

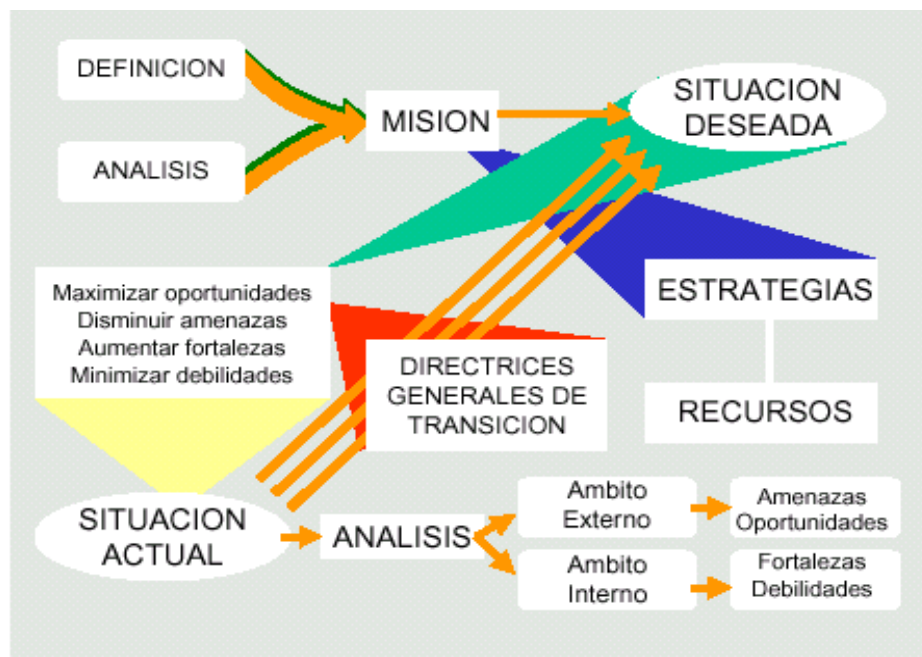
CAPITULO 2.- ANÁLISIS SITUACIONAL

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

Los cambios que la empresa necesita, es necesario hacer una evaluación 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

o Nacional, y está integrada por 100 diputados 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**

confiere el poder ejecutivo al presidente, elegido

. 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 conducida 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

miembros de la población nacional e internacional, las 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

, otros utilizan el engaño y las grandes ofertas de aplido.

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

. Existen muchas otras organizaciones indígenas como el ENAIE 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

es en la política, con ideas renovadas y con 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

En inevitable deterioro de su economía llegando a su punto más bajo 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.

án más pero luego de un proceso de adaptación

- 4.- El costo de convertir los diferentes programas de sures 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 sures 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

desesperada el gobierno nacional decide oficializar el
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 dolarización será inminente.

En contraposición a estos criterios profesionales otro grupo de prestigiosos analistas económicos sostienen que pocas veces el Ecuador ha tenido alineado tantos elementos positivos como los que se prevén 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.

loptadas por grupos de analistas económicos han
nestabilidad 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

= 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

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

= 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) Í En miles de dólaresÍ

Año 2003 = 27,200.95

Año 2004 = 30,281.50

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 íntima 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

dicarlos a pagar la deuda social y a la reactivación

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.

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

rsos deben provenir de las Entidades Financieras is, 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.

De Los Factores Económicos

FACTORES ECONOMICOS	EFEECTO 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.

La economía del Ecuador, que se a visto favorecida por las remesas enviadas por los emigrantes, se vera afectada debido a la disminucion en la emigracion debido a las restricciones impuestas por los EEUU y por varios paises europeos; ademàs por el cambio de direccionamiento de las divisas, las mismas que en la actualidad se estàn destinando a la inversion en los propios paises que las generan. **En definitiva se pueden crear mejores condiciones para el desarrollo empresarial reactivando la economìa, disminuyendo la inflaciòn y el riesgo paìs, aumentando la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros, el gobierno ha prometido incentivar al turismo aumentando obras de infraestructura en el paìs, considerando al turismo como una de las principales fuentes de ingreso de divisas que permitiràn nivelar la balanza comercial.**

