



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

**TEMA: MODELO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA
LA EMPRESA INMOCASALES DE LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

YESENIA KATHERINE ORTIZ POZO

DIRECTOR: Economista Manuel Corrales

Ibarra, Octubre 2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

Datos de contacto			
Cédula de Ciudadanía:	1713866877		
Apellidos y nombres:	Yesenia Katherine Ortiz Pozo		
Dirección:	Luis López y Julián Estrella - Quito		
email:	Katherine.ortiz@pmi.com		
Teléfono fijo:	022 960404	Teléfono móvil:	087 842762
DATOS DE LA OBRA			
Título:	"MODELO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA INMOCASALES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA"		
Autora :	Yesenia Katherine Ortiz Pozo		
Fecha:	2012/10/31		
Solo para Trabajos de Grado			
Programa:	<input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado		
Título por el que opta:	Ingeniero Comercial		
Asesor /Director:	Economista Manuel Corrales		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Yesenia Katherine Ortiz Pozo, con cédula de ciudadanía Nro. 1713866877 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de Octubre de 2012

LA AUTORA:

Nombre:
Yesenia Katherine Ortiz Pozo
C.C.: 1713866877

ACEPTACIÓN:

Nombre:
Cargo: Jefe de Biblioteca



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Yesenia Katherine Ortiz Pozo, con cédula de ciudadanía Nro. 1713866877, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado: “MODELO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA INMOCASALES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERO COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Nombre: Yesenia Katherine Ortiz Pozo

C.C.: 1713866877

Ibarra, a los 31 días del mes de Octubre de 2012.

DECLARACIÓN

Yo Yesenia Katherine Ortiz Pozo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el mismo.

Yesenia Katherine Ortiz Pozo

CC.: 1713866877

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Yesenia Katherine Ortiz Pozo, para optar por el Título de INGENIERO COMERCIAL, cuyo tema es “Modelo Administrativo – Financiero para la Empresa Inmocasales de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión por parte del tutor metodológico.

En la ciudad de Ibarra a los 31 días del mes de Octubre del 2012.

Economista Manuel Corrales

AGRADECIMIENTO

A MI FAMILIA, quienes persistentemente me han apoyado y han sido una motivación para seguir adelante.

A la Universidad Técnica del Norte y al American Junior College, que por medio de sus docentes me han brindado sus conocimientos para crecer profesionalmente y me han dado las herramientas básicas que me servirán para el eficiente y eficaz desempeño profesional.

A mis distinguidos maestros, quienes me brindaron sus conocimientos y apoyo a lo largo de la carrera con el fin de hacer de mí una profesional. Y un agradecimiento particular a mi amigo y profesor al Ing. Marcelo Salas por su profesionalismo y don nato para compartir sus conocimientos y amplia experiencia, su apoyo fue fundamental para la culminación y entrega del presente proyecto.

Finalmente, a todos quienes me brindaron su apoyo en esta etapa de mi vida, quienes con un buen consejo y confianza me dieron la oportunidad culminar con éxito mi carrera.

Katherine Ortiz Pozo

DEDICATORIA

Con amor incondicional a mis padres, Alfonso e Ivone, mis hermanos, Renato e Isabel, y mis sobrinas, Emilia y Paula, quienes son el eje principal de mi vida. Su profundo amor ha sido el motor para alcanzar metas, sueños e ilusiones en mi vida personal y profesional.

A mis abuelitos, Elba y Jaime, por su incondicional apoyo, su inmenso amor y por su tenacidad y lucha diaria que me sirven de motivación para continuar adelante.

Katherine Ortiz Pozo

INDICE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	ii
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	iii
3. CONSTANCIAS.....	iii
DECLARACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
EXECUTIVE SUMMARY	xvii
CAPITULO 1.....	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.2 ANÁLISIS INTERNO.....	2
1.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL	3
1.2.2 COMPONENTES Y FUNCIONES	4
1.2.3 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	9
1.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA	11
1.2.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	13
1.2.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	14
1.2.7 CAPACIDAD OPERATIVA-PRODUCTIVA.....	15
1.2.8 CAPACIDAD COMPETITIVA.....	16
CAPÍTULO 2.....	19

2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.1.2 BALANCED SCORECARD (BSC)	34
2.1.3 CONCEPTOS FINANCIEROS.....	42
CAPITULO 3.....	47
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO	47
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	47
3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA	48
3.2.1 PRINCIPIOS	48
3.2.2 VALORES.....	50
3.3 PARADIGMAS.....	52
3.4 MISIÓN	53
3.5 VISIÓN.....	54
3.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	55
3.7 ANÁLISIS FODA.....	57
3.7.1 MATRICES	57
3.8 OBJETIVOS.....	81
3.8.1 OBJETIVO CORPORATIVO.....	81
3.8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	81
3.9 ESTRATEGIAS.....	88
3.9.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	88
3.9.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	89
3.9.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	91
3.9.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA	92
3.10 ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	93

3.11 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO	96
3.11.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	96
3.11.2 ELABORAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL	97
3.11.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS	118
3.11.4 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS	170
3.11.5 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES	175
CAPÍTULO 4.....	176
4. PROYECCIONES FINANCIERAS	176
4.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS.....	176
4.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS.....	177
4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	179
4.4 CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR	180
4.5 CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	181
4.5.1 RELACIÓN BENEFICIO COSTO.....	181
4.5.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	182
CAPÍTULO 5.....	188
5.1 IMPACTO SOCIAL	188
5.2 IMPACTO EMPRESARIAL	188
5.3 IMPACTO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	189
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
CONCLUSIONES	192
RECOMENDACIONES.....	194
BIBLIOGRAFÍA.....	196
LINCOGRAFÍA.....	197

ANEXOS.....	198
1. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	198
2. LISTA DE PROYECTOS INMOCASALES.....	207
2.1. TIRRENA APARTAMENTOS.....	207
2.2. CASALES DANIELA	207
2.3. CONJUNTO ALICANTE.....	208
2.4. CASALES METRÓPOLI	208
2.5. EL GUAYANAY II.....	209
2.6. BOSQUES DEL CHAMIZAL	210
2.7. CASALES VICTORIA	210
2.8. DELPHOS.....	211
2.10. PORTAL DEL OASIS.....	212

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1: PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN-GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	20
TABLA 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	47
TABLA 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.....	49
TABLA 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES	51
TABLA 3.4 PARADIGMAS.....	52
TABLA 3.5 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN	53
TABLA 3.6 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN	54
TABLA 3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	82
TABLA 3.8 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	85
TABLA 3.9 MATRIZ DE FACTIBILIDAD DE IMPACTO.....	86
TABLA 3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	87
GRÁFICO 3.1 PROPOSICIONES GENÉRICAS DE VALOR.....	89
TABLA 3.11 ACCIONES ESTRATÉGICAS	93
TABLA 3.11.3.1 MEDIDA DE PERSPECTIVA FINANCIERA	101
TABLA 3.11.3.2 MEDIDA DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	102
TABLA 3.11.3.3 MEDIDA DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	103
TABLA 3.11.3.4 MEDIDA DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	104
TABLA 3.11.3.5 META DE PERSPECTIVA FINANCIERA	105
TABLA 3.11.3.6 META DE PERSPECTIVA CLIENTE.....	106
TABLA 3.11.3.7 META DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	107

TABLA 3.11.3.8 META DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO.....	108
TABLA 3.11.3.9 MEDIOS DE PERSPECTIVA FINANCIERA.....	109
TABLA 3.11.3.10 MEDIOS DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	110
TABLA 3.11.3.11 MEDIOS DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	111
TABLA 3.11.3.12 MEDIOS DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO.....	112
TABLA 3.11.4.1 IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA.....	170
TABLA 3.11.4.2 PLAN DE MARKETING.....	170
TABLA 3.11.4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE UNA INTRANET.....	170
TABLA 3.11.4.4 LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	171
TABLA 3.11.4.5 MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	171
TABLA 3.11.4.6 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	171
TABLA 3.11.4.7 PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE VIVIENDA.....	172
TABLA 3.11.4.8 BENCHMARKING DE PRECIOS.....	172
TABLA 3.11.4.9 IMPLEMENTAR UN ÁREA DE ATENCIÓN PRE Y POST-VENTA.....	172
TABLA 3.11.4.10 PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS AL PERSONAL.....	173
TABLA 3.11.4.11 PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS PRODUCTIVOS.....	173

TABLA 3.11.4.12 SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	173
TABLA 3.11.4.13 PLAN DE FINANCIAMIENTO DIRECTO	174
TABLA 3.11.4.14 COSTO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO	174
TABLA 3.11.4.15 COSTO DE PROYECTOS A MEDIANO PLAZO	174
TABLA 3.11.4.16 COSTO DE PROYECTOS A LARGO PLAZO	175
TABLA 3.11.5.1 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES	175
TABLA 4.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS	176
GRÁFICO 4.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS	177
TABLA 4.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS	178
GRÁFICO 4.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS	178
GRÁFICO 4.3 COMPARACIÓN DE UTILIDADES NETAS.....	179

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se realiza con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa INMOCASALES y asegurar su permanencia a futuro.

Si bien la Compañía tiene una trayectoria de 11 años en el mercado inmobiliario y es reconocida por sus clientes como una empresa confiable y seria, tiene falencias administrativas y financieras que podrían ponerla en riesgo y hacer que sea cada vez menos rentable. La Dirección de la empresa debe tomar decisiones relacionada con la inversión en proyectos de mejora y desarrollo, involucrando a toda la Organización en el logro de los objetivos planteados, sin inversión y una adecuada ejecución de los Proyectos no será posible el crecimiento y permanencia en el mercado de la empresa.

Para elaborar la presente propuesta de proyectos estratégicos se realizó en la organización un análisis de su estructura, funciones de cada Departamento, de cada empleado, y de la información financiera de los años 2010-2011. Con estos datos se llegó a la conclusión de que el primer paso sería plantear una Planificación Estratégica pues los empleados no sabían hacia dónde los Directivos querían llevar a la empresa y no contaban con una visión, misión, objetivos y estrategias bien definidas. Posteriormente se plantearán Proyectos Estratégicas que abarquen mejoras para las Áreas de Ventas, Mercadeo, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, pues en cada Departamento se observaron puntos a mejorar.

Si la empresa INMOCASALES no ejecuta los proyectos estratégicos planteados en el presente trabajo, corre el riesgo de perder mercado, dejar de ser rentable y consecuentemente tendrá que cerrar sus operaciones a mediano o largo plazo.

EXECUTIVE SUMMARY

The present project is realized in order to increase the profitability of the INMOCASALES Company and to guarantee its permanency in the future.

Although the Company has eleven years of trajectory on the real-estate market and is recognized by its clients as a reliable and serious company, it has administrative and financial failings that might put it in risk and every time less profitable. The Company's General Manager has to take decisions related to the investment in improvement and development projects, involving the whole Organization in the established objects achievements, without investment and the best execution of the Projects the growth and permanency of the company on the market won't be possible.

To elaborate the present proposal of strategic projects, it was realized in the organization an analysis of its structure, functions of every Department, of every employee and of the financial information of the years 2010-2011. With this information we arrive to the conclusion that the first step would be to establish a Strategic Planning, because the employees don't know where the Executives wanted to take to the Company and they don't rely on vision, mission, objectives and well defined strategies. Later Strategic Projects will be established, which include improvements different areas like Sales Department, Marketing, Human Resources, Administration and Finance Departments, since every department have something to improve.

If the INMOCASALES Company does not execute the strategic projects established in the present report, runs the risk of losing market, of stopping being profitable and consequently it will have to close its operation, to medium or long term.

CAPITULO 1

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La Empresa INMOCASALES es una empresa ecuatoriana creada a finales del año 2001 con el fin de atender la demanda de adquisición de inmuebles. Forma parte de un grupo de tres empresas especializadas en el campo de la construcción: "**VALDIVIESO & SOLINES CIA. LTDA**", promotora de proyectos, "**AV ARQUITECTOS CIA. LTDA**", arquitectura y planificación; e, "**INMOCASALES CIA. LTDA.**", construcción, comercialización y mercadeo, tanto de proyectos propios como de terceros. Estas tres empresas integran un grupo empresarial, desarrollando relaciones, alianzas y convenios con las más importantes instituciones financieras del país.

Cuentan con veintinueve personas que laboran en las Áreas de Administración, Finanzas, Comercialización y Legal, cuya misión es la comercialización de inmuebles que posean una excelente calidad de acabados y en la cual la construcción se haya desarrollado mediante métodos industrializados que permiten una agilidad en el desarrollo de obras, conservando y mejorando las especificaciones técnicas con referencia a sistemas tradicionales; Todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de solución de vivienda de sus clientes, ofreciendo una gama de servicios y de asesoría inmobiliaria complementaria que permitan en una forma fácil, ágil y transparente la adquisición de vivienda y de inmuebles que demande el mercado.

INMOCASALES cuenta con dos oficinas:

Quito - Ecuador, Robles No. 709 y Amazonas (esq.)

Madrid - España, Calle del elfo 141, <M> Pueblo Nuevo.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

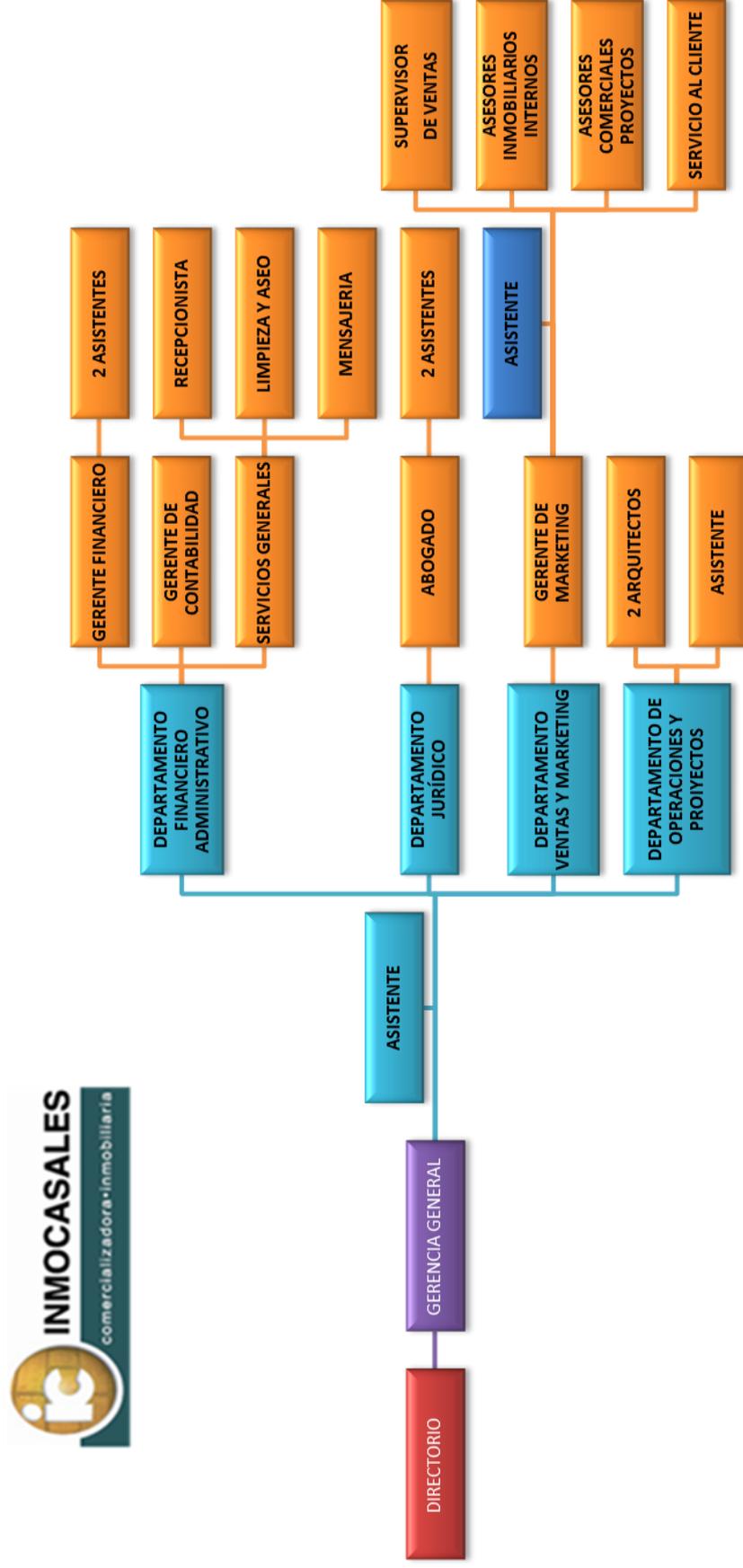
El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la Compañía.

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

INMOCASALES es la empresa que construye, comercializa, y promociona proyectos inmobiliarios propios y de terceros. Esta Compañía Anónima está conformada por 29 empleados y es administrada por el Gerente General. A través de la aplicación de la técnica de entrevistas con el personal se pudo determinar qué funciones se realiza en cada Área y qué actividades tiene cada miembro del Equipo.

Adicionalmente se anexa los resultados de un Estudio de Clima Organizacional con el que cuenta la empresa, mismo que se realizó entrevistando a las 29 personas entre personal profesional, técnico y administrativo, ejecutivos, mandos medios y operarios cuyos resultados fueron utilizados para determinar la necesidad de implementar los Proyectos de mejora en el área de Recursos Humanos que se plantean en el Capítulo 3.

1.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL



Fuente: INMOCSALES
Elaborado por: La Autora

1.2.2 COMPONENTES Y FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

Está compuesta por dos personas, el Gerente General y una Asistente.

Asistente de Gerencia

Se encarga de facilitar, ayudar, asistir, las funciones del Gerente General tomando citas, notas, pedidos que van dirigidos a Gerencia General para que asistir, alivianar y apoyar a su trabajo.

DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO

Está formado por la Gerencia de Finanzas y Gerencia de Contabilidad. Esta última tiene a su cargo el Área de Servicios Generales.

GERENCIA DE FINANZAS

Es manejada por el Gerente Financiero.

Gerente Financiero

Se encarga de la Planificación general de la Empresa, manejo de presupuestos y Control de Gastos. Su principal función es asegurar el cumplimiento de la Utilidad esperada, el proceso presupuestal y el flujo de fondos.

GERENCIA DE CONTABILIDAD

Es manejada por el Contador General, quien tiene a su cargo dos Asistentes. Bajo esta Gerencia está el Área de Servicios Generales, formada por Recepción, Limpieza y Aseo y Mensajería.

Gerente de Contabilidad

Su función es ejecutar los procesos contables de toda la empresa junto con libros contables y archivos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de

esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Asistente 1 - Financiera Contable

Se encarga de la ejecución de los diferentes ámbitos contables y su correcto registro de todas las transacciones económicas y financieras que se realizan en la empresa con el fin de mantener el orden económico de la misma.

Asistente 2 - Auxiliar Contable

Se encarga de la ejecución de registro de cada uno de los movimiento contables de la empresa y llevar cronológicamente todos y cada una de las actividades con eficiencia y eficacia.

Recepcionista

Este puesto tiene la finalidad de atender al cliente, recibir llamadas, traspaso de llamadas, brindar la información necesaria cuando el cliente o la persona interesada así lo exijan, realizar memos, y archivar documentación.

Mantenimiento

Mantenimiento en el orden y limpieza de la empresa contribuyendo a la presentación de la misma ante los clientes y público en general.

Mensajero

Ejecuta los procesos administrativos del área, aplicando el cumplimiento de trámites importantes en instituciones bancarias y demás instituciones de cobro y pago de servicios básicos garantizando la prestación efectiva del servicio.

DEPARTAMENTO JURÍDICO

Maneja un Abogado, quien tiene a su cargo dos Asistentes que le apoyan

en el cumplimiento de sus áreas de responsabilidad detalladas abajo.

Abogado

Ejecuta los procesos legales del área a cargo aplicando las normas y procedimientos definidos elaborando documentación necesaria, revisando y realizando escrituras documentación legal junto al cobro efectivo de dineros destinados a INMOCASALES con el fin de poder lograr el cumplimiento de los requerimientos pedidos por parte del cliente, mantener el buen nombre de la empresa y mantener el orden y tranquilidad legal por parte de la empresa hacia los clientes.

GERENCIA DE VENTAS Y MARKETING

Está manejada por el Gerente de Ventas y Mercadeo. Tiene a su cargo un Supervisor de ventas interno, Supervisor de ventas, a su vez supervisa a los Asesores inmobiliarios internos y Asesores comerciales de proyectos respectivamente.

Gerente de Ventas y Mercadeo

Ejecuta los procesos de difusión de los diferentes proyectos con los que cuenta la Inmobiliaria INMOCASALES, además de se dedican a la venta de los mismos aplicando las normas y procedimientos definidos, logrando así resultados oportunos y garantizando la imagen y prestigio de la empresa.

Asistente de Ventas y Marketing

Brinda apoyo al Gerente de mercadeo en las distintas actividades que realiza a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos para lograr resultados oportunos y así garantizar la ayuda efectiva que exige al cargo.

Supervisor de Ventas interno

Ejecuta los procesos Operativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos como Ventas de los proyectos inmobiliarios.

Hace cumplir la disciplina laboral con el fin de dar a conocer los beneficios, acreditar la imagen y el nombre de la Inmobiliaria a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos. Logra resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Asesor comercial interno

Ejecuta los procesos Operativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos como Ventas de los proyectos inmobiliarios con el fin de dar a conocer los beneficios, acreditar la imagen y el nombre de la Inmobiliaria a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos. Logra resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Supervisor de Ventas

Brinda información de los nuevos proyectos existentes de la empresa y la recepción y enganche de nuevos y antiguos clientes.

Asesor comercial proyectos

Ejecuta los procesos Operativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos como Ventas de los proyectos inmobiliarios con el fin de poder dar a conocer los beneficios, acreditar la imagen y el nombre de la Inmobiliaria a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos. Logra resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

SERVICIO AL CLIENTE

Esta área está formada por 3 Asistentes que reportan a la Gerencia General.

Asistente atención al cliente 1

Este puesto tiene como finalidad proporcionar un servicio al cliente enfocado en la solución de conflictos externos frente a los diferentes problemas que se suscitan de manera inesperada por parte de los

clientes y por parte de la empresa a fin de dar una imagen excelente hacia los clientes.

Asistente atención al cliente 2

Ejecuta los procesos para brindar servicio al cliente con normas y procedimientos definidos, obteniendo el cobro de dineros que los clientes asumen o tienen hacia la empresa y la solución de conflictos a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, para lograr resultados oportunos y así garantizar la prestación efectiva del servicio.

Asistente atención al cliente 3

Ejecutar los procesos para brindar servicio al cliente con normas y procedimientos definidos, la solución de conflictos a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, para lograr resultados oportunos y así garantizar la prestación efectiva del servicio.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y PROYECTOS

Maneja un Gerente, quien tiene a su cargo dos Jefes que se encargan del cumplimiento y ejecución de las obras con la empresa contratista.

Gerente de Operaciones y Proyectos

Se encarga de coordinar con la empresa contratista la construcción de la obra, establecer los parámetros de diseño, materiales, acabados y asegurar que los cronogramas y tiempos establecidos se cumplan. Trabaja con dos Arquitectos y una asistente.

Arquitectos

Su función es diseñar y supervisar la construcción para asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad en la construcción y materiales de todos los inmuebles, de tal forma que se cumplan los tiempos establecidos con los clientes.

1.2.3 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

1.2.3.1 NIVEL DIRECTIVO

La empresa se ha mantenido dentro del mercado durante 11 años con lo que le permite seguir adquiriendo experiencia dentro del Sector Inmobiliario, por otro su organización interna le ha dado cierto nivel de estabilidad al momento de efectuar negociaciones.

Tres accionistas son dueños de INMOCASALES. El primer socio tiene el 50% de las acciones, el segundo socio el 37.50% y el tercer socio es dueño del 12.50%.

La Administración está a cargo del Gerente General quien se apoya en tres Gerencias, de Ventas y Mercadeo, Financiera y de Contabilidad; y Operaciones y Proyectos. Adicionalmente cuentan con un Abogado que maneja el Departamento Legal.

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

La administración en general tiene su falencia en lo relacionado a los Procesos Administrativos, Operacionales, de Control y Financieros.

En la actualidad concentra las actividades y funciones de la Gestión de Talento Humano, del Proceso de Ventas y de la Gestión Financiera en el Área Administrativa a cargo del Gerente de Contabilidad; particular que ocasiona inconvenientes importantes en el normal desarrollo de la Empresa.

Adicionalmente los empleados reciben capacitación, pero no cuentan con

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

1.2.3.2 INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN

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

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

INMOCASALES no cuenta con un Plan Estratégico bien estructurado ya que no se ha realizado un adecuado análisis del ambiente interno y externo de su entorno lo que no le ha permitido definir de manera adecuada su misión, además, no se mantiene una asignación de recursos eficiente dirigidos a cumplir objetivos claros y concretos a mediano y largo plazo, la reducción de conflictos e incertidumbre interna, brindar una mejor calidad de los productos satisfaciendo las necesidades del mercado y un crecimiento continuo.

INMOCASALES cuenta con un Plan Operativo a ejecutarse en los años 2010-2014 con objetivos tales como: finalizar la construcción de los proyectos iniciados el año 2010, realizar la entrega a clientes y elaborar la respectiva liquidación. El desarrollo de estos proyectos se lo realiza de

acuerdo al cronograma establecido para cada uno de ellos, además se determina las necesidades de recursos humanos, logísticos y financieros para la ejecución de los proyectos de acuerdo al cronograma establecido sin retrasar su ejecución.

A pesar de contar con un Plan Operativo no cumplen con los objetivos planteados, cabe resaltar que la ejecución de proyectos tiene retrasos de dos a tres meses por lo que no cumplen con el cronograma establecido según el Plan Operativo de la empresa.

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

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

1.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA

El Gerente Financiero se encarga de la Planificación Financiera y Estratégica de la Empresa, consolida los presupuestos y realiza el control presupuestario. Adicionalmente maneja los Controles Internos y Tesorería. Trabaja con todos los departamentos de la Compañía en la planificación y consolidación del Presupuesto anual y en la revisión mensual de este.

El proceso presupuestario comprende la proyección de ingresos y gastos del año que resulta en la Utilidad. Se evalúa y analiza las variables de volumen, precios, descuentos, costos, inversión en los proyectos y gastos fijos, tomando en cuenta tanto el entorno macroeconómico como las

estrategias y objetivos.

Como Tesorería monitorea y controla las cobranzas que se reciben, las necesidades de fondos en cada una de las compañías, para cumplir con diferentes obligaciones, como sueldos, proveedores, impuestos, entre otros. Son administrados en forma semanal, para garantizar el pago oportuno.

1.2.4.1 EVOLUCIÓN DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS Y BALANCES

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

ACTIVOS: La empresa en diciembre del 2011 alcanzó un saldo de activos USD. 5`804.213,48 dando un aumento del 2,86% en relación al año 2010.

PASIVOS: El pasivo alcanzó los USD 3`443.778,51 dólares para el 2011 obteniendo una disminución del 13,01% con respecto al año anterior, lo que significa una disminución de sus obligaciones con terceros.

PATRIMONIO: El patrimonio alcanzó en diciembre del 2011 la suma de USD. 2`360.434,97 dólares dando un aumento del 40,17% en relación al año 2010, lo que fortalece su estabilidad y seguridad.

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

VENTAS: Las ventas para el año 2011 alcanzaron los USD. 4`973.884,71 que representa un aumento del 6.42% en comparación con el año anterior

generando mayores ingresos a la empresa.

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

GASTOS: Los gastos para el año 2011 alcanzaron los USD 473`117,69 que representa un incremento del 4,25% en comparación con el año anterior, ya que los gastos administrativos en el 2010 no fueron consumidos en su totalidad y en el 2011 son cargados a cada uno de los proyectos de INMOCASALES.

