UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Empresa "La Cuadra Cía. Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCION" de la ciudad de Quito. Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR(ES): NANCY LILIANA GONZALEZ PINEDA
MIRIAM BERNARDITA MONCAYO ANDRADE

DIRECTORA: DRA. ZULEMA MALO MONTOYA

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2009

Dra. Zulema Malo Montoya .

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que, el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes: Nancy Liliana González Pineda y Miriam Bernardita Moncayo Andrade ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, octubre de 2009

f) . . . . . .

“ Nosotros, Nancy Liliana González Pineda y Miriam Bernardita Moncayo Andrade declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ..... f. .....

Nancy Liliana González Pineda Miriam Bernardita Moncayo Andrade

Autoras

Autoría

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

…….....	.....
Nancy Liliana González Pineda	Miriam Bernardita Moncayo Andrade

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico esta tesis
A mi hijo Mateo y a mi madre por su
Apoyo incondicional y comprensión
A lo largo de todo este tiempo.

Nancy González Pineda

A mis hijos: Gabriela, Carolina y Andrés.

Miriam Moncayo Andrade

AGRADECIMIENTO

A Dios por regalarme de su sabiduría e inteligencia, a la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de cumplir mi meta de ser profesional, a la empresa INMOSOLUCION S.A., por su colaboración para el desarrollo de esta tesis, a la Dra. Zulema Malo Directora de Tesis por su valioso asesoramiento y a mi familia por la confianza puesta en mí.

Nancy González Pineda

A Dios, para quien todo es posible, a la Universidad Técnica Particular de Loja, a través del Sistema de Educación a Distancia, a la Dra. Zulema Malo Montoya, Directora de Tesis, a la Empresa Inmosolución, que nos permitió realizar esta práctica profesional, a mi familia y mis amigos por su apoyo, su tiempo y su comprensión. Gracias por su invaluable aporte para la culminación de mi carrera profesional.

Miriam Moncayo Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación del director	Ii
Cesión de los derechos	Iii
Autoría	Iv
Dedicatoria	V
Agradecimientos	Vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	ix
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa	2
1.2. Base legal	3
1.3. Organigrama	4
1.4. Plan estratégico	
1.4.1. Misión	8
1.4.2. Visión	9
1.4.3. Valores	9
1.4.4. Objetivos	9
1.4.5. Diagnóstico FODA	10
CAPÍTULO II MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	
2.1. Planificación	15
2.1.1. Estratégica	17
2.1.2. Corporativa	22
2.1.3. Operativa	25
2.2. Indicadores	
2.2.1. Concepto	27
2.2.2. Características	28
2.2.3. Importancia	28
2.2.4. Clasificación	29
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores	31
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	32
2.3. Cuadro de mando integral	37
2.3.1. Perspectiva financiera	41
2.3.2. Perspectiva cliente	43
2.3.3. Perspectiva de procesos internos	46
2.3.4. Perspectiva de aprendizaje-crecimiento	50
CAPÍTULO III DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y Objetivos	54
3.1.1. Área Técnica	54
3.1.2. Área Comercial	55
3.1.3. Área Financiera	56

3.1.4. Área Administrativa	57
3.1.5. Mapa estratégico	60
3.2. Preparación de indicadores	61
3.2.1. Área Técnica	62
3.2.2. Área Comercial	63
3.2.3. Área Financiera	64
3.2.4. Área Administrativa	66
3.3. Diseño cuadro de indicadores	66
3.4. Análisis e interpretación	
3.4.1. Área Técnica	68
3.4.2. Área Comercial	71
3.4.3. Área Financiera	73
3.4.4. Área Administrativa	77
3.5. Informe	*79*
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFIA	84
ANEXOS	

Resumen Ejecutivo

La necesidad de toda organización en la actual “era de la información” y sobre todo en el ambiente competitivo en que se desarrolla INMOSOLUCION S.A. es tener básicamente un conjunto estructurado de Indicadores que permita controlar el desenvolvimiento de la organización a todo nivel, desde de el nivel directivo hasta el operativo, para medir el desempeño de la organización con respecto a metas establecidas, lo cual facilitará a la dirección de la organización el establecimiento de acciones necesarias a través de decisiones centradas y enfocadas, este conjunto de indicadores lo presentamos en la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, lo cual permitirá tomar acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