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

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

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

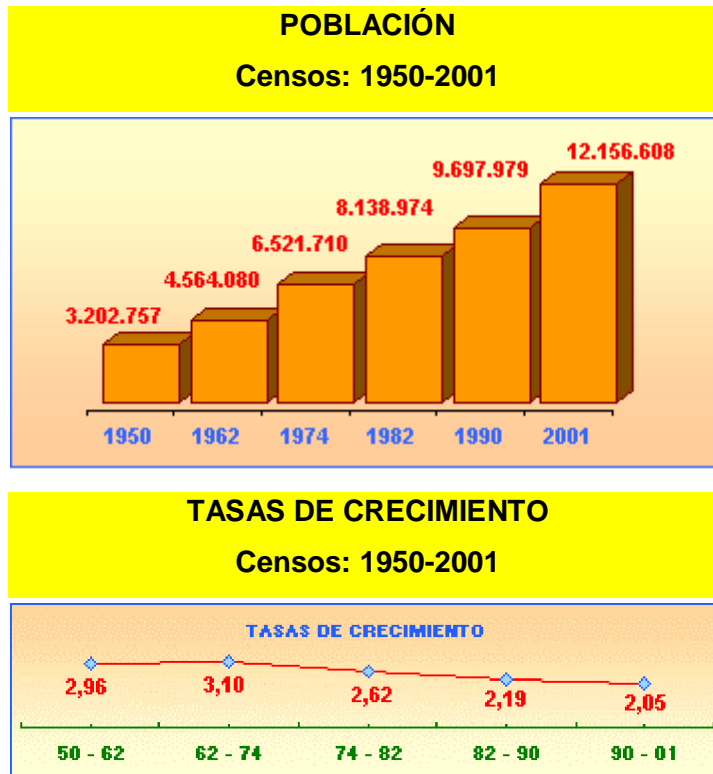
Se pueden detectar un sinnúmero de problemas que afectan a las personas, y por ende a la sociedad, pero se considera como los problemas fundamentales en el paìs: el desempleo, la delincuencia, la violencia, la inseguridad, la pobreza, la inestabilidad política, la falta de credibilidad en la justicia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

Poblaciòn.- Hasta la mitad del siglo XX, la poblaciòn nacional fue predominantemente rural. En la actualidad la mayoría estarà ubicada en las ciudades, a lo largo de los últimos cincuenta años, el paìs ha vivido un acelerado proceso de emigraciòn de las poblaciones rurales hacia las grandes ciudades.

los censos de población muestran un crecimiento 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

ión que ha obligado a emigrar a sus habitantes a
pleo.

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).

de ecuatorianos y ecuatorianas al extranjero en 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

cativa no ha mejorado lo suficiente. Además que , 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

do un proyecto de reformas a la distribución del
terna 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

Entre los principales actores sociales involucrados (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.

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.

se restringir y regular los negocios, mediante las leyes, 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 más 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 del 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.

gía se ha acentuado junto con la intensificación 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.

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

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.

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.