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

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

1.2.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La Empresa no cuenta con un Departamento o personal para el Manejo del Talento Humano. No existen procesos de selección para cubrir las vacantes, los interesados acuden por un aviso que el Contador General coloca en la prensa y por referencias de las personas que trabajan en la empresa. Las entrevistas las realiza el Gerente General y en ocasiones está a cargo del responsable del área en la que existe la necesidad o la vacante.

No existen procesos de evaluación y desarrollo, así como tampoco una política de incrementos salariales. Cuando existen cursos o talleres técnicos que se consideran importantes para la empresa, se envía a las personas del área que corresponda, sin embargo la capacitación no está enfocada en el desarrollo del talento humano, talleres de trabajo en equipo o mejora de actitudes y aptitudes para el trabajo diario.

No existe un plan de desarrollo para los empleados, esto hace que existan pocos o casi no existan ascensos. Y cuando esto ocurre, no tienen procesos establecidos para ubicar a la persona más idónea en el cargo.

No cuentan con personal 100% motivado y comprometido, existen personas que tienen las mismas funciones por varios años, lo cual hace que tengan un trabajo monótono y que se especialicen en algún proceso.

1.2.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Cada administrativo cuenta con un computador para desempeñar sus funciones, trabajan con Office 2007 y con el programa Contable Fénix. Toda la información es almacenada en un Servidor dentro de la Compañía y se realizan respaldos diarios de la información, misma que es colocada en otro servidor.

No cuentan con un Departamento de Sistemas, este servicio es brindado por un proveedor.

El acceso a Internet es limitado a las personas que por razones del negocio necesitan salida externa.

INMOCASALES continúa utilizando el sistema de construcción tradicional

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

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

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

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

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

1.2.7 CAPACIDAD OPERATIVA-PRODUCTIVA

El Área de Ventas es dirigida por el Gerente de Ventas y Mercadeo.

Los vendedores son contratados de acuerdo al número de Proyectos que se encuentran en ejecución, adicional a un vendedor que presta sus servicios en el punto de venta que existe dentro de las instalaciones.

Cada vendedor gana un sueldo básico de USD. 292, más comisiones. En promedio cada vendedor gana alrededor de USD. 700 mensuales.

Actualmente existen 10 Proyectos en ejecución, de los cuales se Anexa imágenes y detalles técnicos:

- ✓ Tirrena Apartamentos
- ✓ Casales Daniela
- ✓ Conjunto Alicante
- ✓ Casales Metropoli
- ✓ El Guayanay II
- ✓ Bosques del Chamizal
- ✓ Casales Victoria
- ✓ Delphos
- ✓ Portal de Valle
- ✓ Portal del Oasis

Cuentan con un área de Servicio al cliente, tres personas se encargan de garantizar un buen servicio, resolver inquietudes y quejas; y realizar gestión de cobranza.

1.2.8 CAPACIDAD COMPETITIVA

Mercadeo y publicidad están a cargo del Gerente de Ventas, quien comparte su tiempo entre las dos funciones (Ventas y Mercadeo).

Su herramienta más grande ante la competencia es el reconocimiento que reciben de los clientes. Valores como confianza, responsabilidad y solvencia hacen que las personas prefieran los proyectos de Inmocasales. Sus principales competidores son Uribe & Schwarzkopf, Naranjo Ordóñez y un sin número de pequeños constructores. Estos últimos tienen una alta rentabilidad ya que sus costos son bajos, no tienen que mantener una empresa o hacer inversiones en publicidad lo que les permite ofrecer bajos costos, sin embargo varios de estos pequeños constructores que generalmente son personas naturales, han quebrado antes de entregar

sus proyectos, dejando a sus clientes con pérdidas económicas por la inversión que realizaron. Esta es una de las razones por las que los clientes acuden a las grandes constructoras.

Como parte de la publicidad la empresa tiene como política el participar activamente en Ferias de construcción, contratar cuñas de radio en las principales emisoras del país.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

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

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

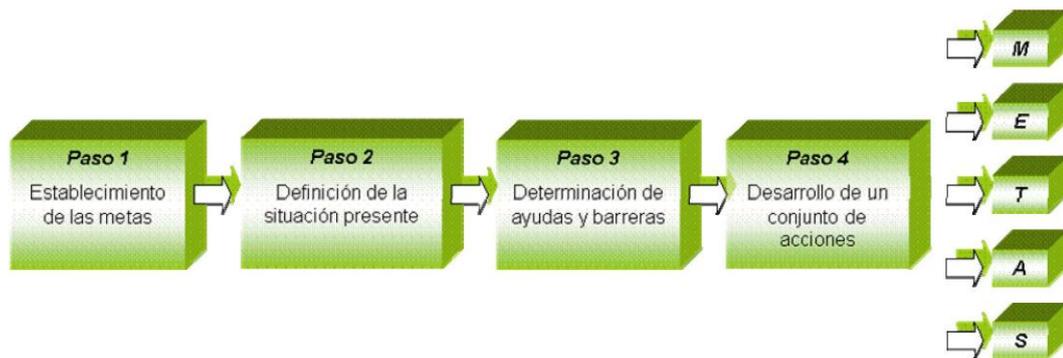
1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.

6. La auditoría estratégica¹

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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

GRÁFICO 2.1: PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN-GESTIÓN ESTRATÉGICA³



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Elaborado por: La Autora

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE METAS

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

¹ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

² MsC. Salvador VANEGAS Guido. Planificación Estratégica.

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

parte de la Organización construyan un porvenir de éxito.

PASO 2: DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PRESENTE

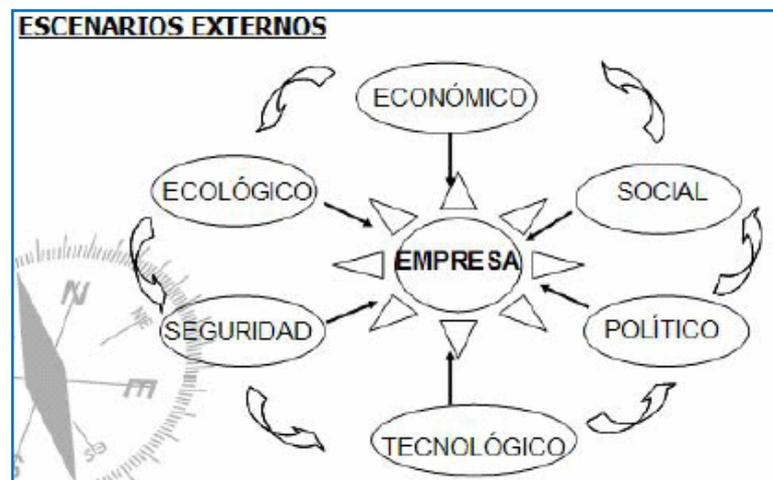
El diagnóstico de la situación actual desde la perspectiva macro de incidencia en todas las actividades, en base a un sencillo análisis de las noticias del país y del mundo permite obtener importantes conclusiones que mejoren la eficiencia del trabajo diario.

ANÁLISIS EXTERNO

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

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

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



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

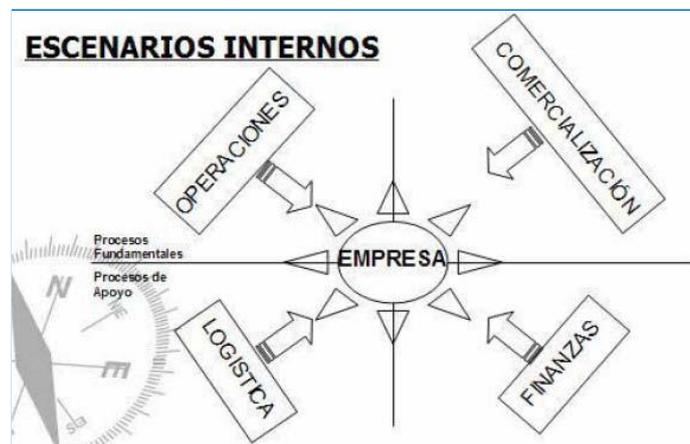
ANÁLISIS INTERNO

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

1. Filosofía Corporativa: Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.⁵

2. Proceso Administrativo: Se analiza si se cumple o no el Proceso Administrativo en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control, Coordinación y Evaluación.

3. Gestión de Unidades Estratégicas de Negocios: Se analiza si se cumplen las Funciones y Tareas en cada Área, los Componentes Físicos, el Grado en que cada área agrega valor a la Gestión, y los medios y recursos.



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

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

⁵ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

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

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



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

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

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

2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Y será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.⁷

4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁷

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

El diagnóstico estratégico es el proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención -Seguimiento. Proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo.⁸

ANÁLISIS FODA

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

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	1. Capacidades distintas	4. Recursos y capacidades escasas
	2. Ventajas naturales	5. Resistencia al cambio
	3. Recursos superiores	6. Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	7. Nuevas tecnologías	9. Altos riesgos - Cambios en el entorno
	8. Debilitamiento de competidores	

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

Elaborado por: La Autora

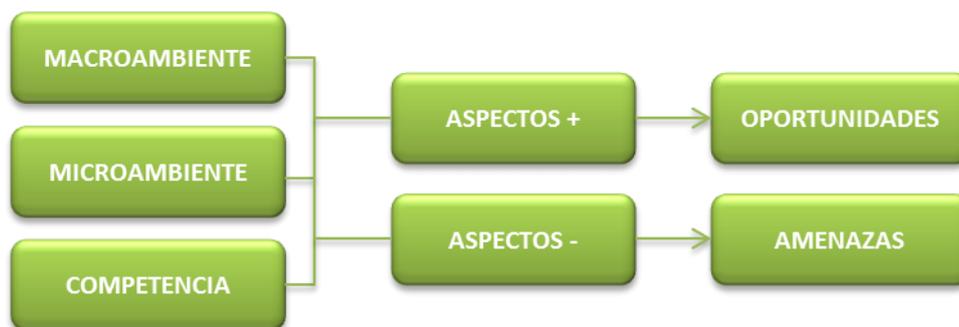
⁸ Definición.org

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

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

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el contexto y que debemos direccionar en beneficio de nuestra organización. Los **riesgos - amenazas** son factores adversos que existen en el entorno y que a veces hacen peligrar la vida de la organización.



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Elaborado por: La Autora

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

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



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Elaborado por: La Autora

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

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

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.⁹

PASO 3: DEFINIR AYUDAS Y BARRERAS

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

⁹ Planificación Estratégica – Metodología y Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias - Autores: Elena Camisaza, Miguel Guerrero, Rubén de Dios – Pagina: 32-33.

llevar a cabo ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

a) **Matrices Resumen:** en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

b) **Matrices de Ponderación:** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

c) **Matrices de Acción:** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

d) **Matriz Síntesis:** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

e) **Matrices de validación:** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.¹⁰

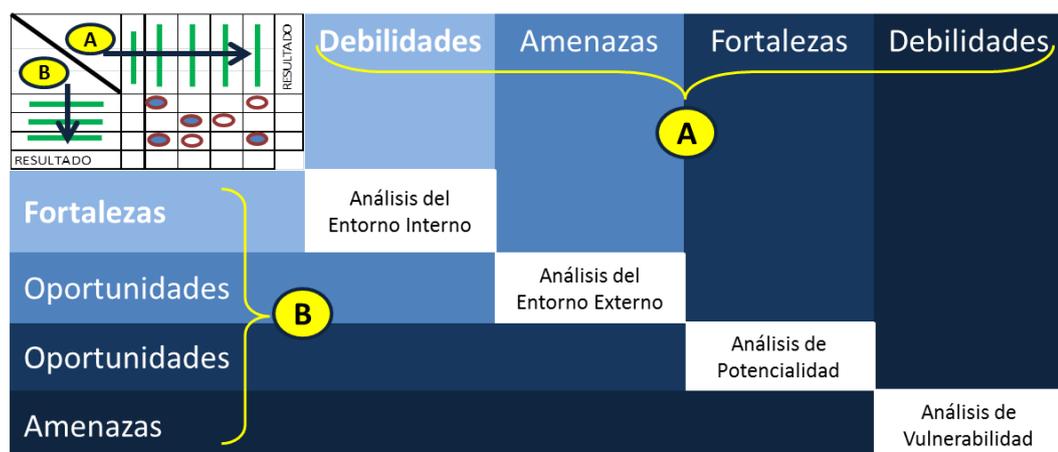
Mecanismo Alternativo: Utilización Del QDF

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

¹⁰ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

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

Gráficamente, para la implementación del QFD (Quality Function Deployment) en el análisis FODA se observa el siguiente enfoque de comparación:¹¹



Fuente: Gestión Estratégica De Negocios

Elaborado por: La Autora

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

PASO 4: DESARROLLO DEL CONJUNTO DE ACCIONES

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.¹²

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

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

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

Definición del Negocio

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

Cultura Corporativa

Es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras,

¹² SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

podemos decir que es la personalidad de la empresa.



Fuente: Gestión Estratégica De Negocios

Elaborado por: La Autora

VALORES Y PRINCIPIOS

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

Principios: Son el conjunto de valores y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.¹³

Visión

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

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero

¹³ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

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

Misión

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

La misión constituye la razón de ser de una institución; la misión establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

1. ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
2. ¿Qué buscamos? = Propósitos
3. ¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito
4. ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
5. ¿Para quienes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo.

Objetivos Corporativos

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

Características:

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

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

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

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

T I M E: Debe tener un inicio y un final concreto.¹⁴

MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa.¹⁵

PARADIGMAS

El paradigma prevalente representa, a menudo, una forma más específica de ver la realidad las limitaciones de propuestas de investigación futura; más que un método científico mucho más genérico.¹⁶

¹⁴ SALAZAR Francis M.B.A,

¹⁵ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

2.1.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

Nacimiento del Balanced Scorecard

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

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

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



Fuente: Módulo Balance Score Card AJC

Elaborado por: La Autora

Propósito de Balance Scorecard (BSC)

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

Las 4 perspectivas de la estrategia empresarial:



Fuente: Módulo Balance Score Card AJC

Elaborado por: La Autora

6. **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.
7. **Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará

supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

8. **Perspectiva Interna:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

9. **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del RRHH y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

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

Definición del Tablero de Comando (BSC)

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.¹⁷

¹⁷ Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

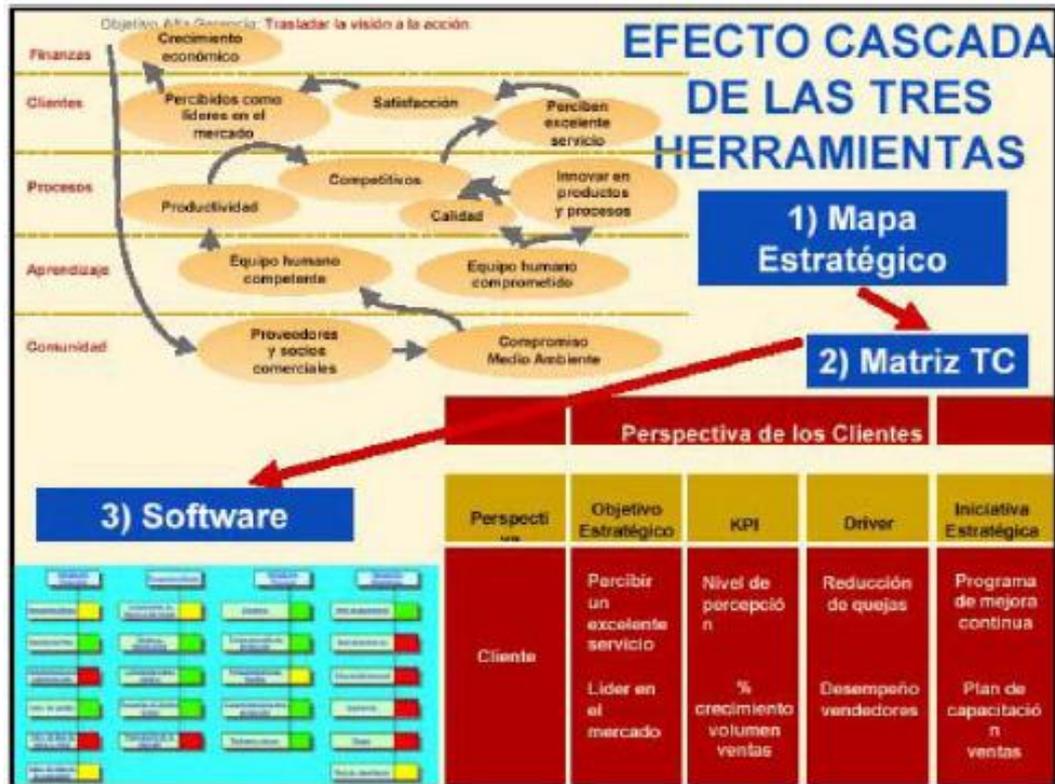
El Cuadro de Mando Integral es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".¹⁸

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

El tablero de comando Balanced Scorecard provienen del análisis de los objetivos, además el tablero de comando es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción; en tiempo real, acerca del avance en la consecución de los objetivos.¹⁹

¹⁸ Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press. Rohm, Howard , "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.

¹⁹ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios



Fuente: Gestión Estratégica De Negocios

De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.²⁰

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

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

²⁰ "Strategic Focused Organization" o "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?" Robert S. Kaplan y David P. Norton.

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

ÍNDICES DE GESTIÓN

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

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por lo tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.²¹

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

KPI

Un KPI del inglés *Key Performance Indicators*, o Indicadores Clave de Desempeño, es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

²¹ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial

El ADN de los KPI

Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos:

- Conexión con Estrategia y Visión.
- Asignación de Responsable.
- Determinación de frecuencia de revisión.
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia.
- Determinación de Niveles.
- Definición de Metas.
- Límites tolerables de actuación.
- Fuentes de captura de información.²²

MEDIOS

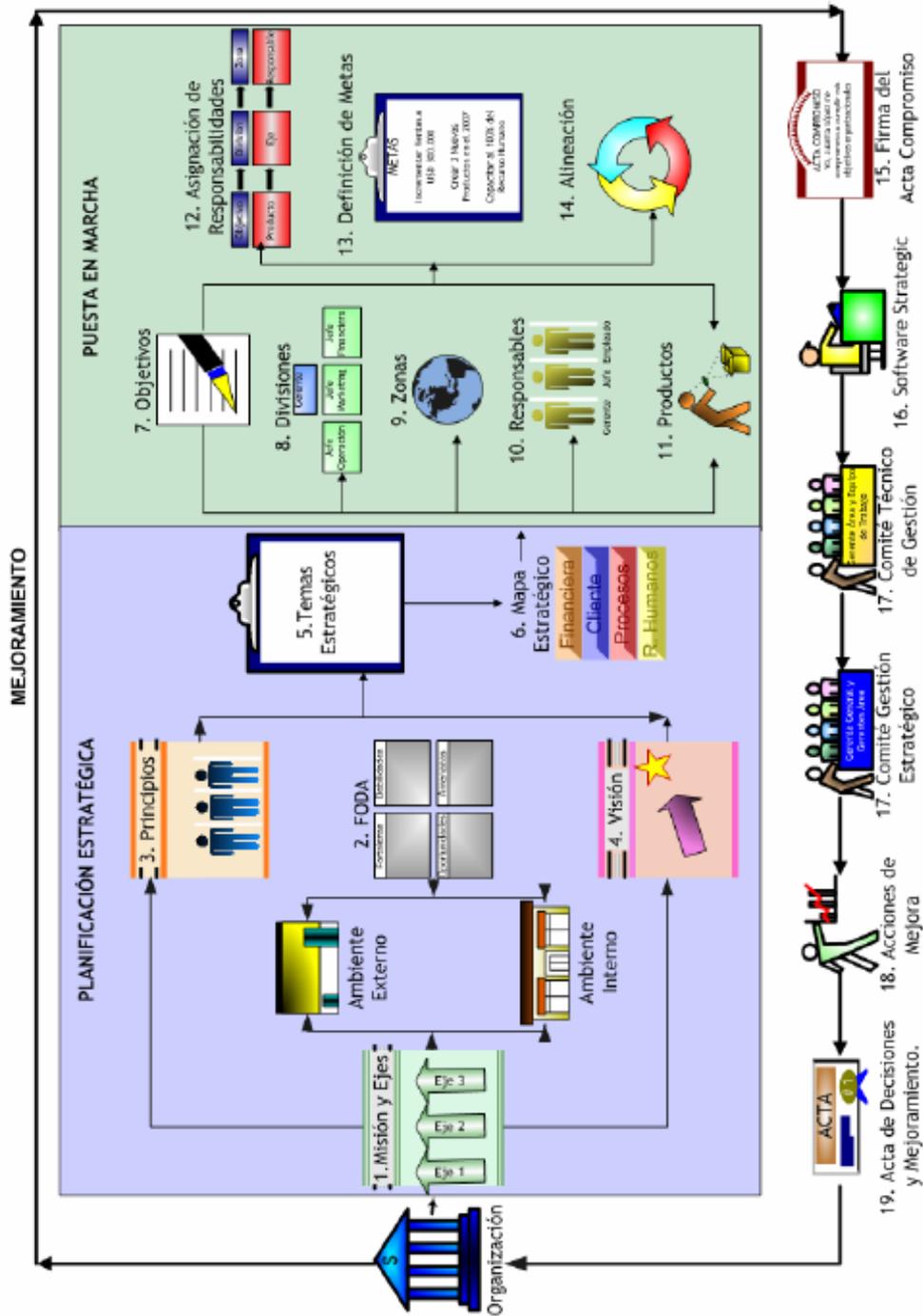
“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”²³

Al tener iniciativas sin ningún tipo de enfoque, originan una desorientación de todos los niveles de la organización.

²² REYNOSO, Alvaro, Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, pág. 26.

²³ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

2.1.3 CONCEPTOS FINANCIEROS

Los conceptos financieros detallados a continuación constan en el Proyecto y se plantean en este punto con el fin de alinear su significado y uso.

ACTIVOS

Se define como activo a todos los bienes y valores de propiedad de la entidad y que están al servicio de la misma con el objetivo de obtener utilidad. Estos bienes tienen mucha probabilidad de generar un beneficio económico y varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, por ejemplo una pequeña empresa de servicios puede tener una oficina, la cual puede ser suficiente para el desarrollo de sus actividades, en cambio una gran industria necesita de una planta industrial, maquinaria, vehículos, edificios, muebles, etc.

Todo activo tiene un valor de cambio, es decir el propietario de un determinado activo puede cambiarlo por efectivo o por otro activo, puede utilizarlo para cancelar una deuda o repartirlo entre los propietarios de la empresa, es decir se lo puede utilizar para alguna actividad productora de ingresos. El activo es también una de las dos partes del balance de situación.

PASIVOS

Son todas las obligaciones que tiene por pagar la empresa a sus acreedores y se reflejan en el primer segmento de la segunda parte del balance a una fecha señalada en el mismo documento. Comprende también las fuentes de financiación de una entidad, en muchas ocasiones, las empresas deben acogerse al endeudamiento para poder adquirir

activos, es decir obtienen un bien pero a la vez contraen una deuda, aplicando de esta forma la partida doble.

PATRIMONIO

El Patrimonio es el conjunto de recursos económicos y fuentes de financiación de una empresa.

Constituye el derecho de propiedad que tiene la empresa sobre la diferencia entre el activo menos el pasivo. En este segmento también se reflejan los resultados obtenidos por la gestión de la entidad, es decir la utilidad o pérdida obtenida en un ejercicio contable determinado, así como también las reservas y los resultados obtenidos de ejercicios anteriores.

VENTAS

Es el valor total de los bienes o servicios entregados a los clientes, vendidos al contado o a crédito.

COSTO DE VENTAS

Es el costo en el que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende.

GASTO

Es el consumo de recursos que aumenta la pérdida o disminuye el beneficio independientemente de si se ha producido el pago o no. Se pueden identificar Gastos de Ventas que son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas; y los Gastos Administrativos que son gastos emergentes de la

administración de recursos humanos y logísticos, que de manera general coadyuvan a las operaciones propias del giro de la entidad.

UTILIDAD NETA

Se calcula como la diferencia entre el ingreso realizado en un periodo y los gastos que se asocian directamente con ese ingreso o que, por alguna otra razón, se deben reconocer como incurridos dentro del periodo.

Esta utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la Reserva legal es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios.

TMAR

La tasa mínima atractiva del rendimiento (TMAR), ayudará al inversionista a determinar la ganancia o premio que desea obtener a cambio de invertir su dinero en la realización del proyecto. La TMAR refleja las expectativas de rendimiento de una forma congruente y referenciada a las condiciones vigentes en el mercado durante el proceso de evaluación.

Fórmula de cálculo de la TMAR sin financiamiento

Si el inversionista decidiera aportar todo el capital sin financiamiento, la TMAR se define mediante la siguiente fórmula: $TMAR = i + f + if$, donde i es el premio al riesgo y f es la inflación. Con ello, se estará cubriendo al dinero invertido de los efectos inflacionarios al mismo tiempo que se considerará un premio por encima de ellos.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual

neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Estos Valores VAN o VPN son calculados a partir del flujo de caja o cash flow anual, trayendo todas las cantidades futuras -flujos negativos y positivos- al presente.

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

CAPITULO 3

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. “INMOCASALES” construye y comercializa productos inmobiliarios en conjuntos cómodos y seguros para satisfacer las necesidades habitacionales de la población en la ciudad Quito a precios competitivos.

Con esta información se plantea la Tabla 3.1 con la Definición del Negocio:

TABLA 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Construir y comercializar productos inmobiliarios en conjuntos cómodos y seguros.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Satisfacer las necesidades habitacionales de la población de la ciudad de Quito.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	A precios competitivos

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

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

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

3.2.1 PRINCIPIOS

Se entiende por principios a los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.²⁴

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

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

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

Ética y responsabilidad en el trabajo diario: INMOCASALES realiza sus actividades de forma tal que sus resultados están acorde a la realidad

²⁴ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

tanto con los colaboradores como con sus clientes.

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

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

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

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

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

TABLA 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

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

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

PRINCIPIOS



3.2.2 VALORES

Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa.²⁵

Los valores que INMOCASALES considera que posee son:

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

Una vez determinados los valores que regirán a la organización se procederá a realizar la matriz axiológica de valores.