El Capítulo I presenta una introducción a la empresa INMOSOLUCION S.A. la cual está dirigido el presente trabajo. En primer lugar se realiza una breve reseña histórica de la empresa que contiene una descripción muy resumida de su creación y evolución hasta la época actual, su base legal, la conformación de la organización incluido su denominación y objeto, el gobierno y la dirección, los niveles organizacionales y sus responsables, así como también el organigrama respectivo, lo cual nos permite tener una idea muy clara sobre la complejidad y estructura de la organización objeto de estudio, luego se presentan los elementos básicos de la planeación estratégica de la empresa, lo cual es clave para la definición de la Estrategia Organizacional así como también para el diseño y elaboración del Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico como herramientas de gestión; entre estos elementos tenemos: misión (razón de ser de la empresa), valores (creencias que guían el comportamiento organizacional), visión (lo que se quiere llegar a ser la empresa), políticas (directrices o guías de desarrollo) y un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El Capítulo II constituye el Marco Teórico para el desarrollo del presente trabajo, donde se describe de forma detallada la conceptualización respecto a la Planificación su utilidad en la gestión empresarial. Los niveles de planificación Estratégica y sus componentes principales misión, visión, valores, objetivos, estrategia, planificación Corporativa y planificación Operativa, su importancia, campo de acción y características. Posteriormente se presenta el marco teórico de los indicadores de gestión, las características necesarias para que un indicador sea útil y efectivo así como su clasificación según: a) su nivel de aplicación, b) dimensiones a evaluar, c) de ejecución y d) de procesos administrativos, además se definen

los aspectos a considerarse en la formulación de indicadores, manejo y presentación de los mismos. Cuadro de Mando Integral, la importancia de su utilización para la mejora de la gestión empresarial partiendo de la necesidad de contar con un sistema de medición en cualquier organización, fundamentando la obsolescencia del pensamiento financiero como única forma de medición para luego definir lo que es un Cuadro de Mando Integral (herramienta de gestión que incluye un conjunto de indicadores debidamente estructurados para cumplir con la estrategia y visión empresarial en base a la misión y valores corporativos). Luego de tener claro los conceptos anteriores, se establece al CMI como una forma de medir la Estrategia Empresarial a través de cuatro perspectivas en las cuales se agrupan los indicadores que constituyen el Cuadro de Mando Integral: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El Capítulo III comprende la sustentación del marco teórico, definido en el capitulo II esta aplicación implica la identificación de las áreas relevantes o procesos, las variables y objetivos y consecuentemente la estructuración de un Cuadro de Mando Integral de la empresa objeto de análisis. Se hace una breve descripción de las áreas relevantes, objetivos y variables, se describe la estructuración del Mapa Estratégico y la vinculación entre los diferentes niveles de objetivos. Luego se analiza y clasifica los objetivos establecidos en la planificación estratégica, se preparan los indicadores que medirán estos objetivos en las diferentes perspectivas, luego se elabora el Mapa Estratégico con la debida relación causa-efecto de los objetivos que fueron seleccionados para el cumplimiento de la estrategia y visión organizacional, en este punto, no sólo se describen los objetivos pertinentes sino también los indicadores que permiten su medición adecuada (incluido las fórmulas de cálculo). Por otra parte se procede a la elaboración del Cuadro de Mando Integral al resumir en una sola matriz los objetivos e indicadores clasificados en las respectivas perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento); así como también se incluyen las metas fijadas para los diferentes indicadores, los responsables encargadas de calcular y presentar los resultados de dichos indicadores para su análisis pertinente y la frecuencia de revisión y estudio de los mismos. Cabe indicar que se realizo el análisis e interpretación de los indicadores de los cuales fue posible obtener información de la empresa.

Posteriormente se establecen las Conclusiones y Recomendaciones. Que hace referencia a los resultados de la aplicación de esta importante herramienta de gestión: Cuadro de mando

integral en complemento con el Mapa estratégico. Por último se realizan recomendaciones en base a las necesidades, condiciones y circunstancias actuales de la organización con la finalidad de que este estudio sea únicamente la base para una posterior implementación de un Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico como herramientas de gestión, que constituyan un sistema continuo para llevar a la empresa a la consecución de objetivos en beneficio de alcanzar la estrategia organizacional tomando como base la misión y visión de la empresa y como marco de referencia los valores corporativos y las políticas.

CAPÍTULO I:

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

INMOSOLUCION S.A.