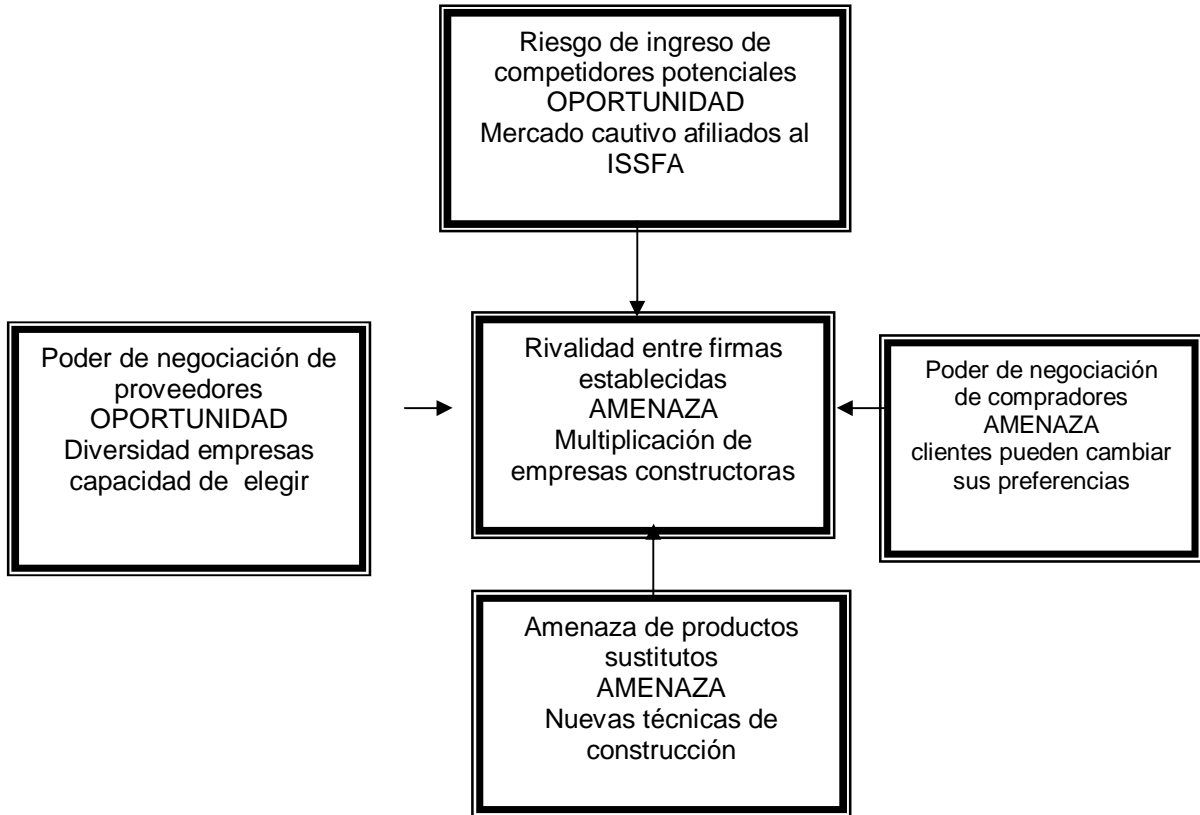
Para el análisis del microambiente de la empresa INMOSOLUCION, se considerará el esquema de las cinco fuerzas de Porter.

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.

da que se presenta en el sector de la construcción es 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

rente a fenómenos naturales como temblores,

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

Los clientes

Los clientes pueden ser considerados 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 más 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 ha 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 redundan en beneficio de los clientes, lo que significa una oportunidad para la empresa porque esta está 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

Existen determinadas industrias productoras de 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

nas abaratan los costos pero en ningún momento
petuidad 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.



PDF
Complete

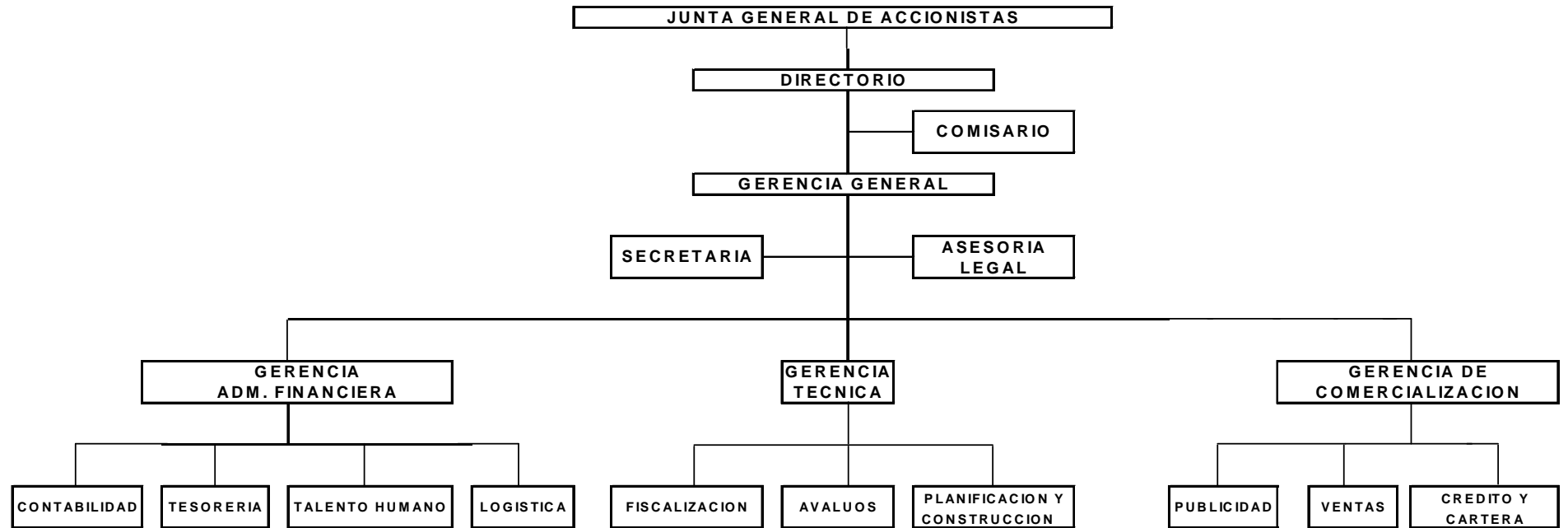
*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ialización, con 3 unidades de apoyo, Publicidad,