TABLA 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

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

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

VALORES



Elaborado por: La Autora

3.3 PARADIGMAS

Los paradigmas que mantiene la empresa son:

TABLA 3.4 PARADIGMAS

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

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

3.4 MISIÓN

La misión constituye la razón de ser de una institución; la misión establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización.²⁶

TABLA 3.5 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN

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

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

MISIÓN

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

²⁶ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

3.5 VISIÓN

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

TABLA 3.6 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN

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

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

VISIÓN

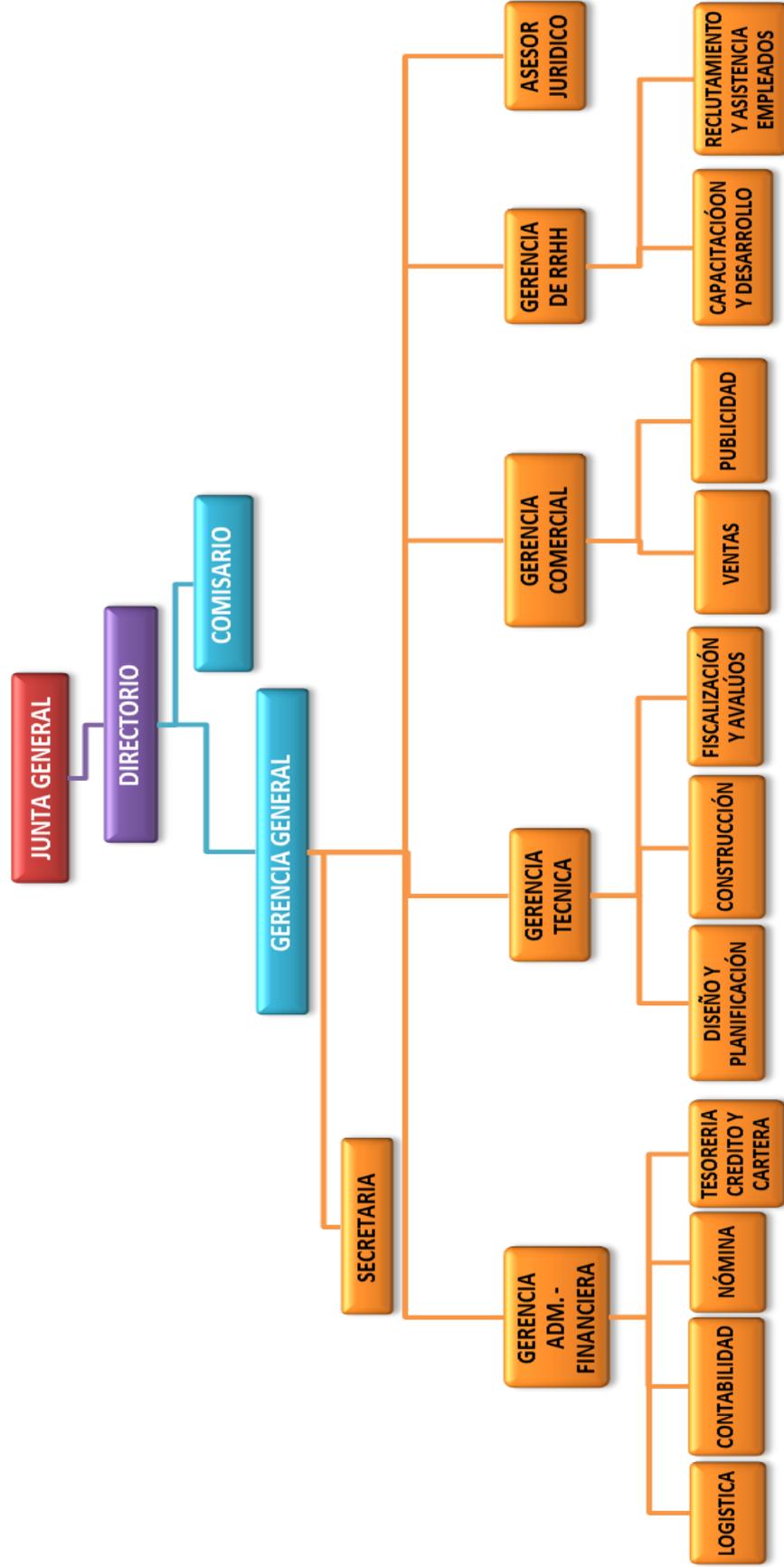
Ser una Empresa sólidamente estructurada y posicionada en el Sector Inmobiliario a través de la construcción y comercialización de productos Inmobiliarios cómodos, de calidad y a precios competitivos en la ciudad de Quito, caracterizada por su compromiso, competitividad, disciplina institucional y eficacia en los resultados, contribuyendo además al desarrollo social del país.

Una vez establecidos estos puntos, se plantea el Organigrama Estructural que la Empresa INMOCASALES necesita para llevar a cabo las Propuestas Estratégicas que se plantean en este capítulo más adelante.

3.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

Luego del análisis y planificación estratégica realizada, se plantea el siguiente Organigrama Estructural, mismo que es importante en la ejecución de los Proyectos planteados así como en la obtención de los objetivos propuestos a corto, mediano largo plazo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Elaborado por: La Autora
Fuente: Inmocasales

3.7 ANÁLISIS FODA

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

3.7.1 MATRICES

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

3.7.1.1 MATRIZ DE RESUMEN

El Análisis realizado a la información de la Empresa INMOCASALES, así como al sector Inmobiliario, sirvió para realizar un análisis FODA detallado en las Matrices a continuación. En la Matriz 1 se detallan las Oportunidades, en la Matriz 2 las Amenazas, en la Matriz 3 las Fortalezas y en la Matriz 4 las Debilidades. Esta información servirá posteriormente para elaborar las estrategias de la Compañía.

Matriz 1 OPORTUNIDADES

N°	OPORTUNIDADES
O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las vivienda que se encuentra establecido en cada proyecto.
O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.
O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.
O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.
O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas
O6	INMOCASALES es una empresa que está enfocada al cliente en el que cuenta con el respaldo de buenas referencias otorgadas por clientes satisfechos.
O7	Fuertes regulaciones existentes con respecto a la construcción, esto obliga a la empresa a cumplir con estas regulaciones y hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.
O8	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.
O9	El regreso de migrantes origina a que exista oferta de fuerza laboral capacitada lo cual genera menores costos para la empresa
O10	Existe actualmente softwares en el mercado, que les permitirá mantener un registro por Proyecto de construcción con sus respectivos clientes.
O11	Gran número de proveedores para el mercado inmobiliario lo cual permite obtener mejores precios y negociaciones.
O12	Demanda del sector inmobiliario residente en Madrid.
O13	Contar con clientes que puedan acceder a crédito.
O14	La empresa realiza estudios de mercado del sector Inmobiliario para cada uno de sus proyectos.

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

Matriz 2 AMENAZAS

N°	AMENAZAS
A1	El lento crecimiento del PIB no elevará la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentará como su poder de compra.
A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, esto disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas y constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.
A3	Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y nivel de crecimiento.
A4	Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.
A5	Las propuestas para el cambio en el país realizadas por el presidente electo, generan conflictos políticos y crea inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.
A6	Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.
A7	El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada, y que no existan profesionales que conformen empresas y reactiven la economía del país.
A8	El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas.
A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.
A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.
A11	Importante número de empresa conocidas en el mercado por lo que existe poca participación de este segmento.
A12	Disminución paulatina de Obras inmobiliarias dentro del perímetro urbano por sobrepoblación de la ciudad
A13	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes.
A14	Incurción de competidores en el medio, que ofrece mayores beneficios.
A15	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permite tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros.
A16	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, los competidores han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.
A17	Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de INMOCASALES.

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

Matriz 3 FORTALEZAS

N°	FORTALEZAS
F1	Cuenta con el respaldo bancario necesario.
F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.
F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.
F4	Altos niveles de liquidez a consecuencia de la estabilidad financiera del país
F5	El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.
F6	Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso.
F8	Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.
F9	Contar con la utilización de software permite automatizar procesos de diseño y estructurar proyectos
F10	Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.
F11	El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.
F12	Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.
F13	Contar con un Plan de Capacitación

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

Matriz 4 DEBILIDADES

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

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

3.7.1.2 MATRIZ DE IMPACTO

La siguiente Matriz de Impacto se elabora para establecer el impacto que cada Oportunidad, Amenaza, Debilidad y Fortaleza observada en el FODA, ejerce dentro de la empresa INMOCASALES.

Matriz de Impacto Externo

N°	OPORTUNIDADES	Ponderación	Alto	Medio	Bajo	Resultado
			5	3	1	
O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra establecido en cada proyecto.	0.05	*			0.23
O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	0.02		*		0.05
O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.	0.04	*			0.18
O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	0.04		*		0.13
O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	0.04	*			0.18
O6	INMOCASALES es una empresa que está enfocada al cliente en el que cuenta con el respaldo de buenas referencias otorgadas por clientes satisfechos.	0.02		*		0.05
O7	Fuertes regulaciones existentes con respecto a la construcción, esto obliga a la empresa a cumplir con estas regulaciones y hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.	0.02	*			0.10
O8	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.	0.02		*		0.05
O9	El regreso de migrantes origina a que exista oferta de fuerza laboral capacitada lo cual genera menores costos para la empresa	0.05	*			0.23
O10	Existe actualmente softwares en el mercado, que les permitirá mantener un registro por Proyecto de construcción con sus respectivos clientes.	0.03		*		0.08
O11	Gran número de proveedores para el mercado inmobiliario lo cual permite obtener mejores precios y negociaciones.	0.01		*		0.02
O12	Demanda del sector inmobiliario residente en Madrid.	0.02		*		0.07
O13	Contar con clientes que puedan acceder a crédito.	0.05	*			0.23
O14	La empresa realiza estudios de mercado del sector Inmobiliario para cada uno de sus proyectos.	0.02		*		0.06

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

N°	AMENAZAS	Ponderación	Alto	Medio	Bajo	Resultado
			5	3	1	
A1	El lento crecimiento del PIB no elevará la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentará como su poder de compra.	0.01			*	0.01
A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, esto disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas y constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.	0.02		*		0.06
A3	Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y nivel de crecimiento.	0.02	*			0.10
A4	Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.	0.04	*			0.18
A5	Las propuestas para el cambio en el país realizadas por el presidente electo, generan conflictos políticos y crea inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.	0.08			*	0.08
A6	Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.	0.01		*		0.03
A7	El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada, y que no existan profesionales que conformen empresas y reactiven la economía del país.	0.02		*		0.06
A8	El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas.	0.02	*			0.10
A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.	0.03		*		0.10
A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.	0.02		*		0.05
A11	Importante número de empresa conocidas en el mercado por lo que existe poca participación de este segmento.	0.03		*		0.08
A12	Disminución paulatina de Obras inmobiliarias dentro del perímetro urbano por sobrepoblación de la ciudad	0.06		*		0.18
A13	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes.	0.14			*	0.14
A14	Incursión de competidores en el medio, que ofrece mayores beneficios.	0.03	*			0.13
A15	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros.	0.03		*		0.10
A16	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.	0.03		*		0.08
A17	Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de INMOCASALES.	0.03	*			0.13
			1			3.27

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Matriz de Impacto Interno

N°	FORTALEZAS	Ponderación	Alto	Medio	Bajo	Resultado
			5	3	1	
F1	Cuenta con el respaldo bancario necesario.	0.05	*			0.25
F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.	0.03		*		0.09
F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.	0.04	*			0.20
F4	Altos niveles de liquidez a consecuencia de la estabilidad financiera del país	0.05	*			0.25
F5	El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.	0.04	*			0.20
F6	Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso.	0.03		*		0.09
F8	Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.	0.02	*			0.1
F9	Contar con la utilización de software permite automatizar procesos de diseño y estructurar proyectos	0.04		*		0.12
F10	Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.	0.04	*			0.2
F11	El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.	0.03		*		0.09
F12	Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.	0.03	*			0.15
F13	Contar con un Plan de Capacitación	0.03		*		0.09

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

N°	DEBILIDADES	Ponderación	Alto	Medio	Bajo	Resultado
			5	3	1	
D1	La empresa se encuentra relativamente poco tiempo en el mercado Inmobiliario, en comparación con sus grandes competidoras	0.05	*			0.25
D2	La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.	0.04		*		0.12
D3	La carencia de una adecuada planificación estratégica hace que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que no tenga un rumbo fijo a seguir.	0.05	*			0.25
D4	No cumple con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo	0.03		*		0.09
D5	La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.	0.03	*			0.15
D6	No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.	0.03			*	0.03
D7	No existe un control presupuestario adecuado que permita verificar el cumplimiento del presupuesto original solicitado vs lo gastado.	0.04		*		0.12
D8	No existe una adecuada planificación de proyectos, debido a que no se cuenta con información completa sobre la construcción del bien como la topografía del terreno	0.05	*			0.25
D9	No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.	0.05		*		0.15
D10	No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos, esto provoca un aumento de egresos por composuras que pudieron prevenirse.	0.03		*		0.09
D11	El Plan de Marketing no está bien realizado.	0.02	*			0.1
D12	No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas	0.05	*			0.25
D13	Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.	0.03		*		0.09
D14	Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.	0.02			*	0.02
D15	La falta de incentivos y oportunidades para el personal, provoca que el personal busque nuevas oportunidades.	0.03		*		0.09
D16	Bajo sentido de pertenencia de los empleados.	0.02		*		0.06
		1.00				3.94

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

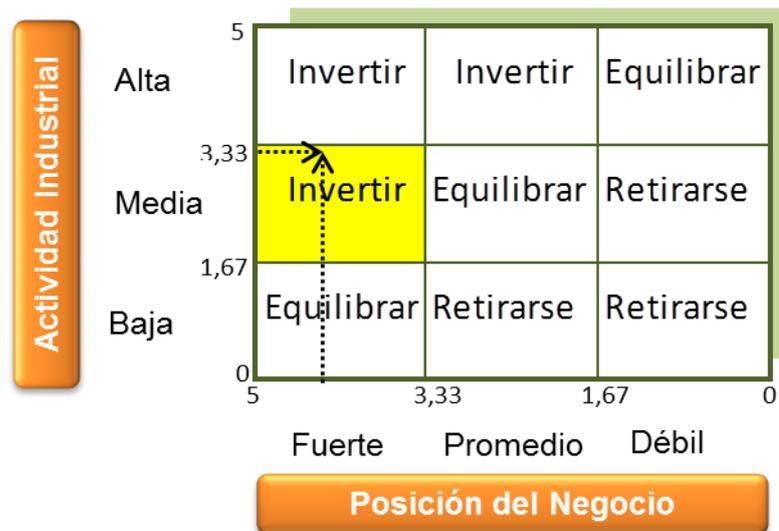
3.7.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC (i.e.)

En relación al análisis FODA realizados en el capítulo anterior, a continuación se expone los resultados que ayudarán a desarrollar las propuestas de estrategias para la Compañía:

RESULTADOS MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA - INTERNA	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación del factor externo	3.27
Resultados ponderados totales de evaluación del factor interno	3.94

Elaborado por: La Autora

Matriz General Electric (G.E.)



Elaborado por: La Autora

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

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

3.7.1.4 MATRIZ CRECIMIENTO / PARTICIPACIÓN

Boston Consulting Group (BCG)

NEGOCIO	Tasa de crecimiento del Mercado	Cuota del Mercado	Cuota Mayor Competidor	Cuota Relativa	Facturación
INMOCASALES	0.11	0.02	0.048	0.42	\$ 5.222.578,95

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora



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

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

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

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

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

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

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

3.7.1.5 MATRIZ DE ACCIÓN

Una vez realizado el FODA se procede a realizar la Matriz Acción en la que se analizan las siguientes Matrices:

1. Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica “FO”
2. Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “DA”
3. Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “FA”
4. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

1. Matriz Ofensiva de iniciativa estratégica “FO”

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”</p>		OPORTUNIDADES													TOTAL											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13		O14										
F1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra establecido en cada proyecto.	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	INMOCASALES es una empresa que está enfocada al cliente en el que cuenta con el respaldo de buenas referencias otorgadas por clientes satisfechos.	Fuertes regulaciones existentes con respecto a la construcción, esto obliga a la empresa a cumplir con estar regulaciones y hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.	El regreso de migrantes origina a que exista oferta de fuerza laboral capacitada lo cual genera menores costos para la empresa	Existe actualmente softwares en el mercado, que les permitirá mantener un registro por Proyecto de construcción con sus respectivos clientes.	Gran número de proveedores para el mercado inmobiliario lo cual permite obtener mejores precios y negociaciones.	Demanda del sector inmobiliario residente en Madrid.	Contar con clientes que puedan acceder a crédito.	La empresa realiza estudios de mercado del sector inmobiliario para cada uno de sus proyectos.	3	1	1	3	5	3	3	3	5	3	54	
F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	
F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	24
F4	Altos niveles de liquidez a consecuencia de la estabilidad financiera del país	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	44
F5	El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	38
F6	Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	3	3	3	3	3	3	1	5	1	26

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1</p>		OPORTUNIDADES												TOTAL				
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12		O13	O14		
<p style="text-align: center;">MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"</p>		F7	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	24	
		F8	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	24
		F9	3	1	1	3	5	5	3	3	3	3	5	5	1	3	3	42
		F10	3	5	3	1	5	1	3	3	5	1	3	1	1	5	1	36
		F11	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	5	1	1	4	1	33
		F12	5	3	1	3	5	3	1	3	1	1	3	3	3	1	1	34
		TOTAL	38	36	22	28	40	32	18	22	32	30	26	24	43	22	413	

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

2. Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “DA”

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1 </div>		AMENAZAS																		
		El lento crecimiento del PIB no elevara la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentara como su poder de compra. La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, esto disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas y constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa. Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y nivel de crecimiento. Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago. Las propuestas para el cambio en el país realizadas por el presidente electo, generan conflictos políticos y crea inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano. Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático. El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa. Hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada, y que no existen profesionales que conformen empresas y reactiven la economía del país. El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas. El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa. El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa. Importante número de empresa conocidas en el mercado por lo que existe poca participación de este segmento. Disminución paulatina de Obras inmobiliarias dentro del perímetro urbano por sobrepoblación de la ciudad. La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes. Incurción de competidores en el medio, que ofrece mayores beneficios. La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros. Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, los competidores han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos. Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de INMOCA SALES.																		
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	TOTAL	
La empresa se encuentra relativamente poco tiempo en el mercado Inmobiliario, en comparación con sus grandes competidoras		D1	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	63	
La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.		D2	1	1	1	3	1	5	5	1	3	3	1	1	1	3	1	3	37	
La carencia de una adecuada planificación estratégica hace que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que no tenga un rumbo fijo a seguir.		D3	1	3	1	1	1	3	3	1	3	5	1	3	5	3	5	5	5	49
No cumple con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo		D4	1	1	3	1	1	5	1	1	1	3	1	1	3	5	1	1	31	
La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.		D5	3	1	3	1	3	1	3	1	5	3	1	5	1	3	5	3	43	
No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.		D6	3	3	5	1	3	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	39	
No existe un control presupuestario adecuado que permita verificar el cumplimiento del presupuesto original solicitado vs lo gastado.		D7	5	5	5	5	3	5	1	1	1	5	3	1	1	3	3	1	49	

Fuente: INMOCA SALES

Elaborado por: La Autora

DEBILIDADES	AMENAZAS																	TOTAL	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17		
No existe una adecuada planificación de proyectos, debido a que no se cuenta con información completa sobre la construcción del bien como la topografía del terreno	D8	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	5	3	1	33
No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.	D9	1	1	3	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	37
No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos, esto provoca un aumento de egresos por composturas que pudieron prevenirse.	D10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	5	5	5	41
El Plan de Marketing no está bien realizado.	D11	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	3	46	
No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas	D12	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	49	
Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.	D13	5	1	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	3	47	
Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.	D14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
La falta de incentivos y oportunidades para el personal, provoca que el personal busque nuevas oportunidades.	D15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
Bajo sentido de pertenencia de los empleados.	D16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	27	
TOTAL		30	28	32	38	26	36	36	26	46	40	28	34	29	40	60	54	42	625

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

PONDERACIÓN	AMENAZAS												TOTAL						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12		A13	A14	A15	A16	A17	TOTAL
Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1	El lento crecimiento del PIB no eleva la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentara como su poder de compra.	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, esto disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas y constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.	Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su	Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.	Las propuestas para el cambio en el país realizadas por el presidente electo, generan conflictos políticos y crea inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.	Las entidades del gobierno no dan agilidad a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.	El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada, y que no existan profesionales que conformen empresas y adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas.	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.	Importante número de empresas conocidas en el mercado por lo que existe poca participación de este segmento.	Disminución paulatina de Obras Inmobiliarias dentro del perímetro urbano por sobrepoblación de la ciudad	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes.	Incurción de competidores en el medio, que ofrece mayores beneficios.	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.	Alto incremento de la competencia, lo que repercutirá en la participación del mercado de INMOCASALES.	31			
Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.	F7	1	1	1	5	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	1	31
Contar con la utilización de software permite automatizar procesos de diseño y estructurar proyectos	F8	1	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1	1	4	1	1	1	1	40
Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.	F9	1	5	5	1	1	5	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	37
El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.	F10	1	1	3	5	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	29
Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.	F11	5	5	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	5	5	1	1	45
Contar con un Plan de Capacitación	F12	1	3	1	5	1	3	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	31
TOTAL	TOTAL	26	34	30	16	18	22	28	20	34	20	38	18	21	22	24	18	437	

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

4. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico "DO"

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"</p>		OPORTUNIDADES										TOTAL				
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10		O11	O12	O13	O14
D1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentran	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	48
D2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	3	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	1	24
D3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con el importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	26
D4	La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.	3	1	3	3	1	5	3	3	1	5	3	1	3	5	36
D5	La carencia de una adecuada planificación estratégica hace que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que no tenga un rumbo fijo a seguir.	5	1	5	5	3	5	1	1	1	5	1	1	1	5	40
D6	No cumple con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo	5	5	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	3	3	36
D7	La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.	5	5	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	24

Fuente: INMOCSALES
Elaborado por: La Autora

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	TOTAL	
		La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra el aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	INMOCASALES es una empresa que está enfocada al cliente en el que cuenta con el respaldo de buenas referencias otorgadas por clientes satisfechos.	Fuertes regulaciones existentes con respecto a la construcción, esto obliga a la empresa a cumplir con estar regulaciones y hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.	El regreso de migrantes origina a que exista oferta de fuerza laboral capacitada lo cual genera menores costos para la empresa.	Existe actualmente softwares en el mercado, que les permitirá mantener un registro por Proyecto de construcción con sus respectivos clientes.	Gran número de proveedores para el mercado inmobiliario lo cual permite obtener mejores precios y negociaciones.	Demanda del sector inmobiliario residente en Madrid.	Contar con clientes que puedan acceder a crédito.	La empresa realiza estudios de mercado del sector inmobiliario para cada uno de sus proyectos.				
<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"</p>	D8	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	38	
	D9	5	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	28	
	D10	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	22	
	D11	1	5	1	5	5	3	1	1	3	1	1	3	3	3	36	
	D12	1	3	1	5	5	3	3	3	3	1	1	3	3	1	34	
	D13	5	3	3	5	5	3	3	1	3	1	1	3	3	3	40	
	D14	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	22	
	D15	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	24	
	D16	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	22	
	TOTAL	50	30	36	46	42	52	26	30	26	26	24	28	36	36	38	500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

ÍNDICES DE POTENCIALIDAD DE MATRICES

Para obtener los índices de potencialidades de las Matrices se utiliza el Ratio de Balance de Fuerza (RBF):

FÓRMULA:

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{Nf} * \text{Nc}}$$

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<u>FO</u> 49.17%	<u>FA</u> 42.84%
DEBILIDADES	<u>DO</u> 44.64%	<u>DA</u> 45.96%

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica “FO”

Se interpreta como que las fortalezas están siendo aprovechadas un 49,17% sobre las oportunidades.

Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “DA”

Las debilidades de la empresa se relacionan en un 45,96% con sus amenazas.

Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica “FA”

Se está utilizando un 42,84% de las fortalezas para combatir el efecto de las amenazas.

Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

La empresa tiene la capacidad de mejorar en un 44,64% de su situación actual desarrollando su potencial interno.

3.7.1.6 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

<p style="text-align: center;">Análisis Externo</p> <p style="text-align: center;">Análisis Interno</p>		O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra establecido en cada proyecto.	A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, esto disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas y constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.			
		O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	A5	Las propuestas para el cambio en el país realizadas por el presidente electo, generan conflictos políticos y crea inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.			
		O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.	A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirán la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.			
		O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.			
		O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	A12	Disminución paulatina de Obras inmobiliarias dentro del perímetro urbano por sobrepoblación de la ciudad			
		O6	INMOCA SALES es una empresa que está enfocada al cliente en el que cuenta con el respaldo de buenas referencias otorgadas por clientes satisfechos.	A13	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes.			
		O9	Fuertes regulaciones existentes con respecto a la construcción, esto obliga a la empresa a cumplir con estas regulaciones y hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.	A15	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros.			
		O12	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.	A16	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, los competidores han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.			
		O13	El regreso de migrantes origina a que exista oferta de fuerza laboral capacitada lo cual genera menores costos para la empresa	A17	Alto incremento de la competencia, lo que repercutirá en la participación del mercado de INMOCA SALES.			
		O14	Existe actualmente software en el mercado, que les permitirá mantener un registro por Proyecto de construcción con sus respectivos clientes.					
				OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
		F1	Cuenta con el respaldo bancario necesario.	FORTALEZAS	E1.-O1, O13, O5 con F1 Crear alianzas estratégicas con otras entidades y participar en ferias dentro y fuera del país (España, EE.UU) para dar conocer los proyectos.	E18.- A10, A13 con F1 Realizar alianzas con proveedores en el exterior para optimizar los recursos destinados para innovación de equipos y maquinaria y la adquisición de insumos de trabajo.		
		F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.		E2.- O12,O13 con F2 Aumentar el nivel de ventas y la cartera de clientes generando mayores ingresos para la empresa.	E19.- A12,A15 Desarrollar una cultura de servicio para el cliente interno y externo		
		F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.		E3.-O2,O13 con F3 Mantener el control de cada una de las cuentas que integran la contabilidad de la empresa	E20.-A14,A19,O2 con F3 Desarrollar un plan de automatización de las actividades de la empresa especialmente del área contable y de inventarios de materiales		
F4	Altos niveles de liquidez a consecuencia de la estabilidad financiera del país	E4.- O5,O6 con F8 Implementar políticas de calidad para cumplir con los requerimientos de las entidades reguladoras	E21.- A14, A15 con F4 Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes de inversión, crecimiento y mejoramiento productivo.					
F5	El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.	E5.-O5.O6 con F9 Incentivar al cliente con premios.	E22.- A2 con F4 Establecer planes de financiamiento directo a nuestros clientes					
F9	Contar con la utilización de software permite automatizar procesos de diseño y estructurar proyectos	E6.- A2, A9 con F5 Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a la toma de decisiones.	E23.- A16 con F10 Mejorar e innovar los proyectos de construcción para no perder mercado frente a la competencia					
F10	Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.	E7.-O5, O12 con F10 Mejorar el proceso de comercialización y ventas con proyección al exterior para incrementar la cartera de clientes y la lealtad de este.	E24.- A9,A13 con F10 Desarrollar programas de capacitación de fuerza de ventas.					
F11	El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.	E8.- O5, O13 con F11 Investigar nuevas alternativas de créditos, pagos, montos y plazos	E25.-A12, A17 con F11 Difundir en los clientes una imagen de credibilidad a través de un personal capacitado, haciendo énfasis en los excelentes acabados y ubicación de Proyectos inmobiliarios					

