:

- Se realizará un análisis cuantitativo, mediante la recopilación de toda la información disponible sobre las causas del problema, el progreso de las soluciones implementadas mediante el contenido de los planes operativos, frente a la ejecución práctica de las tareas.
- Se organizará una base de datos para registrar en forma estadística todos los reclamos presentados por los usuarios con el propósito de procesarlos cada 60 días y determinar sus niveles de cumplimiento.
- Se realizarán encuestas permanentes en cada uno de los conjuntos habitacionales, para determinar el grado de satisfacción del cliente.
- Cada semestre se realizará un análisis financiero comparativo entre las factibilidades del proyecto y los logros alcanzados en cada uno de los conjuntos de vivienda.
- Mediante entrevistas personales se determinará el grado de satisfacción de los trabajadores en el desempeño de sus actividades diarias.
- Se aplicará un sistema de Benchmarking, mediante el análisis de la información obtenida de otras empresas exitosas; para compararlos con los resultados que se van obteniendo en INMOSOLUCION.
- Llevar un control estadístico comparativo de los resultados obtenidos en relación a otras empresas similares.

7.2 CONCLUSIONES

Este capítulo tiene como fin establecer los puntos concluyentes que se obtuvieron con la realización de la investigación, así mismo propone una serie de recomendaciones que se consideran importantes y de gran utilidad para asegurar el posicionamiento de la empresa.

- Las condiciones macroeconómicas y microeconómicas del Ecuador, a partir de la fecha en que inicia sus actividades la empresa INMOSOLUCION, situación que ha afectado a la productividad de la misma, requiriendo un diagnóstico de la situación para implementar los cambios que sean necesarios.
- El país a caído en una profunda inestabilidad política debido al alto grado de corrupción que se a detectado en la sociedad, situación que esta perjudicando a las empresas del país debido a la perdida de confianza por parte de los inversionistas.
- En el ámbito social debido a la crisis económica se evidencia un franco deterioro en la calidad de vida de la población reflejado en una perdida del poder adquisitivo de los ingresos afectando en especial a aquellos sectores mas vulnerables de la población que no pueden acceden a los servicios básicos y peor aún a la compra de una vivienda propia.
- El Municipio del Distrito Metropolitano Quito ha emitido una serie de ordenanzas para normar al sector de la construcción las mismas que se han convertido en verdaderos obstáculos para el desarrollo de las empresas debido a que son interpretadas en base a intereses personales y burocratizan los trámites requeridos en el proceso.
- INMOSOLUCION se encuentra correctamente estructurada y posee un adecuado manejo organizacional en todas sus áreas, lo que ha garantizado el correcto desenvolvimiento de las actividades requeridas en los procesos, pero se hace necesario la actualización de sus sistemas administrativos para mantenerse acorde con la globalización y la modernidad.
- Debido a los grandes volúmenes de recursos enviados por los emigrantes la industria de la construcción ha crecido, y como consecuencia se ha multiplicado la competencia obligando a la empresa ha realizar reajustes en su sistema técnico y administrativo.

- El déficit habitacional en el país va creciendo todos los años problema que no ha sido enfrentado con responsabilidad por los gobiernos de turno, situación que amenaza con convertirse en un verdadero detonante social, si no se adoptan los correctivos necesarios.
- En la actualidad el Gobierno no ha planificado la entrega de ningún incentivo para la adquisición de vivienda popular.
- El Tratado de Libre Comercio (TLC) abre las posibilidades de ampliar el mercado hacia el exterior, pero a la vez dará origen al crecimiento de la competencia.
- El análisis FODA de la empresa nos ha permitido identificar una serie de debilidades y amenazas que precisan un esfuerzo emergente de sus accionistas y administradores para aprovechar de las oportunidades y transformarles en fortalezas.
- La Empresa genera bienes a un costo inferior que el de sus competencia con la finalidad de asegurar un alto porcentaje de mercado, buscando lograr un liderazgo en costos que le permita posicionarse como la empresa líder en el mercado de la construcción.
- INMOSOLUCION posee un mercado cautivo constituido por todos los afiliados al ISSFA.
- Las nuevas tecnologías han permitido agilizar los procesos constructivos incidiendo de esta manera en los rendimientos de las obras y optimizando los costos.
- La implementación de los nuevos proyectos planteados permitirán que la empresa mejore su productividad y como consecuencia su competitividad en el difícil mercado de la construcción.
- Si la empresa mejora su competitividad captará un mayor porcentaje del mercado, aumentarán las ventas y como consecuencia aumentarán las utilidades