A continuación se presenta el organigrama de la empresa INMOSOLUCION:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INMOSOLUCION S.A.



Fuente: Empresa
Elaboración: Autor

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

desenvolvimiento de las actividades que se
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 mas 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 mas bien se analizan los conocimientos técnicos obtenidos en base a la práctica y experiencia.

diferentes niveles de instrucción, la empresa 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:

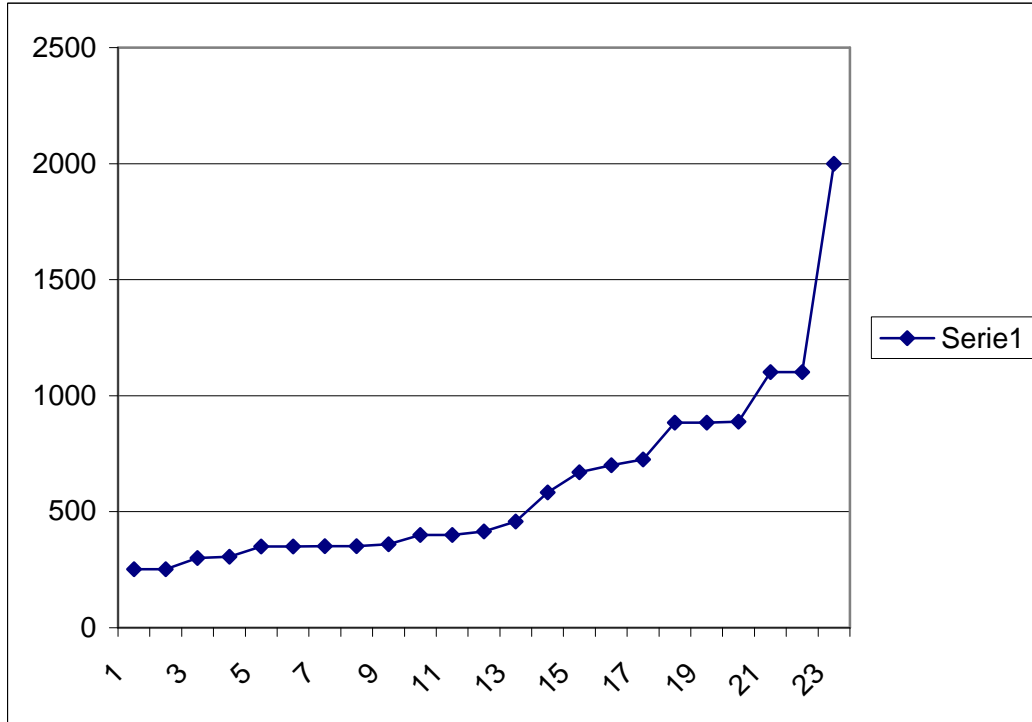
TABLA 2.2

**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



Fuente: Empresa

Elaborado: Ing. Milton Córdova

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

Se utilizan diferentes técnicas para juzgar el 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.

razón corriente de 3.28, y en el caso del año 2004 a 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

mpresa permitirá ver si puede cubrir los cargos por s, además indicará si los activos son suficientes para cubrir la deuda en caso de liquidación.

$$2.- \text{ Razón de Apalancamiento} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

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.

$$2.- \text{ Razón de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

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

CIÓN 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 Activos Operaciones PGU	=	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Activos Operacionales}}$	
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

ción a la rentabilidad del patrimonio en el año 2004 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

el año 2003 fue de 0.86 con un período promedio
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.

rias constituye una gran oportunidad para dar a 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

proyecto y el tipo de construcción que se debe
reas 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.