Fuente: Inmocasaes
Elaborado por: La Autora

<p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p>		O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra establecido en cada proyecto.	A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, esto disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas y constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.
		O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	A5	Las propuestas para el cambio en el país realizadas por el presidente electo, generan conflictos políticos y crea inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.
		O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.	A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.
		O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.
		O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	A12	Disminución paulatina de Obras inmobiliarias dentro del perímetro urbano por sobrepoblación de la ciudad
		O6	INMOCA SALES es una empresa que está enfocada al cliente en el que cuenta con el respaldo de buenas referencias otorgadas por clientes satisfechos.	A13	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes.
		O9	Fuertes regulaciones existentes con respecto a la construcción, esto obliga a la empresa a cumplir con estas regulaciones y hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.	A15	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros.
		O12	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.	A16	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, los competidores han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.
		O13	El regreso de migrantes origina a que exista oferta de fuerza laboral capacitada lo cual genera menores costos para la empresa	A17	Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de INMOCA SALES.
		O14	Existe actualmente software en el mercado, que les permitirá mantener un registro por Proyecto de construcción con sus respectivos clientes.		
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
D1	La empresa se encuentra relativamente poco tiempo en el mercado Inmobiliario, en comparación con sus grandes competidoras	E9.- O4, O12 con D1 Implementar herramientas de investigación de mercado, al igual que la competencia, que permita conocer mejor las necesidades del cliente y hacer en el mercado.	E26.- A15, A17 con D1 Realizar un estudio de mercado para penetrar en nuevos segmentos.		
D3	La carencia de una adecuada planificación estratégica hace que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que no tenga un rumbo fijo a seguir.	E10.- O14 con D3 Desarrollar planes de difusión y concientización del modelo de gestión estratégica	E27.- A17 con D3 Implementar un Modelo de Gestión Estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.		
D4	No cumple con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo	E11.- O1,O3 con D5 Realizar un plan de innovación de equipos e infraestructura para generar una ventaja competitiva frente a otras inmobiliarias	E28.- A10,A13 con D4 Buscar socios estratégicos para dar a conocer nuestros proyectos inmobiliarios		
D5	La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.	E12.-O12 con D5 Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante	E29.- A3 con D5 Implementar herramientas administrativas para mejorar la gestión de la empresa		
D7	No existe un control presupuestario adecuado que permita verificar el cumplimiento del presupuesto original solicitado vs lo gastado.	E13.- O9 con D7 Mejorar el sistema de costos y gastos que permita optimizar los recursos	E30.- A19 con D7 Mejorar el sistema de inventarios y mantener un stock de materiales para ahorrar en caso de que estos suban.		
D8	No existe una adecuada planificación de proyectos, debido a que no se cuenta con información completa sobre la construcción del bien como la topografía del terreno	E14.- O1, O2 con D8 Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa.	E31.- A15 con D8 Realizar estudios topográficos		
D11	El Plan de Marketing no está bien realizado.	E15.- O12 con D11 Elaborar un Sistema de Capacitación continua para el personal mediante un estudio de requerimientos pedagógicos del personal.	E32.- A15 con D11 Fortalecimiento del área de comercialización mediante la contratación de personal especializado.		
D12	No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas	E16.- O4,O6 con D12 Implementar campañas publicitarias para incentivar a todo tipo de cliente, reflejando los valores y principios con los que cuenta la empresa	E33.- A15 con D12 Conocer las necesidades de la fuerza de Ventas para poder enfrentar a la competencia.		
D13	Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.	E17.- O9, O12, con D13 Crear nuevas partidas presupuestarias.	E34.- A14,A16 con D13 Establecer mecanismos de optimización de la productividad		

Fuente: Inmocasaes
Elaborado por: La Autora

3.8 OBJETIVOS

Los objetivos organizacionales son los resultados que la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo basados en su misión y visión planteada.²⁷

3.8.1 OBJETIVO CORPORATIVO

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

3.8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.8.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

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

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

TABLA 3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva	Iniciativas Estratégicas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
FINANCIERA	E2.- O12,O13 con F2 Aumentar el nivel de ventas y la cartera de clientes generando mayores ingresos para la empresa.	Buscar alternativas de crecimiento y expansión a las tres principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca) para mejorar nuestros niveles de ventas	Incrementar la Utilidad Neta a través del crecimiento en ventas
	E20.-A14,A19.O2 con F3 Desarrollar un plan de automatización de las actividades de la empresa especialmente del área contable y de inventarios de materiales	Optimizar los recursos mediante el control de costos y gastos	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos
	E13.- O9 con D7 Mejorar el sistema de costos y gastos que permita optimizar los recursos	Mejorar la rentabilidad de la empresa en 10% hasta el año 2016	
	E3.-O2,O13 con F3 Mantener el control de cada una de las cuentas que integran la contabilidad de la empresa		
	E17.- O9, O12, con D13 Crear nuevas partidas presupuestarias.		
E6.- A2, A9 con F5 Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a la toma de decisiones.			
Perspectiva	Iniciativas Estratégicas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
CLIENTES	E19.- A12,A15 Desarrollar una cultura de servicio para el cliente interno y externo	Aumentar la satisfacción del cliente en base a mejoramiento del servicio	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post venta.
	E5.-O5.O6 con F9 Incentivar al cliente con premios.		Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas y participando en Ferias a nivel nacional e internacional
	E1.-O1, O13, O5 con F1 Crear alianzas estratégicas con otras entidades y participar en ferias dentro y fuera del país (España, EE.UU) para dar conocer los proyectos.	Mejorar la atención y relación con el Cliente mediante alianzas estratégicas	
	E25.-A12, A17 con F11 Difundir en los clientes una imagen de credibilidad a través de un personal capacitado, haciendo énfasis en los excelentes acabados y ubicación de Proyectos inmobiliarios	Mejorar la Percepción de la imagen de Inmocasaes, brindando una buena atención al cliente para incrementar su participación en el Mercado	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado
	E9. - O4, O12 con D1 Implementar herramientas de investigación de mercado, al igual que la competencia, que permita conocer mejor las necesidades del cliente y recer en el mercado.		

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Perspectiva	Iniciativas Estratégicas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
PROCESOS INTERNOS	E16.- O4,O6 con D12 Implementar campañas publicitarias para incentivar a todo tipo de cliente, reflejando los valores y principios con los que cuenta la empresa	Mejorar la percepción del cliente con respecto a los productos que ofrece la empresa	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias
	E26.- A15, A17 con D1 Realizar un estudio de mercado para penetrar en nuevos segmentos.	Buscar nuevos segmentos de mercado para ofrecer nuestros productos e incrementar las ventas	
	E4.- O5,O6 con F8 Implementar políticas de calidad para cumplir con los requerimientos de las entidades reguladoras	Fortalecer los procesos mediante la gestión de calidad	Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión
	E14.- O1, O2 con D8 Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa.		
	E34.- A14.A16 con D13 Establecer mecanismos de optimización de la productividad	Mejorar e incrementar la productividad de la empresa	Incrementar la Productividad a través de la inversión en proyectos de mejora administrativa, capacitación y ampliación de infraestructura
	E29.- A3 con D5 Implementar herramientas administrativas para mejorar la gestión de la empresa		
	E31.- A15 con D8 Realizar estudios topográficos	Mantener estudios técnicos que ofrezcan seguridad tanto a la empresa como al cliente	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos
	E11.- O1,O3 con D5 Realizar un plan de innovación de equipos e infraestructura para generar una ventaja competitiva frente a otras Inmobiliarias	Renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo	Modernizar y mantener la tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado
	E28.-A10,A13 con D4 Buscar socios estratégicos para dar a conocer nuestros proyectos inmobiliarios		
	E18.- A10, A13 con F1 con F1 Realizar alianzas con proveedores en el exterior para optimizar los recursos destinados para innovación de equipos y maquinaria y la adquisición de insumos de trabajo.		
	E30.- A19 con D7 Mejorar el sistema de inventarios y mantener un stock de materiales para ahorrar en caso de que estos suban.	Mejorar la calidad de los procesos productivos manteniendo niveles de inventarios adecuados	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos
	E7.-O5, O12 con F10 Mejorar el proceso de comercialización y ventas con proyección al exterior para incrementar la cartera de clientes y la lealtad de este.	Vender Proyectos de calidad en cuanto a diseño y construcción logrando un índice de satisfacción del cliente del 90%	Innovar, mejorar el diseño y construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado
	E8.- O5, O13 con F11 Investigar nuevas alternativas de créditos, pagos, montos y plazos		

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Perspectiva	Iniciativas Estratégicas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	E24.- A9,A13 con F10 Desarrollar programas de capacitación de fuerza de ventas.	Perfeccionar al capital humano con capacitación constante, de tal forma que sea altamente competitivo	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión
	E12.-O12 con D5 Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante		
	E15.- O12 con D11 Elaborar un Sistema de Capacitación continua para el personal mediante un estudio de requerimientos pedagógicos del personal.		
	E32.- A15 con D11 Fortalecimiento del área de comercialización mediante la contratación de personal especializado.	Mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para fortalecer las áreas de la empresa	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas
	E27.- A17 con D3 Implementar un Modelo de Gestión Estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.	Promover una cultura estratégica con la cual todos los miembros se sientan identificados	Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC
	E10.- O14 con D3 Desarrollar planes de difusión y concienciación del modelo de gestión estratégica		
	E33.- A15 con D12 Conocer las necesidades de la fuerza de Ventas para poder enfrentar a la competencia.	Mejorar el sistema de comunicación para mantener un personal satisfecho y motivado	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

TABLA 3.8 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO </div>			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	1	Incrementar la Utilidad Neta a través del Incremento de las ventas.	10	10	5	8.33	10	10	10
	2	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	10	10	10	10	10	10	10
CLIENTES	3	Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	10	10	5	8.33	10	10	10
	4	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-Venta.	5	10	5	6.67	10	10	10
	5	Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5	5	5	5	10	10	10
	6	Desarrollar y fortalecer la Marca de la empresa para captar mayor mercado.	10	10	5	8.33	10	10	10
PROCESOS INTERNOS	7	Diseñar y mejorar los procesos de atención al Cliente y venta de soluciones inmobiliarias.	10	10	5	8.33	10	5	7.50
	8	Establecer una estructura Organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	5	10	5	6.67	5	10	7.50
	9	Incrementar la Productividad a través de la inversión en proyectos de mejora administrativa, capacitación y ampliación de infraestructura	5	5	10	6.67	10	10	10
	10	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos	5	10	10	8.33	5	10	7.50
	11	Modernizar y mantener la tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado	5	5	10	6.67	5	5	5
	12	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos	5	10	10	8.33	5	10	7.50
	13	Innovar, mejorar el diseño y construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado	5	10	10	8.33	5	10	7.50
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	5	10	10	8.33	5	5	5
	14	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	10	10	5	8.33	10	10	10
	15	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	10	10	5	8.33	10	10	10.00

Fuente: INMOCASALES
 Elaborado por: La Autora

TABLA 3.9 MATRIZ DE FACTIBILIDAD DE IMPACTO

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

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.9 ESTRATEGIAS

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

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

3.9.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

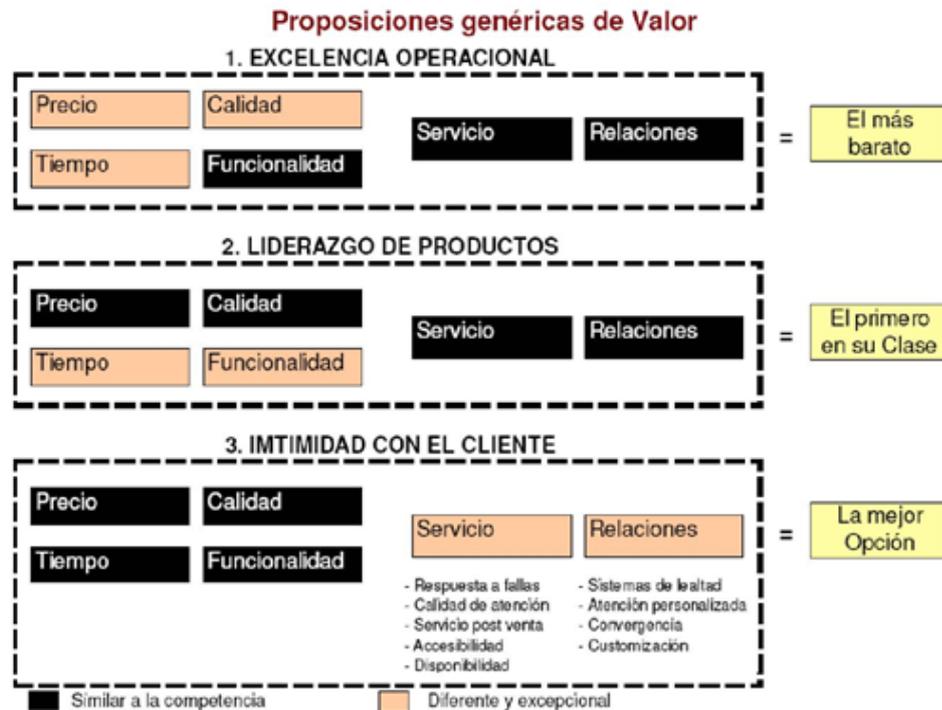
3.9.1.1 ESTRATEGIAS DE VALOR PARA EL CLIENTE - CONSUMIDOR

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento.

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas para el Cliente o estrategias de diferenciación que puedan ser aprovechables:

- **Liderazgo en el producto**, implica ser el mejor, tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.
- **Excelencia Operacional**, implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “La selección inteligente de los Compradores”. Debido a su excelencia operacional, tiene un bajo costo dentro de su área de competencia”.
- **Intimidad con el Cliente**, implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “En el que se puede confiar / su mejor amigo”. Mantendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente. Precio, calidad, y características del producto son considerados factores por omisión.

GRÁFICO 3.1 PROPOSICIONES GENÉRICAS DE VALOR



Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, Reinoso Álvaro

Elaborado por: La Autora

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

3.9.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento se dividen en:

Crecimiento Intensivo

- **Penetración:** Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.

- **Desarrollo del mercado:** Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
- **Desarrollo del producto:** Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a mercados ya atendidos por la empresa.

Crecimiento Integrado

- **Integración Hacia Arriba:** Una estrategia de integración hacia arriba esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.
- **Integración Hacia Abajo:** Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa este asfixiada.
- **Integración Horizontal:** Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Crecimiento Diversificado

- **Diversificación Concéntrica:** En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en plano tecnológico y comercial.
- **Diversificación Pura:** En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades

tradicionales.²⁸

La empresa utilizará las siguientes Estrategias:

Desarrollo de mercado ya que la empresa busca incrementar su utilidad a través de la venta de sus productos actuales en nuevos mercados, mediante investigaciones de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado, lo que contribuirá con su crecimiento en el Sector.

Integración hacia abajo ya que la empresa busca satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes innovando, mejorando el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos, fortaleciendo de esta manera las relaciones entre la empresa y sus clientes como su imagen.

3.9.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas se dividen en:

- **Del líder:** Consiste en tener una posición dominante dentro del mercado y es reconocida como líder por sus competidores.
- **Del retador:** Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
- **Del seguidor:** Es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo a la competencia.
- **Del especialista:** Se interesa por uno o varios segmentos de mercado

²⁸ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

y no por la totalidad.²⁹

La empresa utilizará una **estrategia del especialista**, debido que enfocara sus esfuerzos en los segmentos de mercado, siendo este último no muy explotado.

3.9.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en mostrar una Inmobiliaria especialista en la construcción y comercialización de soluciones habitacionales, fortaleciendo y desarrollando su mercado; manteniendo una excelencia operacional, que los diferencie de la competencia mediante la innovación, la calidad, el diseño, el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de los procesos, la optimización de los recursos, y la capacitación continua del personal, buscando satisfacer de mejor manera las necesidades y expectativas del mercado.

²⁹ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

3.10 ACCIONES ESTRATÉGICAS

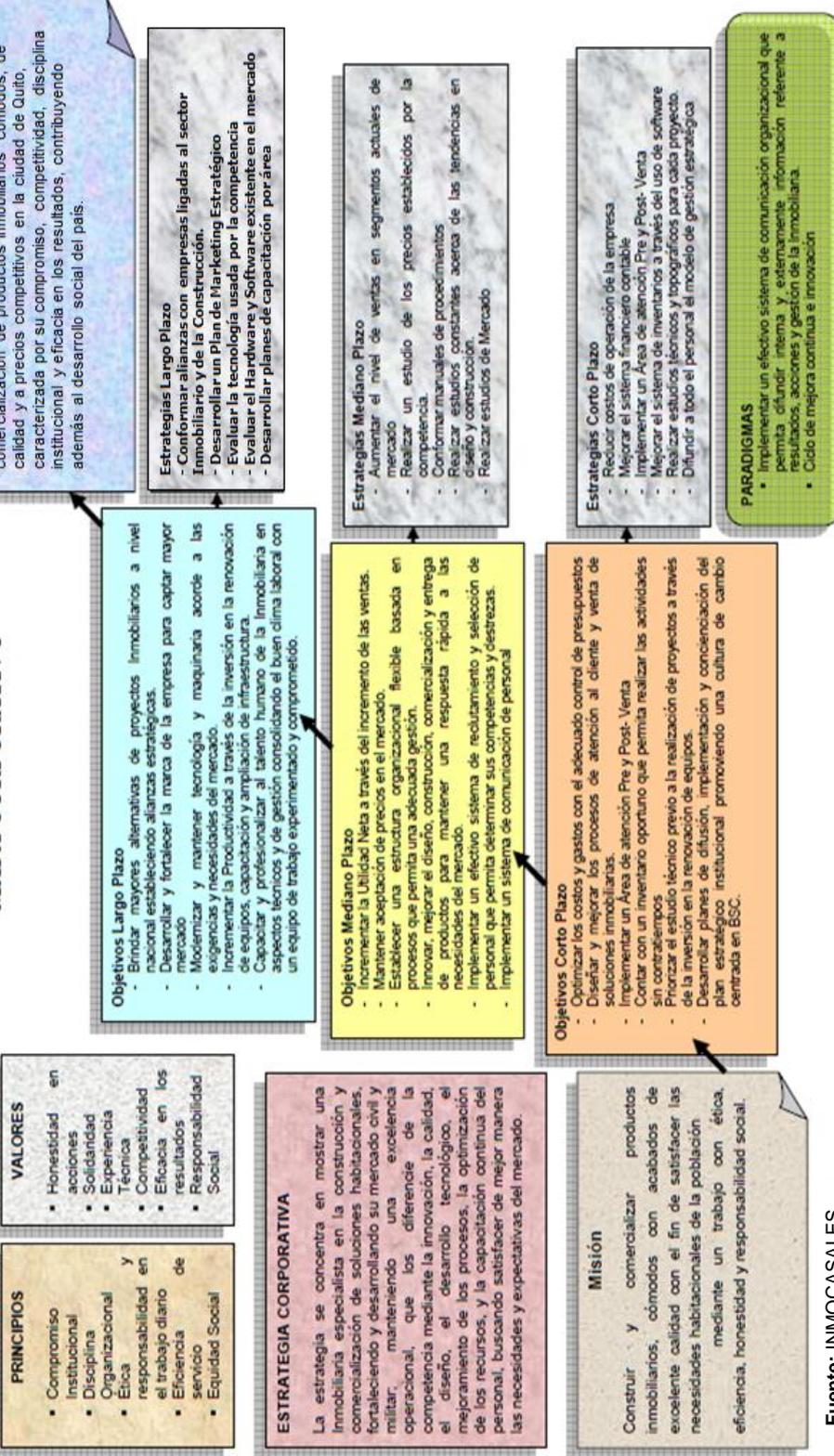
TABLA 3.11 ACCIONES ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO	ACCIONES ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	*			Reducir costos de operación de la empresa. Controlar el presupuesto de cada proyecto.
	Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas.	*			Aumentar el nivel de ventas en segmentos actuales de mercado
CLIENTES	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-Venta.	*			Implementar un Área de atención Pre y Post -Venta
	Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	*			Realizar un estudio de los precios establecidos por la competencia
	Desarrollar y fortalecer la Marca de la empresa para captar mayor mercado.	*			Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico, dando cumplimiento al mismo.
	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.		*		Realizar un levantamiento y mejoramiento de procesos de comercialización
	Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.			*	Realizar alianzas con empresas ligadas al sector Inmobiliario y de la Construcción.
PROCESOS INTERNOS	Innovar, mejorar el diseño y construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado	*			Realizar estudios constantes acerca de las tendencias en diseño y construcción.
	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos		*		Mejorar el sistema de inventarios a través del uso de software de inventarios
	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos		*		Realizar estudios técnicos y topográficos para cada proyecto.
	Modernizar y mantener la tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado		*		Evaluar la tecnología usada por la competencia
	Establecer una estructura Organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.			*	Conformar manuales de procedimientos para estandarizar las actividades de la empresa.
	Incrementar la Productividad a través de la inversión en proyectos de mejora administrativa, capacitación y ampliación de infraestructura			*	Renovar equipos mediante la evaluación de hardware y software existente en el mercado
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	*			Difundir a todo el personal el modelo de gestión estratégica e implementar los proyectos seleccionados.
	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	*			Establecer un sistema de información y comunicación en el que participe todo el personal.
	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.		*		Diseñar un proceso de selección y reclutamiento acorde a las necesidades de Gestión Estratégica para la Inmobiliaria propuesta. Definir el Perfil por competencias para cada cargo.
	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.			*	Desarrollar planes de capacitación por área y fortalecer el Sistema de Competencias del Recurso Humano

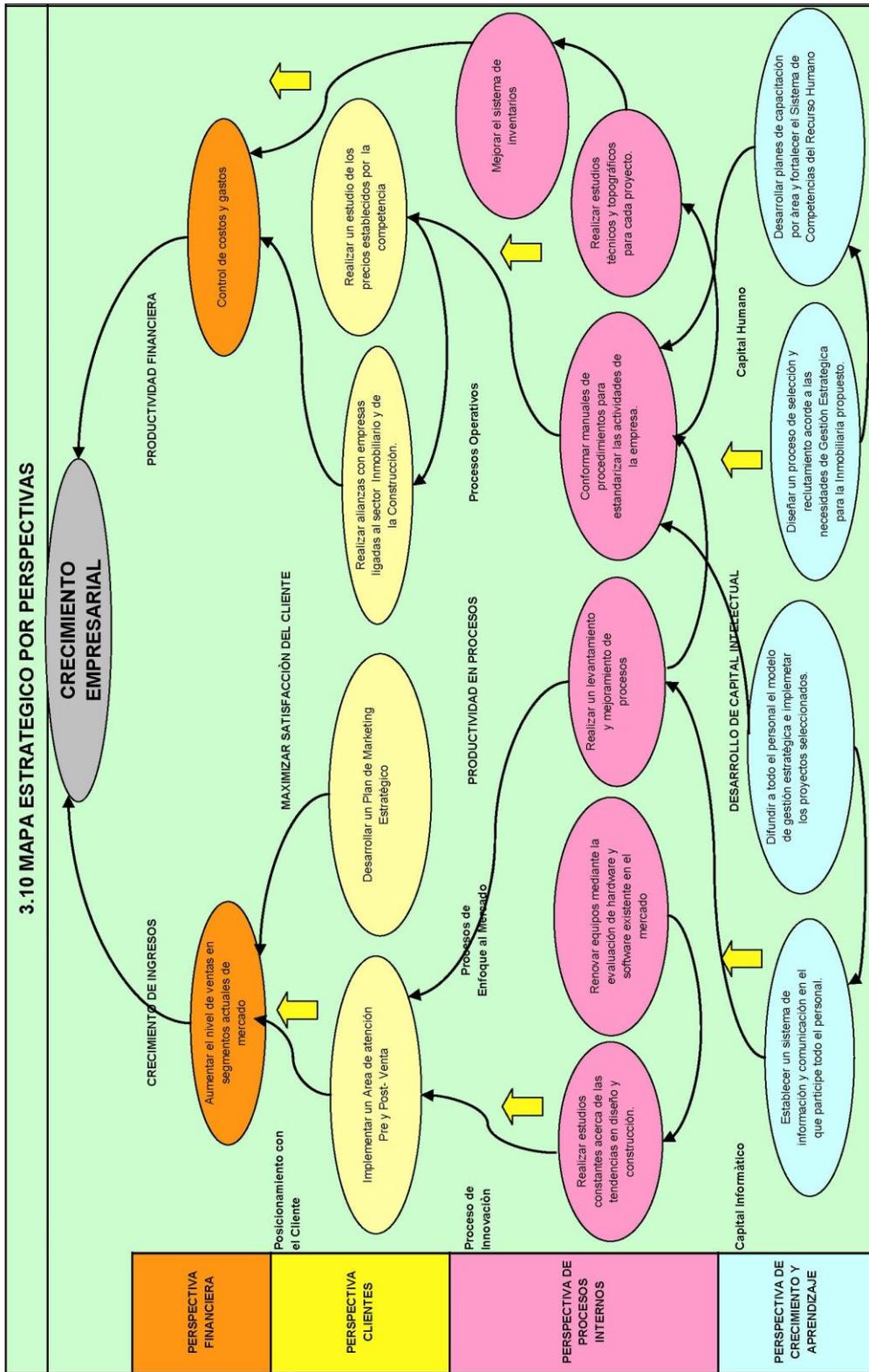
Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

MAPA CORPORATIVO



Fuente: INMOCALES
Elaborado por: La Autora



Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.11 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO

La siguiente propuesta de mejoramiento administrativo estratégico se elaboró considerando el análisis FODA realizado de la empresa INMOCASALES y las estrategias que se proponen. Para esta propuesta se utiliza la herramienta Cuadro Integral de Mando.

3.11.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El Cuadro de Mando integral es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.³⁰

El Cuadro de Mando integral, permite llevar a una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionan en el comportamiento y el rendimiento.”

La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones (analizadas en el Capítulo 3): Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación.

El CMI, es un Modelo de Gestión Estratégico, el cual nace con el direccionamiento estratégico, haciendo operativa la estrategia a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados.

Una estrategia debe bajarse en “cascada”, a los niveles inferiores de la organización, sincronizando recursos y desplegándolos en todas las áreas

³⁰ SYMNETICS, “Aprendiendo Balance Scorecard”, módulo

de la empresa.

3.11.2 ELABORAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

“La importancia de construir un cuadro de mando que comunique la estrategia, se debe a que:

- > El cuadro de mando, describe la visión del futuro de la organización.
- > El cuadro de mando, crea un modelo holístico de la estrategia”.

3.11.2.1 MEDIDAS (KPI)

Los objetivos que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

El sistema de medición que se utilice afecta el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.”³¹

³¹ NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”, pág. 161, Gestión 2000, Octubre 2000.

3.11.2.2 METAS

Muchas organizaciones utilizan el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión estratégica para impulsar un cambio en la organización. Para comunicar el cambio, los directivos establecen metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la empresa en la posición deseada.

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de ellas se logra el alcance de los objetivos.

Al establecer metas a través del modelo del Cuadro de Mando Integral, una organización consigue:

- Que la mayor parte de departamentos o individuos focalicen sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia.
- Dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización.
- Enfocar a la organización hacia la mejora continua.

Las metas vinculan personas, áreas y objetivos de una organización, como también a comunicar la manera como los departamentos o individuos pueden contribuir directamente al alcance del destino estratégico de la empresa.

Criterios para la definición de Metas

Las metas son asignadas por cada empresa según su cultura, historia y características. Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador. Más de una meta puede causar confusión, definiendo en forma errónea a la estrategia, tema u objetivo.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables. Metas que no lo son, pueden llevar a una evaluación subjetiva en un determinado momento del proceso. Junto con la frecuencia de evaluación, debería quedar claro si la meta se alcanzó o no.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- No debe existir duda sobre el desempeño esperado de la empresa.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

Metas de largo plazo y metas anuales

Al desarrollar un modelo de CMI (Cuadro de Mando Integral), se debe primero definir las metas de largo plazo, para que después en base a ellas, definir las metas anuales.

Métodos para el establecimiento de Metas

Los métodos típicos para el establecimiento de metas incluyen:

- Derivada de una meta global: determinadas por el mercado o por los accionistas de la empresa.
- Benchmark de los líderes del sector: La mayor parte de empresas buscan ser el primero o segundo del sector al que pertenecen. Este

método pide que se identifique a las empresas que son primera o segundas del sector y adecuar las metas y prácticas a dicho benchmark.

- Mejora basada en el desempeño histórico: Se utiliza para construir el presupuesto, sin embargo existen fallas, como el no considerar los cambios de los medios competitivo al no considerar informaciones externas.
- Establecer una base y definir metas por encima de la base: Es útil para nuevos indicadores. Cuando no existe base para medir el desempeño deseado, se establece una línea base de desempeño.

3.11.2.3 MEDIOS

Una vez establecidas las metas para los indicadores del CMI en todas las perspectivas, se analiza el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según criterios estratégicos de largo alcance, además, se validan si las iniciativas actuales apoyan a conseguir las metas establecidas, o si no es así, se desarrollan nuevas iniciativas. No se debe tener diversas iniciativas en marcha, cuando estas iniciativas no estén vinculadas con los objetivos estratégicos de la compañía.