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. "INMOSOLUCION" constituida en el Distrito Metropolitano de Quito dedicada a las siguientes actividades:

1. Construcción, promoción, compraventa de bienes muebles e inmuebles,
2. Administración y comercialización de proyectos inmobiliarios,
3. Realización de estudios, diseños, planificación, construcción, fiscalización de obras civiles, urbanizaciones, edificios, viviendas, caminos, carreteras, canales de riego,
4. Obras de impacto ambiental, forestación, reforestación,
5. Instalaciones industriales, eléctricas, sanitarias, hidráulicas, telefónicas,
6. Urbanismos
7. Obras de ingeniería: sanitaria, eléctrica, vial, hidráulica, agrícola
8. Obras de riego y drenaje,
9. Exploración, explotación, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados,
10. Diseño, construcción, fiscalización, administración de oleoductos, poliductos, gasoductos, tanques de almacenamiento, estaciones de producción, transporte como servicio complementario a su giro social, industrialización y comercialización de hidrocarburos y más instalaciones utilizadas en la industria hidrocarburífera,
11. La prestación de todo tipo de servicios administrativos, técnicos y especializados,
12. Capacitación de personal, alquiler de equipos y maquinaria para toda actividad,
13. Importación, exportación, agencias y representaciones relacionadas con el objeto social.

La principal actividad de la compañía es la Construcción, promoción, y compraventa de bienes inmuebles, para lo cual cuenta con establecimientos en las principales ciudades del

país, Quito, Guayaquil y Cuenca, situándose la oficina matriz en la ciudad de Quito, en la cual se consolidan todas las actividades de las tres oficinas.

1.2 Base legal.

Esta compañía anónima, se constituye a solicitud del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas 'ISSFA" representada por su Director General, el 13 de enero de 1999, mediante escritura pública con la denominación "LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A." "INMOSOLUCION", inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 30 de julio del mismo año, con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, con un capital autorizado de 60.000.000 (Sesenta millones de sucres), que pertenece en su totalidad al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) con un plazo de duración de 50 años, pudiendo este plazo prorrogarse o disolverse la compañía, liquidarse antes de su cumplimiento si así lo resuelve la Junta General.

Desde su constitución se han realizado los siguientes aumentos y reformas de capital:

El 24 de abril de 2000 se incrementa el capital en $ 24.000,00

El 11 de octubre de 2002 aumento de capital a $641.000,00

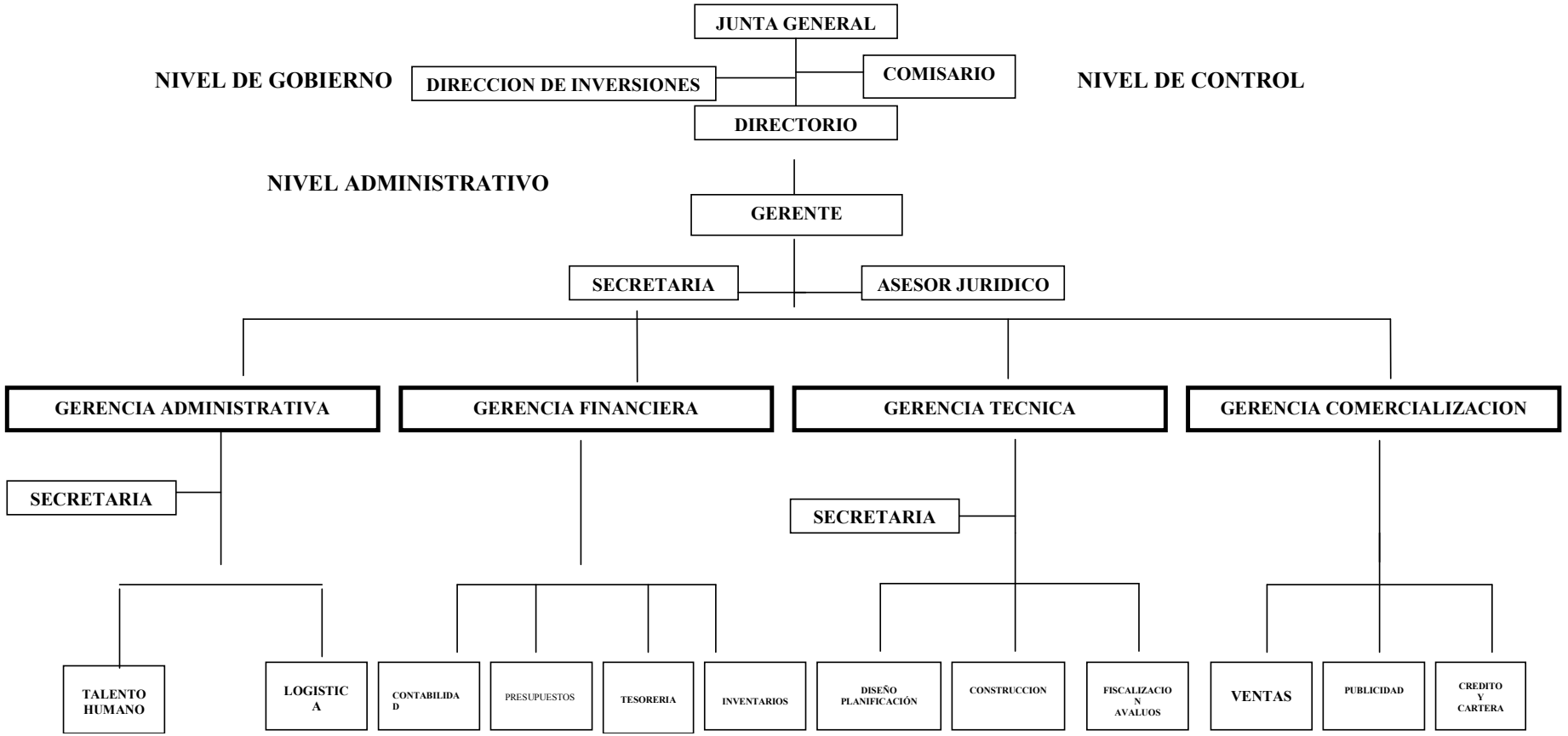
El 28 de julio de 2006 aumento de capital a $ 1´200.000,00