PDF
Complete

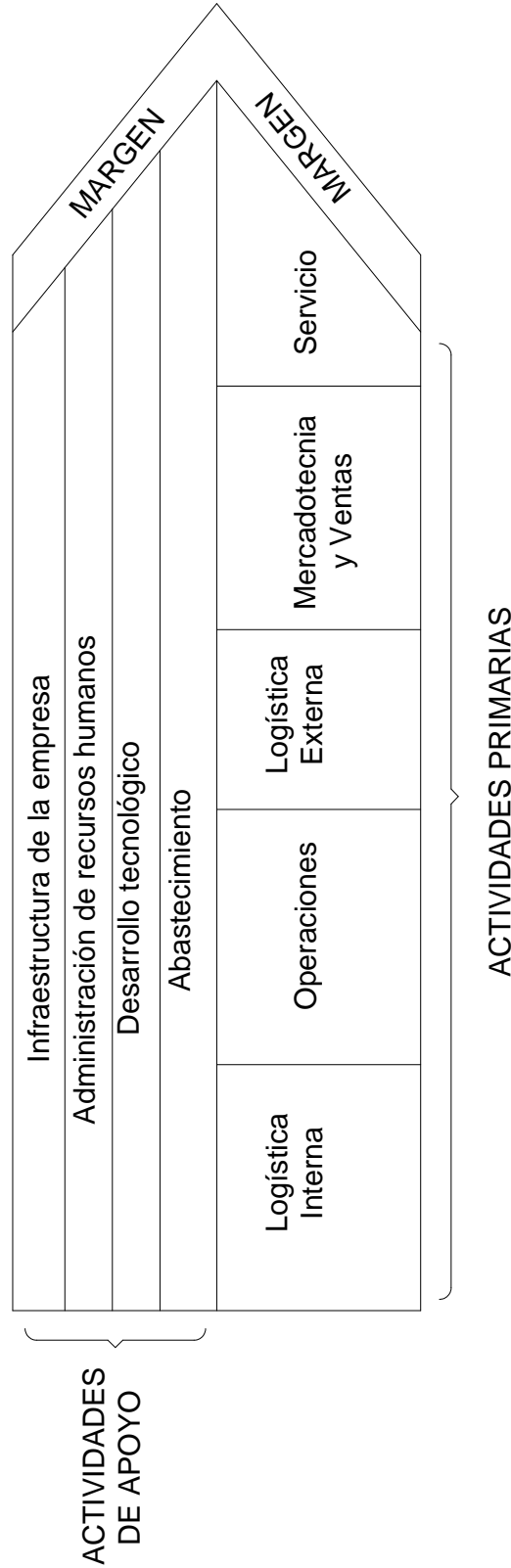
*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

porte a las actividades primarias, como son las 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 Í INMOSOLUCIÓNÍ

ACTIVIDADES DE APOYO

PROCESOS FINANCIEROS

- Presupuesto
- Tesorería
- Contabilidad
- Administración
- Pagaduría

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- Selección y contratación
- Capacitación y motivación
- Remuneración

ADQUISICIONES

- Pedido en base necesidades
- Adquisición del material necesario
- Ingreso a bodega
- Recepción de materiales
- Almacenamiento en bodega

PROCESO DE CONSTRUCCION

- Replanteo de la obra
- Limpieza de terreno
- Preparación de materiales
- Construcción de la vivienda
- Pintura interior y exterior

VENTAS

- Publicidad en diferentes medios de comunicación
- Casa modelo
- Proceso de Ventas
- Documento de compra - venta.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

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

r un impacto negativo en el futuro de la empresa;
smas 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

- ◆ 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



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

rabilidad ante las amenazas del entorno que mas
o.

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

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<div style="text-align: center;">AMENAZA</div> <div style="text-align: center;">DEBILIDAD</div>	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	1	9
Falta reglamento interno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Ausencia de sistemas de evaluación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Falta capacitación al personal administrativo	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13
Cartera vencida	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	17
Generación de grupos	1	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	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

UNIDAD	FORTALEZAS								
	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

NERABILIDAD

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

el de ayudar a las personas con pocos ingresos a

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.