El aspecto interesante de la mayoría de las iniciativas empresariales es la amplia gama de disciplinas y procesos sobre los que pretenden influir. Aplicando lo visto anteriormente, el enfoque de las 3 M's (Medidas, Metas y Medios), para INMOCASALES queda definido de la siguiente manera:

TABLA 3.11.3.1 MEDIDA DE PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
FINANCIERA	Mejorar la Rentabilidad de la Empresa.	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	1. % de incremento en la Utilidad Neta	(Utilidad neta año actual / Utilidad neta año anterior) - 1	Anual	Estados financieros	10%
	Mejorar la productividad financiera de la Empresa	2. Mantener los mismos niveles de Costos y Gastos	2. Disminución de Costos y Gastos presupuestos	1 - (Costos y Gastos año actual / Costos y Gastos año anterior)	Anual	Estados financieros	4%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.2 MEDIDA DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
CLIENTES	Ofrecer alternativas de Proyectos inmobiliarios a precios competitivos.	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	(Precio de nuestro producto / precio de la competencia) * 100	Semestral	Reporte de precios del mercado por la fuerza de ventas	3% abajo
	Brindar un Servicio de Asesoría Inmobiliaria de calidad	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción de clientes	Cientes Satisfechos / Clientes Atendidos	Trimestral	Encuestas de satisfacción por una empresa externa	70%
		5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas	Numero de Alianzas Nuevas	Semestral	Convenios	0
	Reconocimiento de la marca en el mercado	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado	6. Participación en el mercado.	nivel de ventas de la empresa / total de ventas del sector	Annual	Estados financieros	1%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.3 MEDIDA DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
PROCESOS	Definir Proceso de Comercialización	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	Número de procesos levantados / Total de los procesos	Semestral	Departamento Comercialización	0%
		8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto	(Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas) * 100.	Semestral	Reporte de resultados	0%
		9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	9. Tiempos de construcción de proyectos	Tiempo ejecutado / Tiempo previsto	Semestral	Reporte de tiempos	128
	Renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo	10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico	# de proyectos que cumplen el estudio técnico / total de proyectos ejecutados	Trimestral	Reportes técnicos	65%
		11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada	Número de maquinaria actualizada / total de maquinaria	Semestral	Departamento técnico	20%
	Inventarios oportunos para la construcción de proyectos.	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	# de obras retrasadas por causa de materiales/total de obras	Semestral	Departamento técnico	15%
	Innovar constantemente sus diseños para brindar nuevas opciones al mercado.	13. Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelos	número de modelos nuevos de vivienda consideradas para construir / total de modelos propuestos	Semestral	Reporte de estudios de diseño	0%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.1.1.3.4 MEDIDA DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	Mejorar el recurso humano mediante una capacitación constante y el desarrollo de sus competencias logrando que este sea apto para su trabajo	14. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	# de empleado capacitados / total de empleados	Trimestral	Fichas de Capacitación	50%
	Contar con el personal idóneo para desarrollar las actividades de la empresa.	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	# empleados que cumple con el perfil del puesto / total de empleados	Semestral	Informe de Recursos Humanos	50%
	Fomentar la cultura de la organización de calidad en la cual todos se sientan identificados para alcanzar la estrategia organizacional	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento estratégico	de Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía / total de empleados	Semestral	Evaluación de Cultura Organizacional	0%
	Mejorar los sistemas de comunicación para desarrollar una mejor coordinación para la adecuada toma de decisiones	17. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de Información	# boletines respondidos / Total de boletines enviados	Semestral	Boletines enviados	40%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.5 META DE PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		METAS				VARIACIONES								Responsable de Meta				
			KPI's	Niveles	Meta	Meta	Meta	2013		2014		2015		2016					
					2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2015	2016					
Perspectivas FINANCIERA	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	10%	12%	20%	35%	45%	< 8%	≥ 8% ≤ 12%	> 12%	< 15%	≥ 15% ≤ 20%	> 20%	< 25%	≥ 25% ≤ 35%	> 35%	< 35%	≥ 35% ≤ 45%	> 45%	(Gerente Comercial)
	2. Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	4%	0%	0%	0%	< 4%	≥ 4% ≤ 0%	> 0%	< 4%	≥ 4% ≤ 0%	> 0%	< 4%	≥ 4% ≤ 0%	> 0%	< 4%	≥ 4% ≤ 0%	> 0%	(Gerente Financiero)	

Fuente: INMOCA SALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.6 META DE PERSPECTIVA CLIENTE

PERSPECTIVAS	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS		METAS			VARIACIONES						Responsable de Meta					
	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta	Meta		2013		2014		2015		2016						
					2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016							
CLIENTES	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	3% abajo	4%	5%	4%	<2%	≥2% ≤4%	<3%	≥3% ≤5%	>5%	<3%	≥3% ≤5%	>5%	<2%	≥2% ≤4%	>4%	(Gerente Comercial)	
	4. Incrementar la satisfacción del cliente Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción del cliente	70%	75%	80%	90%	<70%	≥70% ≤75%	<75%	≥75% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤85%	>85%	<85%	≥85% ≤90%	>90%	(Gerente Comercial)	
	5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas	0%	5%	19%	20%	<1	≥1% ≤5%	<5	≥5% ≤10%	>10	<10	≥10% ≤15%	>15	<15	≥15% ≤20%	>20	(Gerente General)	
	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	6. Participación en el mercado	1%	2%	3%	4%	<1%	≥1% ≤2%	<2%	≥2% ≤3%	>3%	<3%	≥3% ≤4%	>4%	<4%	≥4% ≤5%	>5%	(Gerente Comercial)	

Fuente: INMOCALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.7 META DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVAS	DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		METAS		VARIACIONES								Responsable de Meta			
	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	2013		2014		2015		2016		
								●	●	●	●	●		●	●	●
	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.	7. Proceso s implementados	0%	10%	20%	30%	40%	●	●	>10%	>20%	>30%	>40%	>50%	>60%	(Gerente Mercado)
	8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto	0%	25%	50%	75%	95%	●	●	> 25%	> 50%	> 75%	> 95%	> 95%	> 95%	(Gerente General)
	9. Incrementar la productividad a través de la inversión en proyectos de mejora administrativa, capacitación e implementación de infraestructura.	9. Tiempos de implementación de proyectos, capacitación e infraestructura	1,28	1,21	1,14	1,07	1,01	>1,28	>1,21	>1,14	>1,07	>1,01	>1,07	>1,01	>1,01	(Gerente General)
	10. Obtener el estudio técnico del constructor previo a la venta de Proyectos, así como toda la información que el cliente pueda necesitar.	10. % de cumplimiento de entrega de información que el cliente pueda necesitar		10%	15%	80%	85%	<65%	<70%	<75%	<80%	<85%	<90%	<95%	<95%	(Gerente Proyectos)
	11. Realizar alianzas estratégicas para dar a conocer nuestros Proyectos Inmobiliarios a mayor cantidad de personas.	11. % de personas que conozcan la empresa	20%	35%	50%	65%	80%	<20%	<35%	<50%	<65%	<80%	<95%	<95%	<95%	(Gerente Mercado)
	12. Comercializar Proyectos Inmobiliarios innovadores, con buenos acabados y calidad en la construcción para contar con clientes satisfechos y mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado	12. % de nuevos proyectos	0%	10%	20%	30%	40%	0%	>10%	>20%	>30%	>40%	>50%	>60%	>60%	(Gerente Proyectos)

Fuente: INMOCA SALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.8 META DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

Perspectivas	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS		METAS			VARIACIONES						Responsable de Meta			
	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	2013		2014		2015			2016		
								2013	2014	2013	2014	2015	2016				
	13. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. Empleados Capacitados	50%	60%	70%	80%	90%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Jefe de RRRH
	14. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus Competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	50%	60%	70%	80%	90%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Jefe de RRRH
	15. Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en B.S.C.	16. Nivel de conocimiento estratégico	0%	25%	50%	75%	95%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Jefe de RRRH
	16. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de Información	40%	50%	60%	70%	80%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Jefe de RRRH

Fuente: INMOCA SALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.9 MEDIOS DE PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de la Implementación	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos (US\$)
FINANCIERA	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	1. % de Incremento en la Utilidad Neta	1. Plan de Financiamiento Directo	(Gerente Comercial) (Gerente Financiero)	abr-13	abr-15	20.000,00
	2. Mantener los mismos niveles de Costos y Gastos	2. Disminución de Costos y Gastos presupuestos	2. Sistema de control y evaluación presupuestaria	(Gerente Financiero) (Contador General)	abr-13	abr-15	15.500,00

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.10 MEDIOS DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de la Implementación	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos (US\$)
CLIENTES	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	3. Benchmarking de Precios	(Gerente Comercial)	abr-13	abr-14	26.000,00
	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción de clientes	4. Implementar un Área de atención Pre y Post-Venta	(Gerente Comercial)	abr-13	abr-15	30.500,00
	5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas		(Gerente General)			
	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado	6. Participación en el mercado.	5. Plan de Marketing	(Jefe de Cartera)	abr-13	abr-14	28.500,00

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.11 MEDIOS DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de la Implementación	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos (US\$)
PROCESOS	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones Inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	6. Levantamiento y Mejoramiento de Procesos	(Gerente Técnico)	abr-13	may-14	36.000,00
	8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto		(Gerente General)			
	9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	9. Tiempos de construcción de proyectos	7. Plan de Inversión en Activos Productivos	(Gerente General) (Gerente Técnico) (Asesoría Externa)	abr-14	abr-15	130.000,00
	10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico					
	11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada					
	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	8. Implementar Sistema de Control de Inventarios	(Gerente de Técnico)	abr-13	may-14	12.000,00
	13. Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelo	9. Programa de investigación, Construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda.	(Gerente Técnico) (Gerente Comercial)	abr-14	may-15	56.500,00

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.3.12 MEDIOS DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de la Implementación	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos (US\$)
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	14. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	10. Plan permanente de Capacitación	(Jefe de Humanos)	abr-13	jul-14	35.500,00
	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	11. Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal	(Jefe de Recursos Humanos)	abr-13	jul-14	15.500,00
	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento estratégico	12. Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica	Asesoría Externa y Equipo designado para la difusión	abr-13	jul-14	56.500,00
	17. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de Información	13. Implementar un Sistema de Información y Comunicación Interna a través de una Intranet	(Jefe de Humanos)	abr-13	abr-14	55.000,00

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Balanced ScoreCard - Perspectiva Financiera

Perspectivas	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS		VARIACIONES												MEDIOS									
	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuen- cia de Actuación	Fuente de captura de Datos	Niveles	Meta		2013			2014			2015			2016			Iniciativas Estratégicas/ Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)				
								2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	Responsable de Meta										
FINANCIERA	Mejorar la Rentabilidad de la Empresa	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas Modelo de Negocios	%	Utilidad neta de año actual / Utilidad neta Año anterior - 1	Anual	EEFF	10%	12%	20%	35%	45%	<8%	≤12%	>12%	<15%	≥15%	<20%	>20%	<25%	≥25%	<35%	>35%	<35%	≥35%	<45%	>45%	(Gerente Comercial)	abr-13	abr-15	20,000
								0%	0%	0%	<4%	≥4%	<0%	>0%	<4%	≥4%	<4%	>4%	<4%	≥4%	<4%	>4%	(Gerente Financiero)	abr-13	abr-16	15,500				
FINANCIERA	Mejorar la productividad financiera de la Empresa	2. Optimizar los costos y disminuir los gastos con el control de los presupuestos	%	1 - (Costos y Gastos año actual / Costos y Gastos año anterior)	Anual	EEFF	4%	0%	0%	0%	<4%	≥4%	<0%	>0%	<4%	≥4%	<4%	>4%	<4%	≥4%	<4%	>4%	<4%	>4%	<4%	>4%	(Gerente Financiero y Contador General)	abr-13	abr-16	15,500
								0%	0%	0%	<4%	≥4%	<0%	>0%	<4%	≥4%	<4%	>4%	<4%	>4%	<4%	>4%	(Gerente Financiero)	abr-13	abr-16	15,500				

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Balanced ScoreCard - Perspectiva Cliente

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS			METAS			VARIACIONES						MEDIOS								
	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de captura de Datos	Niveles	2013		2014		2015		2016		Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
								Meta 2013	Meta 2014	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2015	Meta 2016						
Perspectivas	Ofrecer alternativas de precios competitivos Proyectos inmobiliarios a estudio de precios competitivos.	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de precios de empresas similares en el mercado.	Competitividad de precios (Precio nuestro producto / precio de la competencia) * 100	Semestral	Reporte de precios del mercado por la fuerza de ventas	3% de abajo	4%	5%	4%	5%	4%	5%	4%	5%	4%	(Gerente Comercial)	3. Benchmarking de Precios.	(Gerente Comercial)	abr-13	abr-14	26,000
							<2%	<3%	>5%	<3%	>5%	<3%	>5%	<2%	<3%	>5%	<2%	>4%			
							≥2% ≤4%	≥3% ≤5%	>4%	<3%	>5%	<3%	>5%	≥2% ≤4%	≥3% ≤5%	>4%	<2%	>4%			
	Brindar un Servicio de Asesoría Inmobiliaria de calidad	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	Satisfacción de clientes	Trimestral	Encuestas de satisfacción por una empresa externa	70%	75%	80%	85%	90%	70%	75%	80%	85%	90%	(Gerente Comercial)	4. Implementar un Área de atención Pre y Post-Venta	(Gerente Comercial)	abr-13	abr-15	30,000
							<70%	<75%	>75%	<75%	>75%	<75%	>75%	≥70% ≤75%	≥75% ≤75%	>75%	<75%	>90%			
							≥70% ≤75%	≥75% ≤75%	>75%	<75%	>75%	<75%	>75%	≥70% ≤75%	≥75% ≤75%	>75%	<75%	>90%			
Reconocimiento de la marca en el mercado	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	Participación en el mercado	Anual	Estados financieros del sector	1%	2%	3%	4%	5%	2%	3%	4%	5%	2%	(Gerente Comercial)	5. Plan de Marketing	(Jefe de Cartera)	abr-13	abr-14	28,500	
						<1%	<2%	>2%	<2%	>2%	<2%	>2%	≥1% ≤2%	≥2% ≤3%	>3%	<3%	>5%				
						≥1% ≤2%	≥2% ≤3%	>3%	<3%	>3%	<3%	>3%	≥1% ≤2%	≥2% ≤3%	>3%	<3%	>5%				

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Perspectiva de Procesos Internos

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES									MEDIOS									
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de captura de Datos	Niveles	Meta	Meta	Meta	Meta	2013			2014			2015			2016			Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)	
								2013	2014	2015	2016	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●							●
PROCESOS	Definir Proceso de Comercialización	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	Número de procesos levantados / Total de los procesos	Semestral	Dpto. de Comercialización	0%	10%	20%	30%	40%	0%	≥0% ≤10%	>10%	<10%	≥10% ≤20%	>20%	<20%	≥20% ≤30%	>30%	<30%	≥30% ≤40%	>40%	(Gerente Técnico)	6. Levantamiento y Mejoramiento de Procesos	(Gerente Técnico)				
		8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto	Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas * 100	Semestral	Reporte de resultados	0%	25%	50%	75%	95%	0%	≥0% ≤25%	>25%	<25%	≥25% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤95%	>95%	(Gerente Técnico)		(Gerente Técnico)	abr-13	may-14	36.000	
	Renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo	9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura	9. Tiempos de construcción de proyectos	Tiempo ejecutado / Tiempo previsto	Semestral	Reporte de tiempos	1,28	1,21	1,14	1,07	1,01	>1,28	≥1,28 ≤1,21	>1,21	<1,21	≥1,21 ≤1,14	<1,14	>1,14	≥1,14 >1,07	<1,07	>1,07	≥1,07 >1,01	>1,01	(Gerente Técnico)	7. Plan de Inversión en Activos Productivos	(Gerente General) (Gerente Técnico) Asesoría Externa				
		10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos de la inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico	# de proyectos que cumplen el estudio técnico / total de proyectos ejecutados	Trimestral	Reportes técnicos	65%	10%	15%	80%	85%	<65%	≥65% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤85%	>85%	(Gerente Técnico)			abr-14	abr-16	130.000	
		11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada	Número de maquinaria actualizada / total de maquinaria	Semestral	Departamento técnico	20%	35%	50%	65%	80%	<20%	≥20% ≤35%	>35%	<35%	≥35% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤65%	>65%	<65%	≥65% ≤80%	>80%	(Gerente Técnico)						
Inventarios oportunos para la construcción de proyectos.	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	# de obras retrasadas por causa de materiales / total de obras	Semestral	Departamento técnico	15%	12%	9%	6%	3%	>15%	≥15% ≤12%	<12%	>12%	≥12% ≤9%	<9%	>9%	≥9% >6%	>6%	<6%	≥6% >3%	<3%	(Gerente Técnico)	8. Implementar Sistema de Control de Inventarios	(Encargado de Inventarios) (Gerente Técnico)	abr-13	may-14	12.000		
Innovar constantemente sus diseños para brindar nuevas opciones al mercado.	13. Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelos	número de modelos nuevos de vivienda consideradas para construir / total de modelos propuestos	Semestral	Reporte de estudios de diseño	0%	10%	20%	30%	40%	0%	≥0% ≤10%	>10%	<10%	≥10% ≤20%	>20%	<20%	≥20% ≤30%	>30%	<30%	≥30% ≤40%	>40%	(Gerente Técnico)	9. Programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos desafíos de vivienda	(Gerente Técnico) (Gerente de Ventas)	abr-14	abr-15	56.500		

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS						VARIACIONES							
		Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de captura de Datos	Niveles	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016			
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	Mejorar el recurso humano mediante una capacitación constante y el desarrollo de sus competencias logrando que este sea altamente competitivo.	14. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	# de empleados capacitados / total de empleados	Trimestral	Fichas de Capacitación	50%	>50% ≤60%	<60%	>60% ≤70%	<70%	>70% ≤80%	<80%	>80%	>90%
	Contar con el personal idóneo para desarrollar las actividades de la empresa.	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus Competencias y destrezas.	15. % Personal que cumple con el perfil del puesto	# empleados que cumple con el perfil del puesto / total de empleados	Semestral	Informe de Recursos Humanos	50%	>50% ≤60%	<60%	>60% ≤70%	<70%	>70% ≤80%	<80%	>80%	>90%
	Fomentar la cultura de la organización de calidad en la cual todos se sientan identificados para alcanzar la estrategia organizacional	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento estratégico	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía/total de empleados	Semestral	Evaluación de cultura organizacional	0%	>0% ≤25%	<25%	>25% ≤50%	<50%	>50% ≤75%	<75%	>75% ≤95%	<95%
Mejorar los sistemas de comunicación para desarrollar una mejor coordinación para la adecuada toma de decisiones.	17. Implementar un sistema de información y comunicación que permita conocer sus necesidades.	17. A. Calidad de Información	# boletines respondidos / Total de boletines enviados	Semestral	Boletines enviados	40%	>40% ≤50%	<50%	>50% ≤60%	<60%	>60% ≤70%	<70%	>70% ≤80%	<80%	>80%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.11.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PONDERACIÓN ALTO=5 MEDIO=3 BAJO=1 </div>	PROYECTOS	1	2	3	4	9	7	11	8	10	12	13	14	15
	1. Plan de Financiamiento Directo	2. Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria	3. Benchmarking de Precios	4. Implementar un Área de Atención Pre y Post-Venta.	5. Plan de Marketing	6. Levantamiento y Mejoramiento de Procesos.	7. Plan de inversión en activos productivos	8. Implementar Sistema de inventarios	9. Programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda	10. Plan permanente de Capacitación y competencias al personal	11. Mejorar el Sistema de Recrutamiento y Selección de Personal	12. Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica	13. Sistema de Información y Comunicación	
OBJETIVO ESTRATEGICO		1	2	3	4	9	7	11	8	10	12	13	14	15
Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos		3	3	3	3	9	3	3	9	3	3	9	5	9
Incrementar la Utilidad a través del incremento de las ventas		9	9	3	3	9	3	3	9	3	3	3	5	9
Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.		5	3	3	3	9	3	3	3	9	9	3	9	3
Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.		5	9	3	3	5	3	5	9	3	3	3	5	9
Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.		3	3	3	3	5	3	3	5	3	9	3	9	3
Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado		3	3	3	3	9	3	3	5	9	5	3	9	3
Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones Inmobiliarias.		3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	5	3
Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos		3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	5	5
Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.		3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	5	3
Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3
Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.		3	3	3	3	9	3	9	3	3	3	3	9	3
Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.		3	3	9	3	3	3	3	9	3	3	9	9	5
Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.		3	3	3	3	3	9	3	5	3	3	3	5	3
Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.		5	5	9	9	5	5	5	5	9	9	9	9	3
Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.		3	3	3	9	3	3	3	3	3	9	3	5	3
Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.		3	3	9	5	3	3	3	3	3	9	3	5	3
Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.		3	3	3	5	3	3	3	3	3	9	3	9	3
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL		63	65	69	67	93	65	61	89	69	89	69	117	73
PRIORIDAD		12	10	7	9	2	11	13	3	8	4	6	1	5

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

3.11.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS

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

3.11.3.1 PROYECTOS CORTO PLAZO

3.11.3.1.1 PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

a. ANTECEDENTES

Actualmente INMOCASALES no cuenta con un modelo de gestión estratégica por lo que no se ha hecho una difusión clara de los objetivos y metas de la empresa a los empleados buscando incorporarlos y ser parte de la misma, por esta razón los objetivos no pueden cumplirse debido a que el personal no sabe sobre el rumbo de la empresa y cuáles son sus prioridades lo que genera un estancamiento en el crecimiento de la organización.

b. ALCANCE

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos parte de la organización creando una cultura de cambio que permita enfrentar las adversidades del entorno y lograr los objetivos propuestos.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica

con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Presentación del Modelo de Gestión Estratégica.
2. Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica.
3. Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
4. Selección de medios de difusión.
5. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.
6. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.
7. Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
8. Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación del proyecto.

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Nivel de conocimiento estratégico = Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía / total de empleados.

Tiempo: Cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril del 2013

Fecha de terminación: 31 de julio del 2013

g. RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente General, Asesoría Externa, Equipo designado para la difusión.

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 56.500 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Asesoría Externa y Equipo designado para la difusión

INICIATIVA ESTRATEGICA: Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				ENTREGABLES			RECURSOS		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RH	RT	RF			
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Asesor externo																	Modelo de Gestión Estratégica			11,000		
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Gerente General																	Visto Bueno	2,000				
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.	Asesor externo																	Cronograma de actividades					
4	Selección de medios de difusión.	Asesor externo																	Lista de medios					
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.	Asesor externo																	Presentación y folletos	1,000		2,000		
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	Equipo designado																	Presentación y folletos			2,500		
7	Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.	Equipo designado																	Presentación y documento					
7.1	Taller 1	Equipo designado																	Presentación y documento	4,000		1,000		
7.2	Taller 2	Equipo designado																	Presentación y documento	4,000		1,000		
8	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Equipo designado																	Criterio de evaluación	5,000		1,000		
9	Elaboración del presupuesto.	Equipo designado																	Modelo de Presupuesto	2,000				
10	Aprobación del proyecto	Gerente General																	Visto Bueno					
11	Implementación del proyecto.	Equipo designado																	Plan de difusión		20,000			
TOTALES																			18,000	23,000	15,500			

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.11.3.1.2 PROYECTO 2: PLAN MARKETING

a. ANTECEDENTES

INMOCASALES no cuenta con un plan de Marketing bien definido, por lo que no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, mantener sus clientes cautivos y fidelizar la marca, por esta razón su participación en el mercado se ve afectado de manera significativa dando paso a la competencia.

b. ALCANCE

Este proyecto se entregará a la Gerencia con el Diseño, Programación y Desarrollo para su aprobación y ejecución.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un Plan de Marketing para mejorar la participación en el mercado y fidelizar la marca.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un Plan de Marketing que permita mejorar continuamente su producto identificando, satisfaciendo y evaluando las necesidades de los clientes, además de promocionar a la empresa, e identificar los segmentos actuales y potenciales.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de la situación actual.
 - 1.1 Análisis del Ambiente Externo
 - 1.1.1 Análisis del Macroambiente

- 1.1.2 Análisis del Microambiente
- 1.2 Análisis del Ambiente Interno
- 2. Estudio del mercado.
 - 2.1 Definición del problema
 - 2.2 Objetivos de la investigación
 - 2.3 Hipótesis
 - 2.4 Herramientas de medición
 - 2.5 Elaboración de la Encuesta
 - 2.6 Determinación de la muestra
 - 2.7 Trabajo de campo
 - 2.8 Análisis de resultados
- 3. Establecimiento de objetivos y metas.
- 4. Desarrollo de estrategias.
 - 4.1 Precio
 - 4.2 Producto
 - 4.3 Plaza
 - 4.4 Promoción
- 5. Elaboración del presupuesto.
- 6. Aprobación del proyecto.
- 7. Ejecución y Control

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Efectividad del plan = (Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas) * 100.

Participación en el mercado = nivel de ventas de la empresa / total de ventas del sector.

Tiempo: Un año

Fecha de inicio: 1 abril 2013

Fecha de terminación: 30 abril 2014

g. RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLE: Gerente de Comercialización

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 28.500 USD

j. RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN: Gerente de
Comercialización

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Marketing

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2013												2014				ENTREGABLES			RECURSOS		
			Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	RH	RT	RF						
1	Estudio de la situación actual.	Gerente Comercial																Reporte de Resultados					4,000	
1.1	Análisis del Ambiente Externo	Gerente Comercial																Informe del Análisis						
1.1.1	Análisis del Macro ambiente	Gerente Comercial																						
1.1.2	Análisis del Micro ambiente	Gerente Comercial																						
1.2	Análisis del Ambiente Interno	Gerente Comercial																Informe del Análisis	2,000					
2	Estudio del mercado.	Gerente Comercial																Reporte de Resultados					12,000	
2.1	Definición del problema	Gerente Comercial																problemas hallados						
2.2	Objetivos de la investigación	Gerente Comercial																lista de objetivos						
2.3	Hipótesis	Gerente Comercial																lista de hipótesis planteadas						
2.4	Herramientas de medición	Gerente Comercial																Informe de herramientas						
2.5	Elaboración de la Encuesta	Gerente Comercial																formato de encuesta	500	10,000				
2.6	Determinación de la muestra	Gerente Comercial																Muestra	10,000					
2.7	Trabajo de campo	Gerente Comercial																datos recolectados						
2.8	Análisis de resultados	Gerente Comercial																Informe de resultados	1000	1000			1000	
3	Establecimiento de objetivos y metas.	Gerente Comercial																lista de Objetivos y metas						
4	Desarrollo de estrategias.	Gerente Comercial																Reporte de estrategias						
4.1	Precio	Gerente Comercial																lista de estrategias a aplicar	1000					
4.2	Producto	Gerente Comercial																lista de estrategias a aplicar	1000					
4.3	Plaza	Gerente Comercial																lista de estrategias a aplicar	1000					
4.4	Promoción	Gerente Comercial																lista de estrategias a aplicar	1000					
5	Elaboración del presupuesto.	Gerente Comercial																Modelo de presupuesto					1000	
6	Aprobación del proyecto.	Gerente Comercial																Visto Bueno						
7	Ejecución y Control	Gerente Comercial																Reporte de evaluación						
TOTALES																			8,500	2,000	18,000			

Fuente: INMOCSALES
Elaborado por: La Autora

3.11.3.1.3 PROYECTO 3: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE UNA INTRANET

a. ANTECEDENTES

El desarrollo de sistemas de información permitirá viabilizar de mejor manera la comunicación de la organización, alineando cada área en base a un mismo objetivo institucional y eliminará el desconocimiento que poseen los clientes sobre diferentes innovaciones que se puedan dar de forma seguida en la compañía, convirtiéndose en base fundamental para fortalecer las relaciones cliente interno y cliente externo.

b. ALCANCE

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

c. OBJETIVO

Realizar el diseño, construcción e implementación de una Intranet que apoye a la gestión de la empresa, brindando servicios útiles a los clientes, empleados, proveedores y accionistas de una manera ágil, segura y dinámica.

d. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la comunicación interna y externa de la empresa, facilitando la obtención de información.
- Dotar de la estructura básica para la posterior implementación de nuevos servicios, aplicaciones o proyectos que pueden beneficiar a la

empresa.