7.3 RECOMENDACIONES

- Completar el diseño de todos los planes operativos que se han identificado ya que son indispensables para mejorar la productividad de la empresa.
- Ejecutar todos los planes operativos diseñados, estableciendo prioridades en base a la incidencia en el crecimiento de la empresa y a la disponibilidad de recursos.
- Preparar y ejecutar cursos de capacitación para el personal de la empresa con el propósito de garantizar resultados positivos con la ejecución de los planes operativos.
- Difundir entre los colaboradores la cultura de servicio al cliente, no solo a aquellos que tratan con el cliente externo, sino a la organización en general.
- Realizar un acercamiento con las diferentes entidades financieras con el propósito de proporcionar varias alternativas de crédito a los clientes.
- Realizar un permanente acercamiento con las diferentes Direcciones del Distrito Metropolitano de Quito con el propósito de alcanzar celeridad en los procesos de aprobación de los proyectos y en los trámites para la obtención de los respectivos permisos de construcción.
- Diseñar y ejecutar una moderna campaña publicitaria con el propósito de difundir la nueva imagen de la empresa.
- Impulsar la necesidad de reformar el marco legal con la finalidad de optimizar las leyes y ordenanzas que rigen los procesos, a través de los representantes de los diferentes colegios y cámaras para dar a conocer dicha necesidad al Municipio.
- La Empresa debe estar conformada con profesionales del más alto nivel que garanticen el correcto desarrollo de los Proyectos y sus resultados futuros.
- Los directivos deben poner en funcionamiento un sistema para monitorear el correcto desarrollo de los proyectos planteados, con la finalidad de llevar un control de los resultados obtenidos.
- La Empresa debe invertir los fondos necesarios para la implementación de los nuevos proyectos en el menor plazo posible.
- Implementar nuevos sistemas de incentivos para motivar al personal, con la finalidad de obtener mayor rendimiento en el diseño de sus funciones.

- Incorporar sistemas de evaluación de personal para controlar el trabajo que se esta realizando y los resultados que se están obteniendo.
- Reestructurar el organigrama de la empresa adoptando un sistema horizontal y eliminando al máximo las jerarquías.
- Implementar en forma emergente un departamento de control de calidad.

BIBLIOGRAFIA

- MORRISEY George, Planeación Táctica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1996.
- MINTZBERG H. BRIAN QUIMN J. El Proceso Estratégico, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. México 1991.
- SERNA Humberto, Planificación y gestión Estratégica, Editorial Planeta, Colombia 1994.
- THOMPSON Artur / STRICKLAND A, J. III. Dirección y Administración Estratégicas, Addison Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos de America 1994.
- MORRISEY George, Pensamiento Estratégico
- HILL Charles / JONES Gareth, Administración Estratégica, McGrawHill, Mexico 1996.
- SALLENABE Jean Paul, La gerencia Integral, Editorial Norma, Colombia 1994.
- OGLIASTRI Enrique, manual de Planificación Estratégica, T.M. Editores, 1996.
- STONER Keith / NEWSTROM John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, McGrawHill, México 1996.
- GITMAN Lawrence J. Administración Financiera Básica, Editorial Harla, México 1992.
- KOONTZ HAROLD, curso de Administración Moderna, McGrawHill, México 1990.

REFERENCIAS WEB.

- STRATEGIC PLANNING PROCCESS
URL: <http://www.nonprofit-info.org/npofaq/03/23.html>
- STRATEGIC PLANNING
URL: <http://www.profuturo.com/i2c2/PREplest.htm>
- STRATEGIC PLANNING
URL: <http://www.liebowitzassoc.com/arts.htm>.