Actualmente, conforme al último aumento de capital realizado el 5 de octubre del 2007, el capital suscrito y pagado de la compañía asciende a $1.800.000.00, dividido en 1.800.000 acciones de $ 1.00 cada una, ordinarias y nominativas, iguales e indivisibles cada acción da derecho en proporción a su valor pagado, a voto en la Junta general y a participar en las utilidades y demás derechos establecidos en la Ley.

El aumento de capital, se da mediante capitalización de utilidades del ejercicio 2006.

1.3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA INMOSOLUCION S.A.



Fuente: Empresa Inmosolución
Elaborado por: Departamento Administrativo Financiero

Niveles de Organización de la Compañía

INMOSOLUCION para el cumplimiento de sus objetivos, se conforma de los siguientes niveles de organización:

Nivel de Gobierno

a) Junta General de Accionistas

Nivel Administrativo

b) Directorio

c) Gerente General

Nivel Operativo

a) Gerente Administrativo

b) Gerente Financiero

c) Gerente Técnico

d) Gerente de Comercialización

Nivel de Control

1) Control interno
    a) Comisario
    b) Dirección de Inversiones del ISSFA
2) Control externo
    a) Auditoria Externa
    b) Superintendencia de Compañías.
    c) Contraloría
    d) Servicio de Rentas Internas

Nivel de Asesoramiento

1) Asesoría Jurídica
2) Dirección de Inversiones del ISSFA

DESCRIPCION:

Nivel de Gobierno

La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía y tendrá todos los deberes y atribuciones que señala la ley. Sus resoluciones válidamente adoptadas, obligan aún a los ausentes y disidentes, salvo el derecho de oposición en los términos de la Ley de Compañías.

Son funciones principales de la Junta General de Accionistas:

1. Nombrar y remover a los directores, comisarios o funcionario cuyo cargo sea creado por el estatuto.
2. Conocer anualmente los estados financieros de la compañía.
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización.
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones.
7. Acordar todas las modalidades al contrato social.
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía.

Nivel Administrativo

El Directorio: Esta compuesto por tres miembros principales siendo representantes uno por cada fuerza y tres suplente designados por la Junta General, los suplentes podrán actuar y tendrán derecho a voto únicamente cuando se encuentren reemplazando a los principales.

El presidente del directorio será el Director General del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, quien será a su vez presidente de la compañía.

Son atribuciones del Directorio;

a) Establecer la política general de la compañía
b) Autorizar a los administradores para cualquier decisión, acto o contrato que implique cambio de la política de la compañía, dentro de su objeto social
c) Dictar los reglamentos administrativos internos de la compañía.
d) Nombrar de entre sus miembros a los administradores de la compañía, esto es Presidente y Gerente General y fijar sus atribuciones.
e) Aprobar el presupuesto y el plan general de actividades de la compañía.