- Contribuir con cada proceso como herramienta de retroalimentación.

e. ESTRATEGIAS

1. Obtener la información de una forma dinámica partiendo de una base de datos centralizada.
2. Aprovechar y dar uso adecuado a los recursos con los que cuenta hoy en día la empresa.
3. Explorar y aplicar las nuevas tendencias tecnológicas en el diseño e implantación de una Intranet.

f. ACTIVIDADES

1. Identificar los medios de información actual dentro de la empresa
2. Definir políticas de información
3. Análisis del sistema de información.
 - 3.1 Requerimientos del Usuario
 - 3.2 Requerimientos del Sistema
4. Diseño del Sistema
 - 4.1 Diseño de interface usuario
 - 4.2 Diseño de la página principal
 - 4.3 Diseño de páginas internas
 - 4.4 Diseño de la base de datos.
5. Presupuestar el sistema de información.
6. Desarrollo de la Intranet
 - 6.1 Creación de la Base de Datos
 - 6.2 Desarrollo de páginas JSP Y HTML
7. Implantación de la Intranet.
 - 7.1 Pruebas del Sistema
 - 7.2 Programación de la Intranet en la Empresa.
 - 7.3 Componentes especiales implementados en la Intranet.

8. Manual del Administrador
- 8.1 Dar a conocer al cliente interno y externo.
9. Aprobación del sistema.
10. Ejecución del sistema.
11. Administración y mantenimiento de la Intranet.

g. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Agilidad de la información = # boletines respondidos / Total de boletines enviados

Tiempo: Un año

Fecha de inicio: 1 de abril del 2013

Fecha de terminación: 30 de abril del 2014

h. RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

i. RESPONSABLES: Gerente General, Asistente de RRHH, Asesoría Externa

j. COSTOS ESTIMADO DEL PROYECTO: 55.000 USD

k. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Gerente General, Asistente de RR.HH, Asesoría Externa

3.11.3.2 PROYECTOS MEDIANO PLAZO

3.11.3.2.1 PROYECTO 4: LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

a. ANTECEDENTES

INMOCASALES, actualmente no cuenta con procesos formalmente establecidos lo que provoca que la entrega de sus productos e información no sea la óptima debido a que muchos de los procesos son repetitivos o carecen de actividades esenciales, causando además desperdicio de tiempo y costos lo que perjudica a la empresa y da paso a la competencia.

b. ALCANCE

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

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de mejora y el fortalecimiento de los procesos para incrementar la productividad de la empresa haciéndola flexible para enfrentar los cambios del entorno.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de mejora y fortalecimiento de procesos de la empresa para optimizar tiempo y costos haciéndola más competitiva.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificar los procesos actuales
2. Realizar un análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales
3. Redefinición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos
4. Diagrama de Flujo
5. Mapeo de procesos
6. Levantamiento de Procesos
7. Análisis e identificación de procesos críticos
8. Establecimiento de indicadores de gestión
9. Elaboración del manual de procesos y procedimientos de la empresa
10. Elaboración del presupuesto
11. Aprobación del proyecto
12. Ejecución de mejoras en los procesos

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Procesos Implementados = Número de procesos levantados / Total de los procesos.

% de cumplimiento del proyecto = (Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas) * 100.

Tiempo: Catorce meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2014

Fecha de terminación: 31 de mayo 2015

g. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente General, Gerente Técnico, Asesoría Externa

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 36.000 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente General, Gerente Técnico, Asesoría Externa

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Levantamiento y Mejoramiento de Procesos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2013												2014			RECURSOS		
			Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	may.	RH	RT	RF	
1	Identificar los procesos actuales	Gerente General, Gerente Técnico														1,000			4,000	
2	Realizar un análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales	Gerente General, Gerente Técnico, Asesoría Externa														1,000	1,000		2,000	
3	Redefinición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos.	Asesoría Externa																	10,000	
4	Diagrama de Flujo.	Asesoría Externa														1,000	1,000			
5	Creación de un Mapa de procesos.	Asesoría Externa														1,000	1,000			
6	Levantamiento de Procesos															3,000	2,000		2,000	
7	Análisis e identificación de procesos críticos.	Asesoría Externa														1,000				
7.1	Impacto en la satisfacción del cliente	Asesoría Externa																	2,000	
8	Establecimiento de indicadores de gestión.	Asesoría Externa														1,000				
9	Elaboración del manual de procesos y procedimientos de la empresa.	Asesoría Externa																1,000	1,000	
10	Elaboración del presupuesto.	Asesoría Externa																		
11	Aprobación del proyecto.	Gerente General																		
12	Ejecución de mejoras en los procesos	Asesoría Externa																		
TOTALES															9,000	6,000	21,000			

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.11.3.2.2 PROYECTO 5: MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

a. ANTECEDENTES

Actualmente la falta de un reglamento de reclutamiento y selección de personal, no permite definir y hacer de este proceso más ecuánime y encaminado en base a un procedimiento.

b. ALCANCE

Definir una propuesta de control y adecuado uso de un reglamento de reclutamiento y selección de personal, con el fin de tener normas internas para escoger a los candidatos internos y externos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos vacantes dentro de INMOCASALES

c. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Tener un proceso de reclutamiento y selección de personal para comparar las cualidades de los candidatos que optan por un cargo vacante y regular los procedimientos de ingreso al servicio de INMOCASALES.

d. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un adecuado sistema de reclutamiento y selección del recurso humano, que permita en forma técnica mejorar la gestión administrativa y laboral de INMOCASALES.
- Asegurar una correcta selección del personal para alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo que desarrolla INMOCASALES.
- Lograr que INMOCASALES cuente con un selecto banco de aspirantes elegibles que llenen las expectativas en cuanto a

conocimientos y capacidades para el desempeño en sus funciones.

e. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Mejorar el sistema de reclutamiento y selección de personal a través del establecimiento de un reglamento que permita asegurar una correcta selección del personal y alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo lo cual llevará al logro de los objetivos empresariales.

Establecer las bases necesarias para desarrollar una óptima Selección de Personal que permita incorporar en la plantilla al candidato potencialmente adecuado.

f. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Formación del equipo de trabajo encargado.
2. Evaluación del sistema actual de selección de personal
3. Establecimiento de un sistema de selección de personal en el que se contemple:
 - a) Solicitud de Personal
 - b) Asignación de Personal
 - c) Reclutamiento
 - d) Entrevista
 - e) Evaluaciones
 - f) Confirmación de Referencias
 - g) Selección
4. Análisis de la información obtenida para realizar la Contratación
 - 4.1 Periodos de Prueba
 - 4.2 Contratos
5. Preparar un Programa de Inducción General a la empresa (políticas, reglamentos, derechos, obligaciones, etc.) y del cargo

(funciones) y determinar responsables del proceso.

6. Elaborar presupuesto general.

7. Someter estas propuestas a la Gerencia General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.

8. Hacer un seguimiento con la finalidad de personalizarnos del personal y del cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa.

g. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Personal que cumple con el perfil del puesto = # empleados que cumple con el perfil del puesto / total de empleados

Tiempo: 15 meses

Fecha de inicio: 1 de abril del 2013

Fecha de terminación: 31 de julio del 2014

h. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

i. RESPONSABLES: Gerente General, Gerente de RRHH

j. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 15.500 USD

k. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Gerente General, Gerente de RRHH

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2013												2014				RECURSOS		
			Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	RH	RT	RF	
1	Formación del equipo de trabajo encargado.	Gerente de RRHH																480			
2	Evaluación del sistema actual de selección de personal.	Gerente de RRHH																800			
3	Establecimiento de un sistema de selección de personal	Gerente de RRHH																		4,620	
3.1	Solicitud de Personal	Gerente de RRHH																	400		
3.2	Asignación de Personal	Gerente de RRHH																500			
3.3	Reclutamiento.	Gerente de RRHH																500			
3.4	Entrevista.	Gerente de RRHH																500			
3.5	Evaluaciones.	Gerente de RRHH																250	250	500	
3.6	Confirmación de Referencias.	Gerente de RRHH																	200		
3.7	Selección	Gerente de RRHH																200			
4	Análisis de la información obtenida para realizar la Contratación	Gerente de RRHH																800			
4.1	Periodos de Prueba	Gerente de RRHH																			
4.2	Contratos	Gerente de RRHH																500		1,000	
5	Preparar un Programa de Inducción General a la empresa	Gerente de RRHH																		3,000	
6	Elaborar presupuesto general.	Gerente de RRHH																500		500	
7	Someter estas propuestas a la Gerencia General para su aprobación	Gerente de RRHH																			
8	Aprobación del sistema	Gerente General																			
9	Realizar un seguimiento del personal	Gerente de RRHH																			
TOTALES																	5,030	850	9,620		

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.11.3.2.3 PROYECTO 6: IMPLEMENTAR SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

a. ANTECEDENTES

INMOCASALES, actualmente no cuenta con un adecuado control de inventarios por lo que existe una considerable cantidad de desperdicios y no se mantienen los inventarios al día con ingresos y egresos de material por lo que no se conoce exactamente lo que entra y sale de la bodega, ni su óptimo abastecimiento existiendo déficits que retrasan la construcción de viviendas.

b. ALCANCE

Definir una propuesta de implementación de sistema de inventarios para disminuir la cantidad de desperdicios y mantener un control adecuado de los ingresos y egresos de material a bodega, optimizando costos.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar un sistema de control inventarios que permitan mantener un adecuado control de material, minimizar costos y evitar retrasos en la construcción.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un programa que mejore el sistema de inventarios para mantener un control óptimo de material.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis del sistema actual de inventarios.

2. Realizar un conteo físico y compararlo con el inventario actual
 - 2.1 Conteo físico
 - 2.2 Actualización del Inventario
3. Establecimiento de políticas de inventarios.
4. Identificación de las áreas de mejora.
5. Rediseño del sistema de inventarios.
 - 5.1 Determinación de herramientas para el rediseño
6. Implementación de un sistema de inventarios.
 - 6.1 Investigación de software existente en el mercado
 - 6.2 Selección de los programas más idóneos.
 - 6.3 Cotización de Programas seleccionados.
 - 6.4 Selección de un programas adecuado para la empresa.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y control del proyecto.

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

% de retrasos por material = # de obras retrasadas por causa de materiales / total de obras.

Tiempo: Catorce meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013

Fecha de terminación: 31 de mayo 2014

g. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente Financiero, Encargado de Inventarios

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 12.000 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente Financiero, encargado de inventarios

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar Sistema de Control de Inventarios

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2013												2014					RECURSOS		
			Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	RH	RT	RF			
1	Análisis del sistema actual de inventarios.	Encargado de Inventarios															500					
2	Realizar un conteo físico y compararlo con el kardex actual	Encargado de Inventarios															500	500	500			
2.1	Conteo físico	Encargado de Inventarios																				
2.2	Actualización del Kardex	Encargado de Inventarios															500	500				
3	Establecimiento de políticas de inventarios.	Encargado de Inventarios															500	500				
4	Identificación de las áreas de mejora.	Encargado de Inventarios															500	200				
5	Rediseño del sistema de inventarios.	Encargado de Inventarios															200	200	500			
5.1	Determinación de herramientas para el rediseño	Gerente Financiero																				
6	Implementación de un sistema de inventarios.	Encargado de Inventarios																	6,000			
6.1	Investigación de software existente en el mercado	Encargado de Inventarios															100	100				
6.2	Selección de los programas más idóneos.	Gerente Financiero															100	100				
6.3	Cotización de Programas seleccionados.	Encargado de Inventarios															100					
6.4	Selección de un programa adecuado para la empresa.	Encargado de Inventarios															100					
7	Elaboración del presupuesto.	Gerente Financiero																				
8	Aprobación del proyecto.	Gerente General																				
9	Implementación y control del proyecto.	Encargado de Inventarios																				
TOTALES																2,900	2,100	7,000				

Fuente: INMOCALES
Elaborado por: La Autora

3.11.3.2.4 PROYECTO 7: PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE VIVIENDA

a. ANTECEDENTES

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de diseño actualizado que le permita innovar sus proyectos de manera rápida y adecuada, esto ha generado defectos en los diseños de vivienda, dificultad en el crecimiento del mercado y ha dado paso a la competencia, perjudicando así el posicionamiento de la empresa.

b. ALCANCE

Desarrollar una propuesta sobre un programa de diseño de viviendas, con el fin de mantener variedad de diseños y disminuir defectos tomando en cuenta las necesidades y preferencias del mercado.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Elaborar un programa de investigación y desarrollo de nuevos diseños de vivienda con el fin de mantener una innovación constante, de manera rápida y eficaz, haciendo que estos sean aceptados y satisfagan las necesidades del mercado.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar un programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda analizando las tendencias del mercado.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de tendencias del mercado tanto nacional como internacional.
 - 1.1 Análisis de tendencias nacionales
 - 1.2 Estudio de las necesidades y tendencias del cliente.
 - 1.2.1 Definición del problema
 - 1.2.2 Elaboración de un método para resolver el problema
 - 1.2.3 Elaboración del diseño de investigación
 - 1.2.4 Trabajo de campo
 - 1.2.5 Preparación y análisis de datos
 - 1.2.6 Preparación de informe
2. Analizar el procedimiento de diseño y construcción actual.
3. Análisis del tiempo de introducción de los nuevos proyectos en el mercado.
4. Implementación de software de diseño.
5. Establecer un cronograma de elaboración de diseños y muestras.
6. Realizar cronograma de muestra al mercado de los diseños elaborados en maquetas.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

% de nuevos modelo = número de modelos nuevos de vivienda consideradas para construir / total de modelos propuestos.

Tiempo: 16 meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013.

Fecha de terminación: 1 de julio 2014.

g. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente General, Gerente Técnico, Gerente de Ventas

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 56.500 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente General, Gerente Técnico, Gerente de Ventas

3.11.3.2.5 PROYECTO 8: BENCHMARKING DE PRECIOS

a. ANTECEDENTES

La falta de conocimiento sobre los precios de venta de la competencia provoca que no se tenga un precio real para poder competir con esta, perdiendo de esta manera clientes que averiguan precios antes de adquirir una vivienda.

b. ALCANCE

Definir una propuesta de análisis a través de un benchmarking precios, que ayuden a la empresa a realizar proyecciones en base a los resultados y a las tendencias del mercado.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de análisis de precios a través de Benchmarking con el fin de obtener información relevante que ayude a la empresa a mejorar su ciclo productivo en base a las necesidades del mercado.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Realizar un Plan de Benchmarking que permita obtener información relevante para realizar proyecciones en base a los resultados y mejorar el abastecimiento de nuestros materiales.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Investigar empresas encargadas de hacer Benchmarking.
2. Contratación de la empresa seleccionada.
3. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

- 3.1 Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
- 3.2 Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- 3.3 Identificación de factores críticos de éxito.
- 3.4 Diagnóstico del proceso de benchmarking.
4. Formación de un equipo de benchmarking.
 - 4.1 Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
 - 4.2 Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
 - 4.3 Capacitación.
5. Identificación de socios del benchmarking.
6. Establecimiento de red de información propia.
7. Recopilar y analizar la información de benchmarking.
8. Actuar.
 - 8.1 Producir un informe de benchmarking.
 - 8.2 Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación.
 - 8.3 Realizar proyecciones en base a los resultados obtenidos.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Implementación del proyecto.

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Competitividad de precios = $(\text{Precio de nuestro producto} / \text{precio de la competencia}) * 100$

Tiempo: Trece meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013.

Fecha de terminación: 31 de mayo 2014.

g. RECURSOS

- Recursos Humanos.

- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente de Ventas, Asesoría externa.

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 26.000 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente de Ventas, Asesoría Externa

3.11.3.2.6 PROYECTO 9: PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS AL PERSONAL

ANTECEDENTES

INMOCASALES no cuenta con un personal calificado debido a que la mayoría de los empleados no han renovado sus conocimientos adquiridos, lo que crea una resistencia al cambio que no permite enfrentar a la competencia, disminuyendo su participación en el mercado.

a. ALCANCE

La realización de una propuesta de implementación de un plan de capacitación y competencia es crucial para el desarrollo de la empresa, debido a que si no existe personal capacitado, es difícil cumplir las metas y objetivos propuestos y ser más productiva. Si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la empresa podrá brindar calidad y buen servicio al cliente enfrentando los cambios del entorno.

b. OBJETIVO DEL PROYECTO

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

c. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la empresa.

d. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de los requerimientos del personal.
2. Estudio de los requerimientos de la empresa.
3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.
 - 3.1 Búsqueda de empresas y alternativas de capacitación.
 - 3.2 Recolectar información sobre los cursos de capacitación
4. Formular planes de capacitación.
5. Definir cronograma de capacitaciones.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aceptación del proyecto
8. Inscripciones en las empresas seleccionadas.
9. Desarrollo del proyecto.

e. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

% Empleados Capacitados = # de empleado capacitados / total de empleados

Tiempo: Dieciséis meses

Fecha de inicio: 1 de abril del 2013

Fecha de terminación: 31 julio del 2014

f. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

g. RESPONSABLES: Gerente General, Gerente de RRHH

h. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 35.500 USD

i. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente General, Gerente de RR.HH

3.11.3.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO

3.11.3.3.1 PROYECTO 10: IMPLEMENTAR UN ÁREA DE ATENCIÓN PRE Y POST-VENTA.

a. ANTECEDENTES

La empresa actualmente mantiene buenas relaciones tanto con clientes como con proveedores pero muchas veces tarda la entrega de viviendas a los clientes lo que provoca que la imagen de la empresa se vea en juego, por otro lado aunque se construyen viviendas de buena calidad, es necesario elevar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al servicio pre y post - venta por lo que se ha visto necesario implementar un Área de Atención Pre - y Post venta que permita mejorar nuestro producto y poder enfrentar a la competencia.

b. ALCANCE

Implementar un área de atención pre y post venta que permita generar una cultura orientada al cliente con el fin de mejorar la calidad de nuestros productos y nuestro servicio.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

- Desarrollar un área de atención Pre y Post venta de mejora del servicio, buscando atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz.
- Elaborar un sistema de quejas que permitan obtener sugerencias de los clientes para mejorar su servicio y la calidad de nuestras viviendas.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- Implementar un área de atención pre y post venta que permita consolidar nuestra relación con el cliente.
- Crear un sistema de quejas que nos permita conocer lo que piensa el cliente de nuestro producto y de esta manera mejorar la calidad del mismo.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Establecer requerimientos para implementar el área, espacio físico dentro de la empresa.

1.1 Recursos Financieros

1.2 Recursos Humanos

1.3 Recursos Tecnológicos

2. Análisis del proceso actual de servicio Pre - venta.

3. Realizar propuesta para expandir nuestra cartera de productos y ofrecer

mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo

alianzas estratégicas.

4. Dar a conocer la propuesta a Empresas Constructoras e Inmobiliarias.

4.1 Análisis de Portafolio de Productos

5. Establecer alianza con Empresas Constructoras e Inmobiliarias interesadas.

6. Desarrollo del Servicio Post - Venta

6.1 Estudio de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad, diseño, construcción y servicio.

6.2 Plan de comunicación.

6.3 Determinación de objetivos.

6.4 Establecimiento de Estrategias.

7. Elaborar un sistema de quejas.

8. Elaborar un sistema de mejora y servicio para el cliente.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Implementación del proyecto.

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Satisfacción de clientes = Clientes Satisfechos / Clientes atendidos

Alianzas estratégicas = Numero de Alianzas Nuevas

Tiempo: Veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013.

Fecha de terminación: 30 de abril 2015.

g. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente de Ventas, Gerente General, Asesoría Externa

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 30.000 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente General, Gerente de Comercialización

3.11.3.3.2 PROYECTO 11: PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS PRODUCTIVOS

a. ANTECEDENTES

INMOCASALES mantiene su tecnología medianamente avanzada y muchas de las actividades administrativas y operativas no tienen la información al día por lo que se producen retrasos en la construcción y lentitud en la obtención de información haciéndola menos competitiva frente a las empresa de su misma índole.

b. ALCANCE

Realizar una propuesta de plan de inversión en activos productivos ya que mejoraría la capacidad de construcción, los procesos serían mucho más rápidos y la generación de información relevante sería más eficiente y rápida.

c. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de inversión en activos productivos con el fin de mejorar la capacidad productiva de la empresa evitando retrasos, minimizando defectos y mejorando procesos productivos.

d. ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de inversión de activos productivos, para mejorar la competitividad de la empresa dentro del mercado.

e. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de las necesidades de la empresa.

2. Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.
3. Desarrollar una base de datos de la maquinaria y proveedores.
4. Seleccionar los mejores proveedores.
5. Realizar alianzas estratégicas.
6. Contactar a las empresas distribuidoras y realizar negociaciones.
7. Realizar un presupuesto de Inversión.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.
10. Instalaciones y pruebas de maquinaria y software

f. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Tiempos de construcción de proyectos = Tiempo ejecutado / Tiempo previsto

% de cumplimiento de estudio técnico = # de proyectos que cumplen el estudio técnico / total de proyectos ejecutados.

Maquinaria actualizada = Número de maquinaria actualizada / Total de maquinaria.

Tiempo: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013.

Fecha de terminación: 30 de abril 2016.

g. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

h. RESPONSABLES: Gerente General, Gerente Técnico, Asesoría Externa

i. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 130.000 USD

j. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente General, Gerente Técnico, Asistente de Compras, Asesoría Externa

3.11.3.3.3 PROYECTO 12: SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

a. ANTECEDENTES

Actualmente la falta de un adecuado control presupuestario para el desarrollo de los proyectos, no permite evaluar la consecución de sus objetivos y controlar sus costos y gastos perjudicando de esta manera el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa.

b. ALCANCE

Definir una propuesta de control y evaluación presupuestaria que permita establecer prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y establecimiento de costos y gastos, mejorando la productividad financiera de la empresa.

c. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la productividad financiera de la empresa mediante el buen manejo de los ingresos y egresos.

d. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Planificar y controlar de manera cuantitativa y anticipada las actividades de la empresa en un período determinado.
- Mejorar el sistema de costos / gastos actuales que permitan un adecuado establecimiento del costo del producto y su apropiada optimización.

e. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

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

f. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de los estados financieros de por lo menos 2 años anteriores.
2. Análisis de presupuestos anteriores.
3. Analizar tendencias de cambios en el Ambiente Interno y Externo.
4. Preparar los Presupuestos de Proyectos.
5. Calcular el monto que implica el desarrollo de un proyecto en función de las a los costes que deberemos asumir.
6. Evaluar las inversiones económicas necesarias y de ganancias de la empresa.
7. Elaborar presupuesto general.
8. Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
9. Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.
10. Evaluación de resultados.

g. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Disminución de Costos y Gastos = $1 - (\text{Costos y Gastos año actual} / \text{Costos y Gastos año anterior})$

Tiempo: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013.

Fecha de terminación: 30 de abril 2016.

h. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

i. RESPONSABLES: Gerente Financiero, Contador General

j. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 15.500 USD

k. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente Financiero,
Contador General

3.11.3.3.4 PROYECTO 13: PLAN DE FINANCIAMIENTO DIRECTO

a. ANTECEDENTES

Actualmente la falta de un Plan de Financiamiento directo accesible y que se adapte a las posibilidades del cliente, no permite que este opte por adquirir una de nuestras viviendas y las considere como los más rentables.

b. ALCANCE

Como respuesta a una de las principales demandas de los compradores de vivienda, la de contar con sistemas de crédito accesibles y que se adapten a sus necesidades, INMOCASALES entre otros beneficios, les ayudará con un plan de financiamiento directo acorde a sus posibilidades de pago de una manera sencilla y rápida.

c. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de financiamiento directo con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el buen manejo de alternativas para el cliente.

d. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer las mejores opciones de crédito directo para la compra de su casa con los mejores planes de financiamiento.
- Mejorar el sistema de ventas con el establecimiento de planes de financiamiento.

e. ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

- Elaborar un plan de financiamiento directo que permita, mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa para el logro de los objetivos.
- Establecer diferentes alternativas de financiamiento para el cliente.

f. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis del actual financiamiento que ofrece la empresa.
2. Analizar los tipos de financiamiento que se dan en el mercado Inmobiliario.
3. Estudiar a entidades financieras que podrían contribuir con nuestra empresa para dar crédito directo.
4. Establecer alianzas estratégicas con entidades seleccionadas.
5. Establecer Políticas de Financiamiento
6. Preparar Planes de Financiamiento
 - 6.1 Establecer alternativas de financiamiento por Proyectos
 - 6.1.1 Valor de la casa
 - 6.1.2 Depósito o cuota inicial (%)
 - 6.1.3 Dividendos iguales por meses (años)
 - 6.1.4 Tiempo de entrega de la casa
7. Evaluación de cada una de las alternativas de financiamiento
8. Selección de las mejores alternativas necesarias para la empresa y el cliente.
9. Elaborar presupuesto general.
10. Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
11. Seguimiento del cumplimiento del plan.
12. Evaluación de resultados.

g. INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

% de Incremento en la Utilidad Neta = (Utilidad neta año actual / Utilidad neta año anterior) - 1

Tiempo: veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2013.

Fecha de terminación: 30 de abril 2015.

h. RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

i. RESPONSABLES: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Comercialización.

j. COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: 20.000 USD

k. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Comercialización

3.11.4 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

3.11.4.1 TABLAS DE PRESUPUESTO POR PROYECTOS

El presupuesto de cada proyecto es el siguiente:

TABLA 3.11.4.1 IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	18,000				18,000
FINANCIERO	15,500				15,500
TECNOLÓGICO	23,000				23,000
TOTAL	56,500				56,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.2 PLAN DE MARKETING

PLAN MARKETING					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	5,000	3,500			8,500
FINANCIERO	12,000	6,000			18,000
TECNOLÓGICO	2,000				2,000
TOTAL	19,000	9,500			28,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE UNA INTRANET

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE UNA INTRANET					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	4,000	3,000			7,000
FINANCIERO	20,000	15,000			35,000
TECNOLÓGICO	9,000	4,000			13,000
TOTAL	33,000	22,000			55,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.4 LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	5,000	4,000			9,000
FINANCIERO	15,000	6,000			21,000
TECNOLÓGICO	4,000	2,000			6,000
TOTAL	24,000	12,000			36,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.5 MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	2,000	3,030			5,030
FINANCIERO	4,000	5,620			9,620
TECNOLÓGICO		850			850
TOTAL	6,000	9,500			15,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.6 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	1,500	1,400			2,900
FINANCIERO	4,000	3,000			7,000
TECNOLÓGICO	1,500	600			2,100
TOTAL	7,000	5,000			12,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.7 PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE VIVIENDA

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE VIVIENDA					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO		8,000	3,500		11,500
FINANCIERO		27,000	10,000		37,000
TECNOLÓGICO		5,000	3,000		8,000
TOTAL		40,000	16,500		56,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.8 BENCHMARKING DE PRECIOS

BENCHMARKING DE PRECIOS					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	4,000	1,200			5,200
FINANCIERO	14,000	3,500			17,500
TECNOLÓGICO	2,000	1,300			3,300
TOTAL	20,000	6,000			26,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.9 IMPLEMENTAR UN ÁREA DE ATENCIÓN PRE Y POST-VENTA

IMPLEMENTAR UN ÁREA DE ATENCIÓN PRE Y POST-VENTA					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	5,000	2,000	1,250		8,250
FINANCIERO	5,500	3,000	3,000		11,500
TECNOLÓGICO	8,250	2,000			10,250
TOTAL	18,750	7,000	4,250		30,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

**TABLA 3.11.4.10 PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y
COMPETENCIAS AL PERSONAL**

PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS AL PERSONAL					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	1,000	600			1,600
FINANCIERO	15,000	17,900			32,900
TECNOLÓGICO	500	500			1,000
TOTAL	16,500	19,000			35,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.11 PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS PRODUCTIVOS

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS PRODUCTIVOS					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO		4,000	1,000	1,750	6,750
FINANCIERO		40,000	40,000	27,000	107,000
TECNOLÓGICO		10,000	3,250	3,000	16,250
TOTAL		54,000	44,250	31,750	130,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

**TABLA 3.11.4.12 SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN
PRESUPUESTARIA**

SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	4,000	2,000	1,000		7,000
FINANCIERO	5,000	1,000	1,500		7,500
TECNOLÓGICO	1,000				1,000
TOTAL	10,000	3,000	2,500		15,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.13 PLAN DE FINANCIAMIENTO DIRECTO

PLAN DE FINANCIAMIENTO DIRECTO					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	1,000	1,000	1,000		3,000
FINANCIERO	10,000	2,500	3,000		15,500
TECNOLÓGICO	750	750			1,500
TOTAL	11,750	4,250	4,000		20,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

3.11.4.2 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

TABLA 3.11.4.14 COSTO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO

PROYECTOS	RECURSOS			
	HUMANOS	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	18,000	15,500	23,000	56,500
Plan de Marketing	8,500	18,000	2,000	28,500
Implementar un Sistema de Información y Comunicación Interna a través de una Intranet	7,000	35,000	13,000	55,000
Total de Recursos Corto Plazo	33,500	68,500	38,000	140,000

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.15 COSTO DE PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

PROYECTOS	RECURSOS			
	HUMANOS	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
Levantamiento y Mejoramiento de Procesos	9,000	21,000	6,000	36,000
Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	5,030	9,620	850	15,500
Implementar Sistema de Control de Inventarios	2,900	7,000	2,100	12,000
Programa de Investigación, Construcción y Desarrollo de nuevos diseños de vivienda.	11,500	37,000	8,000	56,500
Benchmarking de Precios	5,200	17,500	3,300	26,000
Plan permanente de Capacitación y Competencias al Personal	1,600	32,900	1,000	35,500
Total de Recursos Mediano Plazo	35,230	125,020	21,250	181,500

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

TABLA 3.11.4.16 COSTO DE PROYECTOS A LARGO PLAZO

PROYECTOS	RECURSOS			
	HUMANOS	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
Implementar un Área de Atención Pre y Post-Venta.	8,250	11,500	10,250	30,000
Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria	7,000	7,500	1,000	15,500
Plan de Financiamiento Directo	3,000	15,500	1,500	20,000
Plan de Inversión en Activos Productivos	6,750	107,000	16,250	130,000
Total de Recursos Largo Plazo	25,000	141,500	29,000	195,500

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

3.11.5 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

Después de establecido el presupuesto de los proyectos planteados en este capítulo, es necesario realizar una sumatoria de los valores distribuidos de cada recurso para los cuatro años de los doce proyectos.

TABLA 3.11.5.1 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES					
RECURSOS	2013	2014	2015	2016	TOTAL
HUMANO	50,500	33,730	7,750	1,750	93,730
FINANCIERO	120,000	130,520	57,500	27,000	335,020
TECNOLÓGICO	52,000	27,000	6,250	3,000	88,250
TOTAL	222,500	191,250	71,500	31,750	517,000

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO 4

4. PROYECCIONES FINANCIERAS

4.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS

INMOCASALES, realiza una proyección de ingresos y gastos realistas razón por la cual se piensa que los mismos tendrán un incremento gradual del 5% anual, en las Ventas se observa un crecimiento promedio del 5,41 porcentaje de incremento que se ha calculado a través del Regresión Lineal tomando como base los años reales 2010 – 2011, y la previsión máxima de la inflación promedio 2012-2015 de 4.10%³², basado en las previsiones del Banco Central del Ecuador.

El Estado de Resultados se presenta a continuación.

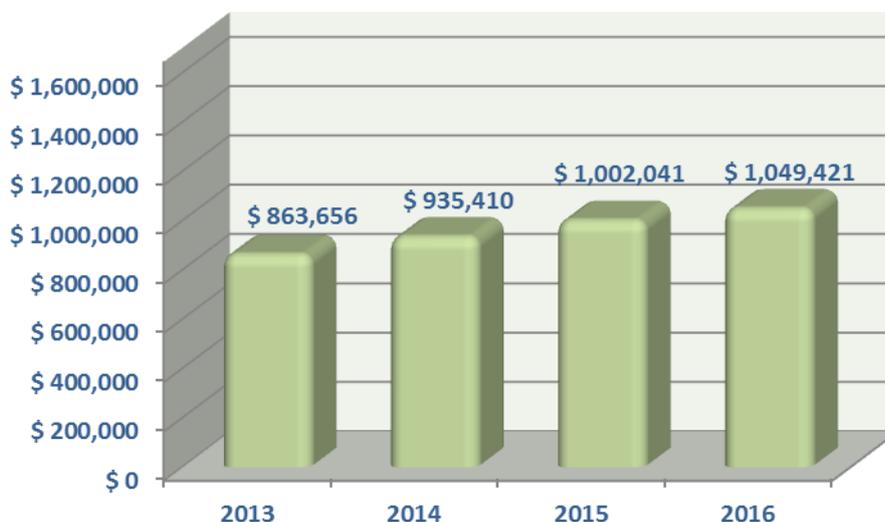
TABLA 4.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS

CONCEPTO	Datos Históricos		Datos Proyectados					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
VENTAS	4,673,877	4,973,885	5,273,895	5,557,630	5,856,631	6,155,904	6,455,081	
(-) COSTOS DE VENTAS	3,279,045	3,415,672	3,586,456	3,765,778	3,954,067	4,151,771	4,359,359	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,394,832	1,558,213	1,687,439	1,791,852	1,902,563	2,004,134	2,095,722	
GASTOS	453,851	473,118	492,516	512,709	533,730	555,613	578,393	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	421,401	438,959	456,957	475,692	495,195	515,498	536,634	
GASTOS DE VENTAS	32,450	34,158	35,559	37,017	38,534	40,114	41,759	
UTILIDAD OPERACIONAL	940,981	1,085,095	1,194,923	1,279,143	1,368,834	1,448,521	1,517,329	
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-	-	
OTROS INGRESOS	37,313	38,868	38,869	40,424	42,041	43,722	45,471	
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	978,294	1,123,963	1,233,792	1,319,567	1,410,874	1,492,243	1,562,801	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	146,744	168,594	185,069	197,935	211,631	223,837	234,420	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	831,550	955,369	1,048,724	1,121,632	1,199,243	1,268,407	1,328,381	
IMPUESTO A LA RENTA	207,888	238,842	251,694	257,975	263,833	266,365	278,960	
Utilidad Neta	623,663	716,526	797,030	863,656	935,410	1,002,041	1,049,421	
			<i>Inflación</i>	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
			<i>Incremento en Ventas</i>	6.03%	5.69%	5.38%	5.11%	4.86%
			<i>Incremento Costos</i>	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
			<i>Crecimiento en Inversiones</i>	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

³² Banco Central del Ecuador, Supuestos Macroeconómicos a noviembre 2011

GRÁFICO 4.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS



Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

En el Gráfico se observan las utilidades obtenidas por la Empresa INMOCASALES desde el año 2013 al año 2016.

4.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

El Estado de resultados presentado a continuación, a diferencia del Estado de resultados anterior está de acuerdo a las metas trazadas en el Cuadro de Mando Integral, razón por la cual la variación existente entre un periodo y otro con respecto a los ingresos y gastos está en relación con las metas de la perspectiva financiera.

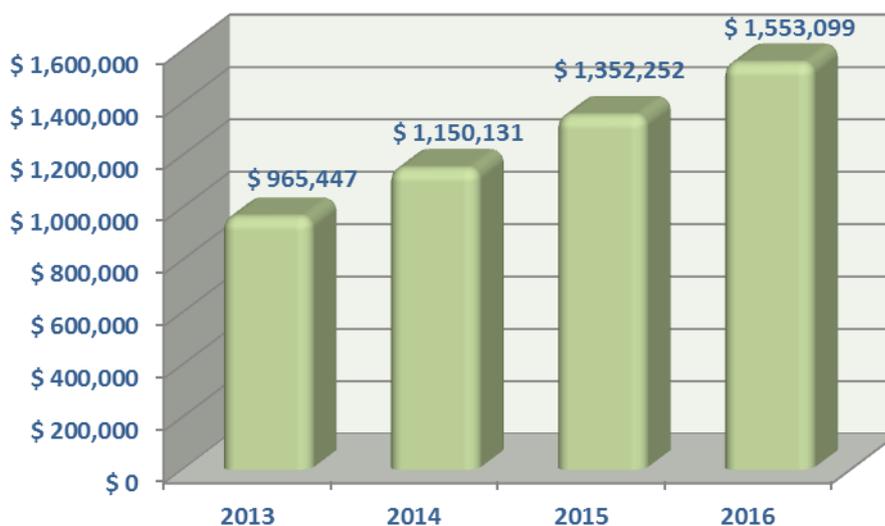
TABLA 4.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

CONCEPTO	Datos Históricos		Datos Proyectados				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	4,673,877	4,973,885	5,273,895	5,732,090	6,212,440	6,716,269	7,244,167
(-) COSTOS DE VENTAS	3,279,045	3,415,672	3,586,456	3,788,990	3,995,376	4,205,992	4,420,877
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,394,832	1,558,213	1,687,439	1,943,101	2,217,063	2,510,276	2,823,291
GASTOS	453,851	473,118	492,516	512,709	533,730	555,613	578,393
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	421,401	438,959	456,957	475,692	495,195	515,498	536,634
GASTOS DE VENTAS	32,450	34,158	35,559	37,017	38,534	40,114	41,759
UTILIDAD OPERACIONAL	940,981	1,085,095	1,194,923	1,430,392	1,683,334	1,954,663	2,244,898
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	37,313	38,868	38,869	44,699	51,404	59,115	67,982
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	978,294	1,123,963	1,233,792	1,475,091	1,734,738	2,013,778	2,312,880
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	146,744	168,594	185,069	221,264	260,211	302,067	346,932
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	831,550	955,369	1,048,724	1,253,828	1,474,527	1,711,712	1,965,948
IMPUESTO A LA RENTA	207,888	238,842	251,694	288,380	324,396	359,459	412,849
Utilidad Neta	623,663	716,526	797,030	965,447	1,150,131	1,352,252	1,553,099

<i>Inflación</i>	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
<i>Incremento en Ventas</i>	6.03%	8.69%	8.38%	8.11%	7.86%
<i>Incremento Costos</i>	5.00%	5.65%	5.45%	5.27%	5.11%
<i>Crecimiento en Inversiones</i>	4.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

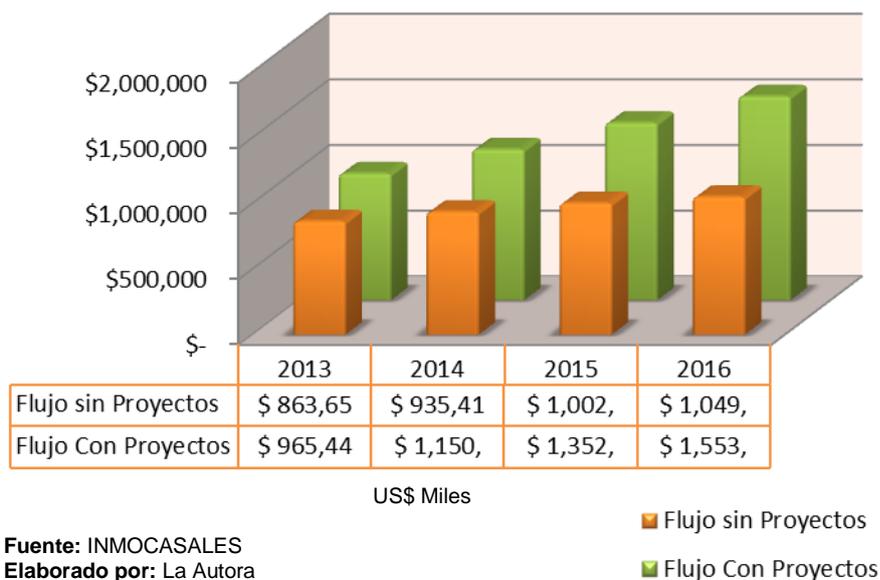
GRÁFICO 4.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS



Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

En la gráfica se demuestra la diferencia de entre continuar con una empresa que no tiene un rumbo definido y una empresa que cree en la necesidad de implementar proyectos de mejora.

GRÁFICO 4.3 COMPARACIÓN DE UTILIDADES NETAS



4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar el análisis financiero es necesario tomar tres variables de estudio: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión (PRI) y la relación Beneficio/Costo.

Cálculo de la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR):

Se calculará la tasa mínima sobre la inversión. Dado que este proyecto cuenta con una inversión privada, se tomará solo en cuenta este factor para el cálculo de premio al riesgo.

Este premio al riesgo o tasa de crecimiento real del dinero invertido, se estimará de la siguiente manera: por ser un proyecto de bajo riesgo, se tomará como valor referencial siete (5.47) puntos sobre la tasa pasiva promedio de la banca para colocaciones del mismo orden o con montos similares, entonces se tomará un 10% (tasa pasiva referencial = 4.53%³³).

Para el índice inflacionario se tomará un 4.1% inflación promedio 2012-2015 estimada por el Banco Central del Ecuador³⁴.

$$\text{TMAR} = i + f + i * f$$

Siendo i = premio al riesgo (10%)

f = inflación (4.1%)

$$\text{TMAR} = 0.10 + 0.041 + (0.10 * 0.041)$$

$$\text{TMAR} = 0.1451$$

La TMAR fue de un 14,51%, la cual se tomó como tasa de descuento al calcular el VAN.

4.4 CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR

Adicionalmente, se procedió a calcular la TIR, siendo esta >100%.

Dado que el VAN es positivo y la TIR es mayor que la TMAR, se puede deducir que la implementación de los proyectos es viable, es decir, se debe invertir en los mismos ya que el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es alto.

³³ Banco Central del Ecuador, agosto 2012

³⁴ Banco Central del Ecuador, Supuestos Macroeconómicos a noviembre 2011

4.5 CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

FLUJO INCREMENTAL				
	2013	2014	2015	2016
CON PROYECTOS	965,447	1,150,131	1,352,252	1,553,099
SIN PROYECTOS	863,656	935,410	1,002,041	1,049,421
UTILIDAD	\$ 101,791	\$ 214,722	\$ 350,211	\$ 503,678

VALORACIÓN DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2013	\$ 101,791	(\$ 222,500)	(\$ 120,709)	(\$ 105,414)
2014	\$ 214,722	(\$ 191,250)	\$ 23,472	\$ 17,900
2015	\$ 350,211	(\$ 71,500)	\$ 278,711	\$ 185,619
2016	\$ 503,678	(\$ 31,750)	\$ 471,928	\$ 274,475
TOTAL	\$ 1,170,401	(\$ 517,000)	\$ 653,401	\$ 372,581

TIR	SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
>100%	\$ (120,709)	\$ 23,472	\$ 278,711	\$ 471,928

TIR >100%	44%
VAN	\$ 372,580.63

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

4.5.1 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

VALORACIÓN DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2013	\$ 88,892	\$ (194,306)	\$ 283,199
2014	\$ 163,753	\$ (145,853)	\$ 309,606
2015	\$ 233,238	\$ (47,619)	\$ 280,856
2016	\$ 292,941	\$ (18,466)	\$ 311,407
TOTAL	\$ 778,824	(\$ 406,243)	\$ 1,185,067

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

RB/C= \$ 778.823,95 / \$ 406.243,31

RB/C= \$ 1,92

En el análisis de la relación Beneficio/Costo de INMOCASALES esta fue de 1,92 **B/C > 1**, lo que implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable ya que por cada dólar que la empresa invierte obtiene \$1,92 de beneficio.

4.5.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una herramienta que facilitará la toma de decisiones es el análisis de sensibilidad, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar el cómo esta afecta el resultado final.

El objetivo del análisis de sensibilidad es crear escenarios optimistas y pesimistas en relación al escenario normal con los flujos de caja. Es decir, para asegurar la bondad de un proyecto o para prevenir sobre aspectos que puedan hacer cambiar la rentabilidad, por lo que se tomó parámetros que se consideró que pueden afectar al proyecto, se cambió el indicador de las posibilidades de venta, los posibles costos y gastos, de manera que se prevean otros escenarios, alterando estos valores.

ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO	DATOS PROYECTADOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	5,222,579	5,433,138	5,796,506	6,166,323	6,543,085
(-) COSTOS DE VENTAS	3,485,397	3,576,735	3,732,223	3,886,998	4,041,371
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,737,182	1,856,402	2,064,283	2,279,325	2,501,715
GASTOS	473,118	492,516	512,709	533,730	555,613
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	438,959	456,957	475,692	495,195	515,498
GASTOS DE VENTAS	34,158	35,559	37,017	38,534	40,114
UTILIDAD OPERACIONAL	1,264,064	1,363,887	1,551,574	1,745,595	1,946,102
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	38,868	42,755	47,030	51,733	56,907
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	1,302,932	1,406,642	1,598,604	1,797,328	2,003,009
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	195,440	210,996	239,791	269,599	300,451
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1,107,493	1,195,645	1,358,814	1,527,729	1,702,557
IMPUESTO A LA RENTA	265,798.21	274,998.44	298,939.02	320,823.07	357,537.06
Utilidad Neta	841,694	920,647	1,059,875	1,206,906	1,345,020

<i>Inflación</i>	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
<i>Incremento en Ventas</i>	6.03%	4.03%	6.69%	6.38%	6.11%
<i>Incremento Costos</i>	5.00%	2.62%	4.35%	4.15%	3.97%
<i>Crecimiento en Inversiones</i>	4.00%	13.00%	13.00%	13.00%	13.00%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

FLUJO INCREMENTAL				
	2013	2014	2015	2016
ESCENARIO PESIMISTA	920,647	1,059,875	1,206,906	1,345,020
SIN PROYECTOS	863,656	935,410	1,002,041	1,049,421
UTILIDAD	56,990	124,465	204,864	295,600

VALORACIÓN DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2013	\$ 56,990	\$ (222,500)	\$ (165,510)	\$ (144,537)
2014	\$ 124,465	\$ (191,250)	\$ (66,785)	\$ (50,932)
2015	\$ 204,864	\$ (71,500)	\$ 133,364	\$ 88,820
2016	\$ 295,600	\$ (31,750)	\$ 263,850	\$ 153,456
TOTAL	\$ 681,920	\$ (517,000)	\$ 164,920	\$ 46,806

↑
VAN

TIR	SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
>100%	\$ (165,510)	\$ (66,785)	\$ 133,364	\$ 263,850

TIR >100%	19%
VAN	\$ 46,806.12

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Relación Beneficio Costo

VALORACIÓN DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2013	\$ 49,769	\$ (194,306)	\$ 244,075
2014	\$ 94,921	\$ (145,853)	\$ 240,773
2015	\$ 136,438	\$ (47,619)	\$ 184,057
2016	\$ 171,922	\$ (18,466)	\$ 190,387
TOTAL	\$ 453,049	(\$ 406,243)	\$ 859,293

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

$$RB/C = \$ 453.049,43 / \$ 406.243,31$$

$$RB/C = \$ 1,12$$

Se tomó el escenario pesimista, pues pueden surgir causas atípicas que afecten la rentabilidad del proyecto. Se consideran costos y gastos con un promedio de 3,77% y las ventas con un incremento del 2% anual sobre lo proyectado en el Escenario Normal con Proyectos. La TIR se mantiene >100%, empresa se mantiene rentable debido a que su VAN es de \$46.806,12 ya que por cada dólar que la Empresa invierte obtiene \$1,12 de beneficio, entonces la afectación no se considera incisiva o de un nivel de riesgo alto.

ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO	DATOS PROYECTADOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	5,222,579	5,589,815	6,131,356	6,706,478	7,317,438
(-) COSTOS DE VENTAS	3,485,397	3,644,701	3,874,215	4,110,426	4,353,824
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,737,182	1,945,114	2,257,142	2,596,052	2,963,613
GASTOS	473,118	492,516	512,709	533,730	555,613
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	438,959	456,957	475,692	495,195	515,498
GASTOS DE VENTAS	34,158	35,559	37,017	38,534	40,114
UTILIDAD OPERACIONAL	1,264,064	1,452,599	1,744,433	2,062,322	2,408,001
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	38,868	42,755	47,030	51,733	56,907
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	1,302,932	1,495,354	1,791,463	2,114,056	2,464,907
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	195,440	224,303	268,719	317,108	369,736
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1,107,493	1,271,051	1,522,744	1,796,947	2,095,171
25% IMPUESTO A LA RENTA	265,798.21	292,341.66	335,003.64	377,358.93	439,985.95
Utilidad Neta	841,694	978,709	1,187,740	1,419,588	1,655,185
<i>Inflación</i>	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
<i>Incremento en Ventas</i>	6.03%	7.03%	9.69%	9.38%	9.11%
<i>Incremento Costos</i>	5.00%	4.57%	6.30%	6.10%	5.92%
<i>Crecimiento en Inversiones</i>	4.00%	17.00%	17.00%	17.00%	17.00%

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

FLUJO INCREMENTAL				
	2013	2014	2015	2016
ESCENARIO PESIMISTA	978,709	1,187,740	1,419,588	1,655,185
SIN PROYECTOS	863,656	935,410	1,002,041	1,049,421
UTILIDAD	115,053	252,331	417,547	605,765

VALORACIÓN DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2013	\$ 115,053	\$ (222,500)	\$ (107,447)	\$ (93,832)
2014	\$ 252,331	\$ (191,250)	\$ 61,081	\$ 46,582
2015	\$ 417,547	\$ (71,500)	\$ 346,047	\$ 230,465
2016	\$ 605,765	\$ (31,750)	\$ 574,015	\$ 333,848
TOTAL	\$ 1,390,695	\$ (517,000)	\$ 873,695	\$ 517,063

↑
VAN

TIR	SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
>100%	\$ (107,447)	\$ 61,081	\$ 346,047	\$ 574,015

TIR >100%	54%
VAN	\$ 517,062.61

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

Relación Beneficio Costo

VALORACIÓN DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2013	\$ 100,474	\$ (194,306)	\$ 294,780
2014	\$ 192,434	\$ (145,853)	\$ 338,287
2015	\$ 278,083	\$ (47,619)	\$ 325,702
2016	\$ 352,314	\$ (18,466)	\$ 370,780
TOTAL	\$ 923,306	(\$ 406,243)	\$ 1,329,549

Fuente: INMOCASALES
Elaborado por: La Autora

RB/C \$ 923.305,92 / \$ 406.243,31

RB/C \$ 2,27

El Flujo de Efectivo considerando un escenario optimista, muestra que nuestra empresa es aún más rentable debido a que su VAN es de \$ 517.062,61 superando la situación normal, por cada dólar que la Empresa invierte obtiene \$ 2,27 de beneficio.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Situación			TIR >100%	VAN	Relación B/C
NORMAL (CON EL IMPLEMENTO DE LA ESTRATEGIA)					
Constantes	Ventas	8,26% anual	44%	\$ 372,580.63	\$ 1.92
	Costos y Gastos	5.37% anual			
OPTIMISTA					
Incremento	Ventas	8,80% anual	54%	\$ 517,062.61	\$ 2.27
	Costos y Gastos	5.72% anual			
PESIMISTA					
Incremento	Ventas	5.80% anual	19%	\$ 46,806.12	\$ 1.12
	Costos y Gastos	3.77% anual			

Fuente: INMOCASALES

Elaborado por: La Autora

Es común establecer estos tipos de escenarios: el normal que es el escenario según las hipótesis que han servido para hacer el estudio; el escenario optimista, donde se suponen mejores parámetros; y el pesimista, que puede impactar la factibilidad del proyecto.

Con el análisis de resultados podemos ver que tanto en el escenario optimista y pesimista no existe un gran impacto en la factibilidad del proyecto con el incremento porcentual de las ventas, los costos y gastos.

CAPÍTULO 5

5.1 IMPACTO SOCIAL

El crédito directo que la Compañía diseñará ayudará a que muchas familias puedan adquirir una vivienda propia, pues en el sistema financiero será más difícil conseguir créditos de esta naturaleza debido a la aprobación el pasado mayo de la nueva Ley Orgánica para la Regulación de Créditos para Vivienda y Vehículos. El sistema financiero será más estricto al momento de calificar y aprobar créditos, buscará personas que tengan historial bancario.

Adicionalmente el Gobierno está incentivando y facilitando la compra de viviendas lo cual es un gran ventaja puesto que el sector inmobiliario continúa creciendo, por esta razón otro impacto positivo en la sociedad es que independientemente del nivel social se podrá observar un mejor nivel de vida de la familia con la adquisición de viviendas propias pues la Compañía contará con varios proyectos inmobiliarios que estarán dirigidos a niveles altos, medios y bajos, con precios competitivos.

5.2 IMPACTO EMPRESARIAL

En lo empresarial con el desarrollo del Proyecto el impacto será positivo puesto que se definirá claramente las funciones y responsabilidades del personal, se contará con procesos lógicos en cuanto a ventas, mercadeo, administración, finanzas, recursos humanos lo que ocasionaría una desconcentración de las actividades administrativas en los mandos altos de la empresa bajando parte de la responsabilidad a los niveles medios.

Adicionalmente todos trabajarán por la consecución de los objetivos empresariales, asegurando la permanencia de la empresa en el tiempo observando un crecimiento firme y fuerte dentro del mercado pues

mejorará indicadores como cultura de trabajo, filosofía organizacional, trabajo en equipo, cultura de servicio, desarrollo de valores.

5.3 IMPACTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En lo económico el Proyecto busca reducir costos y encontrar oportunidad en los negocios con la finalidad de mejorar los índices económicos financieros históricos de la empresa.

El país ha disfrutado de adecuadas tasas de crecimiento del PIB en los últimos años: Con excepción de la recesión del 2009, en el 2008 creció 7.2%; en el 2010 3.6%; y en el 2011 6.5%. Se espera que en el 2012 el PIB se incremente en el 5.3%³⁵, y para el sector de la construcción un 5.5%, menor que el del año 2011 pero que igual no deja de ser atractivo.

En términos de crecimiento, el sector ganador en crédito en el 2011 fue el de la construcción de viviendas. A continuación vemos la evolución hasta Septiembre del 2011, aunque hasta Noviembre del mismo año, el BIESS habría desembolsado US\$ 701 millones para invertir en los programas de vivienda.

GRÁFICO 5.1 Créditos Otorgados Monto y Número

		2008	2009	2010	2011 (Sept.)
Número de créditos	Sistema Financiero	25,487	16,842	19,917	13,667
	BIESS	113	9,465	15,648	15,280
	Total Créditos	26,600	27,130	35,565	28,947
	%BIESS	0.42%	34.89%	44.00%	52.79%
Monto concedido (dólares)	Sistema Financiero	783,996,645	538,733,335	688,996,416	518,594,444
	BIESS	24,483,131	313,621,907	489,219,000	542,132,000
	Total Créditos	808,479,776	852,355,242	1,178,215,416	1,060,726,444
	% BIESS	3.03%	36.79%	41.52%	51.11%

Fuente: Presentación Económica Cámara de Industrias Nov 2011

³⁵ Banco Central del Ecuador

Este tipo de indicadores dan una perspectiva positiva en el impacto económico y financiero que la Empresa INMOCASALES puede tener en sus resultados si es que implementa los proyectos de mejora administrativa – financiera que se plantean en este trabajo, pues la empresa de desarrolla en un Sector que está creciendo y al que el Gobierno encamina una gran cantidad de recursos, por esta razón hacer que la empresa sea más rentable y eficiente es responsabilidad de la Dirección y de todos quienes conforman la Compañía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis interno y externo me ayudó a determinar que la competencia del negocios inmobiliario se vuelve más agresiva por el empuje que el gobierno está dando a este sector, con esto no es necesario solo definición de procesos sino implementación de estrategias que permitan el fortalecimiento de la empresa para la permanencia en el mercado como Líder en proyectos inmobiliarios.

CONCLUSIONES

1. En la empresa INMOCASALES se ve reflejado la falta de importancia por parte de la Dirección hacia técnicas más elementales de la gestión administrativa, pues en su mayoría las Empresas Inmobiliarias no planifican.
2. No se encontró evidencia alguna de un sistema de Planeación Estratégica en el trabajo de la Inmobiliaria, a pesar de que se tiene una idea sobre el tema, viven del día a día orientados a solucionar problemas de acuerdo a como se los presenten.
3. Del diagnóstico de la compañía se concluye que debido a la carencia de un direccionamiento estratégico que facilite la labor administrativa de la empresa se comete varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.
4. La ciudad de Quito y sus alrededores está en crecimiento continuo y la oferta de la vivienda ha tenido un amplio incremento especialmente la de interés social, fomentando el trabajo de la Inmobiliaria que con soluciones oportunas asesore al cliente y logre cerrar negocios.

5. En los últimos años se observa un importante crecimiento del mercado inmobiliario pese a los constantes problemas que se presentan en el país, por esta razón se puede concluir que actualmente se observa para las Inmobiliarias más oportunidades que amenazas.

6. La empresa no cuenta con un personal capacitado ya que carece de actualizaciones de conocimiento para enfrentar las condiciones del mercado.

7 Ninguna Inmobiliaria puede tener éxito si no tiene clientes que utilicen sus servicios, que mejor que ofrecerles una atención pre- post venta, gracias al planteamiento de metas internas.

8. Actualmente el entorno está cambiando de manera acelerada por lo que la empresa requiere adquirir, desarrollar y utilizar de una manera más efectiva sus recursos para afrontar futuros inestables.

9. El definir los valores y principios en la organización ha permitido la elaboración de una misión y visión facilitando así el proceso de direccionamiento estratégico.

10. Las definiciones de misión, visión son las palabras alentadoras y reales que conducen a una mejor toma de decisiones.

11. La Planeación Estratégica es una herramienta importante para las empresas que hace posible una mejor adaptación al entorno cambiante permitiendo lograr el futuro esperado.

12. Se puede concluir que en un entorno macroeconómico poco optimista, el sector inmobiliario crecerá a medida que crezcan las empresas que lo conforman. No mejorará si las Inmobiliarias trabajan sin una planificación.

13. Finalmente se puede concluir que si la Empresa INMOCASALES implementa los Proyectos propuestos, incrementará su rentabilidad y utilidad en un 25% hasta el año 2016, adicionalmente contará con una adecuada Planificación Estratégica que le permitirá conseguir los objetivos organizaciones con la participación y compromiso de todos los empleados.

RECOMENDACIONES

14. La ejecución de un modelo de Gestión Estratégica por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión mejorará la eficiencia de procesos, reducirá costos y permitirá solucionar las necesidades de los clientes.

15. La Implantación de un sistema de información y comunicación Interna a través de una Intranet permitirá integrar a sus clientes, empleados, proveedores y accionistas a un proceso de planeación estratégica, brindándoles servicios útiles de una manera ágil, segura y dinámica.

16. La ejecución de un Plan de Capacitación y Competencias de personal, desarrollará la competencia del Recurso Humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.

17. El Implementar un área de servicio Pre y Post venta dentro de INMOCASALES permitirá generar una cultura orientada al cliente, expandir su cartera de productos y ofrecer mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.

18. Se recomienda de manera prioritaria iniciar con los proyectos definidos como de corto plazo en el presente modelo, ya que con esto

mejorará de forma inmediata la relación con sus proveedores y personal, para comprometerlos aún más en las operaciones de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHARLES W. L. / GARETH R. Jones., Administración Estratégica: Un enfoque integrado, McGrawHill, Bogotá 1997.
2. DESS, G. Gregory / Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
3. FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
4. FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, Editorial S.A. Prentice Hall, México 1997.
5. GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
6. GOODSTEIN, Leonard / NOLAN, Timothy / PFEIFFER, Willam. Planeación Estratégica Aplicada, McGrawHill, Colombia 1998.
7. HERNÁNDEZ Roberto / FERNÁNDEZ Carlos / BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, México 1998.
8. HILL, Charles / JONES, Gareth, Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, México 1996.
9. HITT A., Michael / DUANE, Ireland R. / HOSKISSON, E. Robert; Administración Estratégica, Thomson, México 2004.
10. KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2001.
11. KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
12. MÉNDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001.
13. MINTZBERG H. / BRIAN, Quinn J., El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1991.
14. MORRISEY, George. Planeación Táctica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1996.

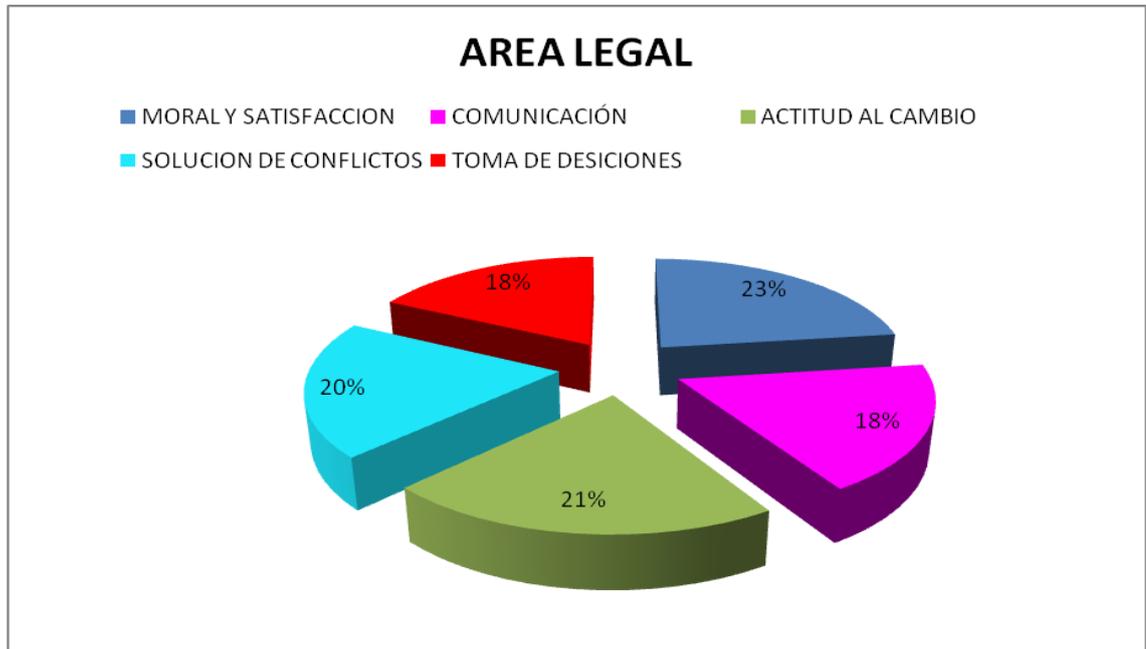
15. NILS, Goran O. / ROY, J. Wetter M.; Performance Drivers, Gestión 2000, Barcelona 2002.
16. SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Colombia 1994.
17. THOMPSON, Jr. Arthur / Strickland, Administración Estratégica, Ed. McGraw- Hill, Décimo Tercera Edición, México 2004.

LINCOGRAFÍA

1. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
2. Definición.org
3. <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

ANEXOS

1. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



INTERPRETACION:

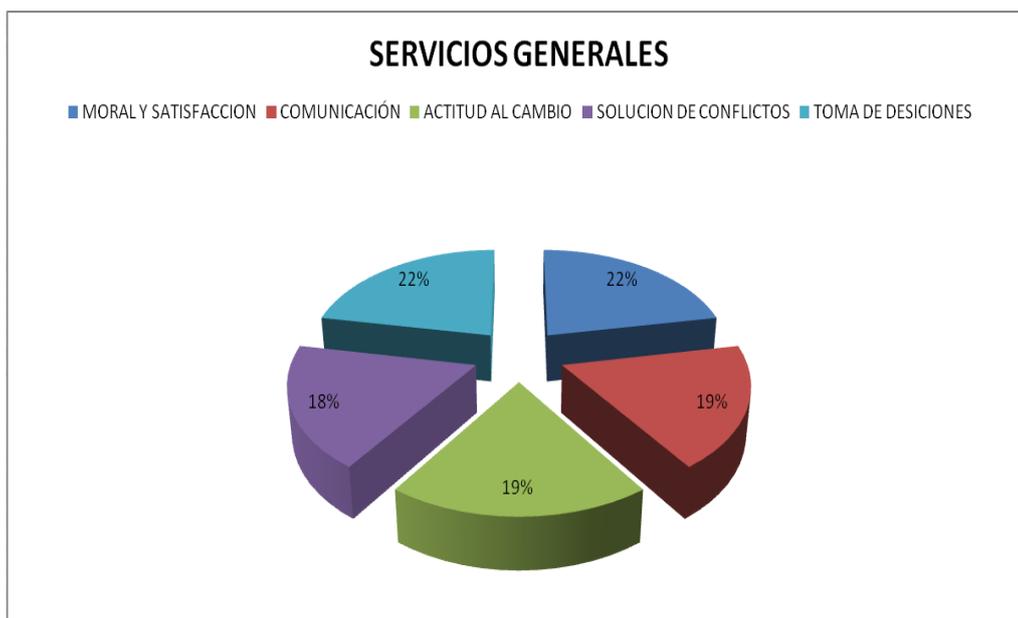
MORAL Y SATISFACCION: La persona evaluada se siente conforme en su lugar de trabajo, las políticas empleadas en la empresa no son de su entera satisfacción debiendo mejorar en este aspecto pues está representado por el 23% significa que tiene un nivel alto al cual hay que SOSTENER Y ELEVAR.

COMUNICACIÓN: La persona evaluada manifiesta que las disposiciones u órdenes que se le dan no son claras en su totalidad y las relaciones de comunicación con sus colaboradores y superiores no son las más adecuadas representado por el 18% significa que posee un nivel MEDIO al cual a que ELEVAR EL NIVEL.

ACTITUD AL CAMBIO: La persona evaluada manifiesta que rara vez existe un interés por parte de sus colaboradores en el ámbito de trabajo y que necesita hacer esfuerzos constantes para que sus ideas sean aceptadas representado por el 21% significa que posee un nivel MEDIO al cual se propone que se debe **ELEVAR EL NIVEL** referente a este punto.

SOLUCION DE CONFLICTOS: La persona evaluada manifiesta que no existe una propuesta o autoridad a la hora de enfrentar y manejar conflictos dentro de su área y con sus compañeros de trabajo y que los conflictos no son superados ni terminados de forma radical representado por el 20% significa que posee un nivel MEDIO al cual se propone **ELEVAR EL NIVEL**.

TOMA DE DESICIONES: La persona evaluada manifiesta que las decisiones son dictatoriales y al momento de tomar medidas importantes lo primero que aparece son las acusaciones y nunca viendo las propuestas planteadas representado por el 18% significa que posee un nivel MEDIO al cual se propone **ELEVAR EL NIVEL**.



INTERPRETACION:

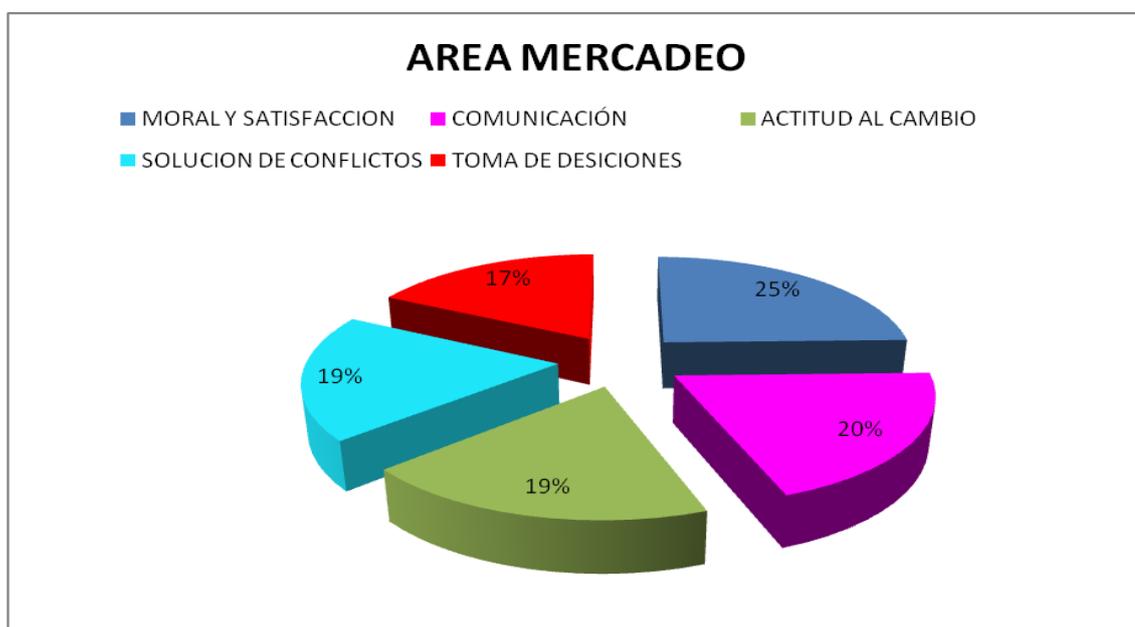
MORAL Y SATISFACCION El departamento de servicios generales al ser evaluado en este punto deja manifiesto que su satisfacción en la empresa y la manera en que se identifica con la misma es regular, debida a las políticas internas de la empresa que no son de su completo parecer o por la inexistencia de las mismas; representado por el 22% el cual significa que poseen un nivel ALTO el cual se recomienda SOSTENER Y ELEVAR.

COMUNICACIÓN: El departamento de servicios generales al ser evaluado en este punto deja manifiesto que la comunicación en la empresa es baja ya que cada departamento no tiene un método para solucionar los errores de comunicación con la presencia de chismes y malos entendidos; representado por el 19% el cual significa que posee un nivel MEDIO el cual se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

ACTITUD AL CAMBIO: El departamento de servicios generales al ser evaluado en este punto deja manifiesto las propuestas presentadas al momento de elegir o proponer innovación en su área de trabajo o en la empresa no son tomadas en cuenta de forma absoluta y por lo mismo dejan de proponer estos cambios representado por el 19% el cual significa que posee un nivel MEDIO el cual se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

SOLUCION DE CONFLICTOS: El departamento de servicios generales al ser evaluado en este punto deja manifiesto existe negligencia al momento de solucionar conflictos y estas disyuntivas afectan a su trabajo y al clima laboral y la relación entre compañeros es regular, representada por el 18% el cual significa que posee un nivel MEDIO se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

TOMA DE DECISIONES: El departamento de servicios generales al ser evaluado en este punto deja manifiesto que las decisiones empleadas en cada uno en su área se realiza poco consensuada y opiniones son realizadas por todos pero con poca aceptación de los mismos y la mayor parte de decisiones es tomada por el jefe o superior; representada por el 22% el cual significa que posee un nivel MEDIO se recomienda ELEVAREL NIVEL.



INTERPRETACION:

MORAL Y SATISFACCION: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto que su satisfacción en la empresa y la manera en que se identifica con la misma es regular, debida a las políticas internas de la empresa que no son de su completo parecer o por la inexistencia de las mismas; representado por el 22% el cual significa que poseen un nivel ALTO el cual se recomienda SOSTENER Y ELEVAREL NIVEL.

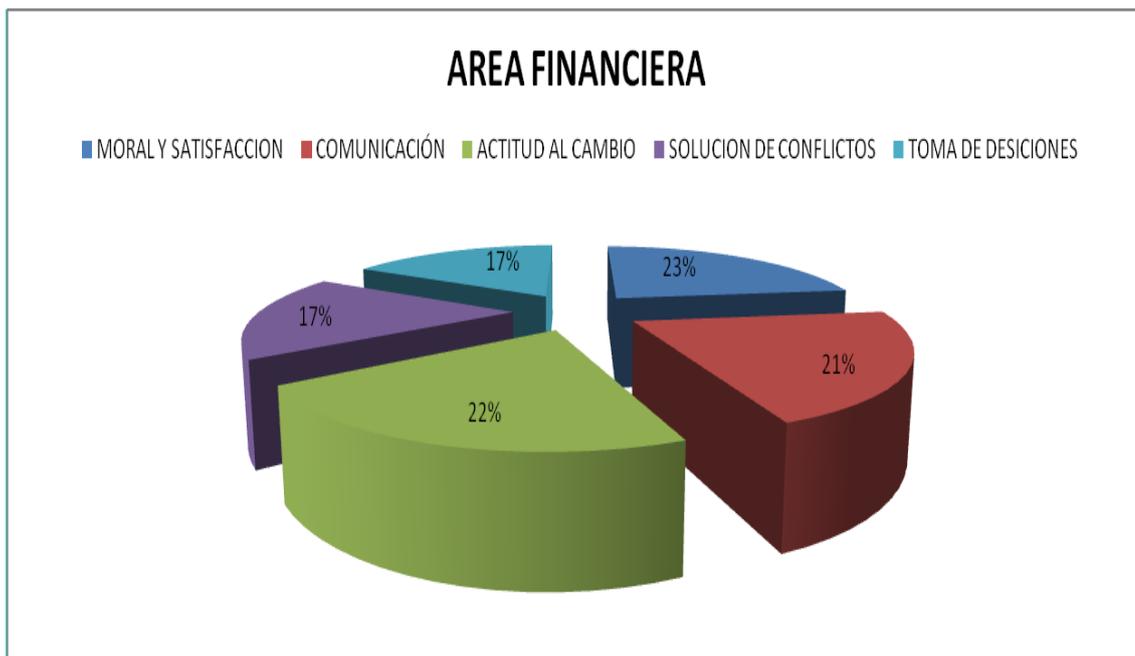
COMUNICACIÓN: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto que la comunicación en la empresa es baja

ya que cada departamento no tiene un método para solucionar los errores de comunicación con la presencia de chismes y malos entendidos; representado por el 20% el cual significa que posee un nivel MEDIO el cual se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

ACTITUD AL CAMBIO: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto las propuestas presentadas al momento de elegir o proponer innovación en su área de trabajo o en la empresa no son tomadas en cuenta de forma absoluta y por lo mismo dejan de proponer estos cambios representado por el 19% el cual significa que posee un nivel MEDIO el cual se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

SOLUCION DE CONFLICTOS: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto existe negligencia al momento de solucionar conflictos y estas disyuntivas afectan a su trabajo y al clima laboral y la relación entre compañeros es regular, representada por el 19% el cual significa que posee un nivel MEDIO se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

TOMA DE DESICIONES: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto que las decisiones empleadas en cada uno en su área se realiza poco consensuada y opiniones son realizadas por todos pero con poca aceptación de los mismos y la mayor parte de decisiones es tomada por el jefe o superior; representada por el 17% el cual significa que posee un nivel BAJO significando que ES UN PUNTO DE PREOCUPACION.



INTERPRETACIÓN:

MORAL Y SATISFACCION El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto que su satisfacción en la empresa y la manera en que se identifica con la misma es regular, debida a las políticas internas de la empresa que no son de su completo parecer o por la inexistencia de las mismas; representado por el 23% el cual significa que poseen un nivel ALTO el cual se recomienda SOSTENER Y ELEVAR.

COMUNICACIÓN: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto que la comunicación en la empresa es baja ya que cada departamento no tiene un método para solucionar los errores de comunicación con la presencia de chismes y malos entendidos; representado por el 21% el cual significa que posee un nivel MEDIO el cual se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

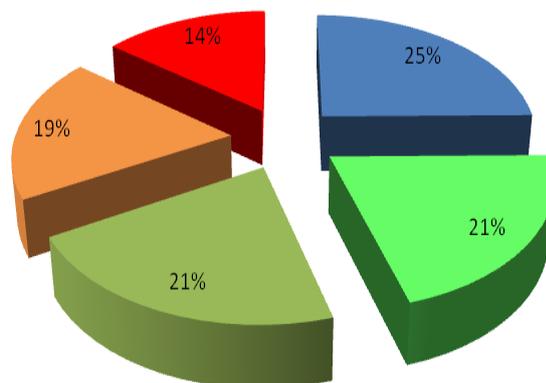
ACTITUD AL CAMBIO: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto las propuestas presentadas al momento de elegir o proponer innovación en su área de trabajo o en la empresa no son tomadas en cuenta de forma absoluta y por lo mismo dejan de proponer estos cambios representado por el 22% el cual significa que posee un nivel ALTO el cual se recomienda SOSTENER Y ELEVAR EL NIVEL.

SOLUCION DE CONFLICTOS: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto existe negligencia al momento de solucionar conflictos y estas disyuntivas afectan a su trabajo y al clima laboral y la relación entre compañeros es regular, representada por el 19% el cual significa que posee un nivel MEDIO se recomienda ELEVAR EL NIVEL.

TOMA DE DESICIONES: El departamento de ventas y marketing al ser evaluado en este punto deja manifiesto que las decisiones empleadas en cada uno en su área se realiza poco consensuada y opiniones son realizadas por todos pero con poca aceptación de los mismos y la mayor parte de decisiones es tomada por el jefe o superior; representada por el 17% el cual significa que posee un nivel BAJO significando que ES UN PUNTO DE PREOCUPACION.

ASISTENTE GERENCIA

■ MORAL Y SATISFACCION ■ COMUNICACIÓN ■ ACTITUD AL CAMBIO
■ SOLUCION DE CONFLICTOS ■ TOMA DE DESICIONES



INTERPRETACION:

En el área de asistencia de gerencia se concluyó en los siguientes puntos:

MORAL Y SATISFACCION: La persona se encuentra a gusto con su trabajo y le satisface lo que realiza en todas las actividades que desempeña en su puesto de trabajo esto se observa al poseer una calificación MUY ALTA representada por el 25% lo que significa que HAY QUE SEGUIR MANTENIENDO ESTE NIVEL.

COMUNICACIÓN: La persona evaluada en este punto hace referencia que la comunicación el área a la que pertenece y con la empresa en general es ALTA representada por el 21% es decir que SE DEBE SOSTENER Y SOBRE TODO ELEVARE al siguiente nivel que es MUY ALTA.

ACTITUD AL CAMBIO: La persona evaluada en este punto hace referencia que gusta de los cambios y propuestas innovadoras que le lleven al cambio en su área de trabajo por lo que la calificación que demuestra en este punto que es ALTA representada por el 21% significa que SE DEBE SOSTENER Y ELEVAR SU NIVEL referente a este punto.

SOLUCION DE CONFLICTOS: La persona evaluada en este punto hace referencia que tiene ciertas diferencias con sus compañeros de trabajo y no alcanzan acuerdos inmediatos con los implicados representado por el 19% significa que es un puntaje MEDIO significando que SE DEBE ELEVAR ESTE NIVEL

TOMA DE DESICIONES: La persona evaluada hace referencia que las decisiones siempre son tomadas por sus jefes inmediatos y que tiene poca aceptación sus puntos de vista representado por el 14% significa que es un puntaje BAJO significando que ES UN PUNTO DE PREOCUPACION.

UNA VEZ REALIZADO EL DIAGNÓSTICO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SE OBTUVO LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES

Las dificultades más usuales que presentan los empleados son:

- LA TOMA DE DESICIONES
- COMUNICACIÓN
- SOLUCION DE CONFLICTOS
- ACTITUD AL CAMBIO

2. LISTA DE PROYECTOS INMOCASALES

2.1. TIRRENA APARTAMENTOS



Tipo de Construcción: 108 apartamentos se desarrollan en 12 pisos

Características Internas: Apartamentos de 1 dormitorio.

Dormitorio master, baño completo, sala – comedor, cocina, parqueadero, bodega.

Área de construcción de 51 a 62 m²

Apartamentos de 3 dormitorios

3 dormitorios, 2 baños completos, sala-comedor, cocina, 1 baño para visitas, parqueadero y bodega

Área de construcción de 107 a 148 m²

Precios (desde): \$65.000

2.2. CASALES DANIELA



Tipo de Construcción: Apartamentos aterrizados

Características Internas: Apartamentos

Sala, comedor, cocina, 1 dormitorio master, 2 dormitorios, 2 y ½ baños, terraza y jardín.

Precios (desde): \$64.800

2.3. CONJUNTO ALICANTE



Tipo de Construcción: Casas de 2 pisos con opción a ampliación 3er piso

Características Internas:

Planta baja

Sala, comedor, cocina, baño social, patio y área de lavandería

Planta alta

1 dormitorio master, 2 dormitorios y 2 baños completos, Terraza

Precios (desde): \$49.000

2.4. CASALES METRÓPOLI



Tipo de Construcción: Apartamentos de 3 dormitorios desde 69 m2

396 apartamentos distribuidos en 8 etapas

Características Internas:

Planta tipo

Sala, comedor, cocina, 2 dormitorios 1 dormitorio master, 2 baños

Precios (desde): \$44.200

2.5. EL GUAYANAY II



Tipo de Construcción: Casa de dos y tres pisos, Apartamentos extendidos y Apartamentos dúplex.

Características Internas:

Casas de 2 y 3 pisos

Sala, comedor, cocina, 1 y ½ baños, 3 dormitorios, patio de servicios, bodega y jardín. Construcción desde 78m².

Apartamentos extendidos

Sala, comedor, cocina, 1 y ½ baños, 3 dormitorios, lavandería, bodega y terraza. Construcción 84m².

Apartamentos dúplex

Sala, comedor, cocina, 1 y ½ baños, 3 dormitorios, patio de servicio y bodega. Construcción 90m².

Precios (desde): \$38.000

2.6. BOSQUES DEL CHAMIZAL



Tipo de Construcción: Casa de 112 m², 720 casas distribuidas en 9 etapas

Características Internas:

Planta baja

Sala, comedor, cocina, ½ baño, patio de servicios y bodega.

Planta alta

3 dormitorios, 2 baños completos y balcón.

Precios (desde): \$52.640

2.7. CASALES VICTORIA



Tipo de Construcción: Casa de 3 pisos, Apartamentos dúplex, Locales comerciales

Características Internas:

Casas

Sala, comedor, cocina, 3 dormitorios, 2 baños completos y patio.

Construcción 76.71 m²

Apartamentos dúplex

Sala, comedor, cocina, 3 dormitorios, 1 y ½ baños y patio. Construcción 65.5 m²

Precios (desde): \$40.000

2.8. DELPHOS



Tipo de Construcción:

Casas de 120 m² en 2 pisos

Características Internas:

Planta baja

Hall, sala, comedor, cocina, ½ baño

Planta alta

Hall, sala de estar, dormitorio master, 2 dormitorios, 2 baños

Precios (desde): \$69.900

2.9. PORTAL DEL VALLE



Tipo de Construcción: Conjunto privado, 12 Casas con Piscina.

Características Internas:

Casas de 112 m² de 3 dormitorios, 2 1/2 baños, sala, comedor, cocina, cuarto de máquinas, terraza accesible, patio trasero.

Precios (desde): \$ 74.600

2.10. PORTAL DEL OASIS



Tipo de Construcción: 13 Casas Exclusivas de 126 m²

Características Internas:

Casas de 3 dormitorios convencionales, 1 dormitorio Master, Sala Familiar, Sala de Estar, 2 ½ baños, Jardín principal y posterior, Parqueadero.

Características Técnicas:

- Sala, comedor, cocina y baño social: Pisos de Cerámica Nacional
- Muebles de cocina: Melamínico Blanco.
- Dormitorios y Sala de Estar alfombrado.
- Terraza: Cerámica Nacional o tablón de Gres.
- Área de estacionamientos: En césped combinado con cemento.

Precios (desde): \$ 75.000