El Gerente General: Ejecuta las resoluciones de la Junta General y del Directorio, y es el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía y en general tiene las facultades necesarias para el buen manejo y administración de la compañía y todas las atribuciones y deberes determinados en la Ley para los administradores, de acuerdo con los estatutos de la compañía.

Nivel Operativo

Gerencia Administrativa: es responsable del manejo de los recursos humanos y materiales, en el área administrativa; se encarga de una eficiente, efectiva y económica implantación del sistema de gestión en el área administrativa brindando un oportuno asesoramiento para la toma de decisiones que permitan el desarrollo de las políticas de la empresa.
Estará conformado por las siguientes áreas: Gerencia Administrativa, Talento Humano y Logística.

Gerencia Financiera: Es el responsable del manejo los recursos financieros y de una eficiente efectiva y económica implantación del sistema de gestión en el área financiera, a través de un oportuno asesoramiento para la oportuna toma de decisiones que permita el desarrollo de la empresa.

Está conformado por las siguientes áreas: Gerente Financiero, Contabilidad, Presupuestos, Tesorería e Inventarios

Gerencia Técnica: Responde por planificación, diseño, cálculo y construcción de obras civiles, coordinando con las demás gerencias, todas las actividades que se requieran para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Está conformada por las siguientes áreas: Gerente Técnico, Planificación, Construcción, Fiscalización y Avalúos.

Gerencia de Comercialización: Efectúa la promoción y venta de los bienes inmuebles y por los bienes captados para corretaje, según los contratos correspondientes, a través de los departamentos de ventas, publicidad y cartera.

Nivel de Control

Esta conformado por el Comisario y la Dirección de Inversiones del ISSFA.

Nivel de Asesoramiento

Está conformado por un abogado y la Dirección de Inversiones del ISSFA.

1.4 Plan Estratégico

1.4.1. Misión

Construir y comercializar productos inmobiliarios con personal altamente calificado y con experiencia para satisfacer las necesidades habitacionales de la población militar y civil, contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

1.4.2. Visión

Ser en el 2010, una empresa sólidamente estructurada y posicionada en el sector inmobiliario en la industria de la construcción de vivienda e infraestructura, contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

1.4.3 Principios y Valores

Principios

- Lealtad Institucional
- Disciplina Organizacional
- Honestidad en acciones
- Ética profesional
- Solidaridad social

Valores

- Responsabilidad social
- Experiencia Técnica
- Equidad social
- Competitividad en el producto
- Eficacia en los resultados
- Filosofía de servicio

1.4.4. Objetivos

- Lograr una mayor participación en el mercado nacional, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio competitivo, estableciendo mecanismos apropiados que permitan aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado del sector de la construcción de viviendas, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa y optimizar los planes de vivienda actuales.

- Desarrollar correctamente el proceso administrativo, en todos los niveles organizacionales, poniendo énfasis en la ejecución de la planificación estratégica, como guía para la formulación y evaluación de programas de acción.

- Fortalecer el control financiero de la empresa, elaborando periódicamente presupuestos específicos para la asignación de recursos e implementando sistemas de tesorería y contabilidad integrados, con la finalidad de manejar información veraz y confiable, como mecanismo útil para la toma de decisiones que mejoren la eficacia, eficiencia y economía de los proyectos habitacionales.

- Establecer programas específicos para el manejo integral del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal administrativo y operativo de la empresa, con la finalidad de optimizar los recursos y procesos que permitan cumplir con los requerimientos de la sociedad a través del trabajo multidisciplinario en equipo.

1.4.5 Diagnóstico FODA

Fortalezas

- Producto de alta demanda
- Solvencia financiera
- Suficiente equipamiento para el desarrollo de proyectos
- Empresa relacionada con el ISSFA
- Predisposición al cambio

Oportunidades

- Alta demanda en el mercado de soluciones habitacionales
- Posibilidad de exclusividad para atender la demanda del ISSFA
- Existencia de programas de capacitación y acceso a tecnología
- Estabilidad económica producto de la dolarización
- Suficiente oferta de mano de obra.

Debilidades

- Falta de una estructura organizacional participativa y coordinada
- Falta de un sistema técnico para elaboración y preparación de proyectos
- Falta de un sistema salarial equitativo y justo
- No existe un plan estratégico de marketing
- Falta de un sistema técnico de compra y adquisiciones
- Falta de posicionamiento de la firma

Amenazas

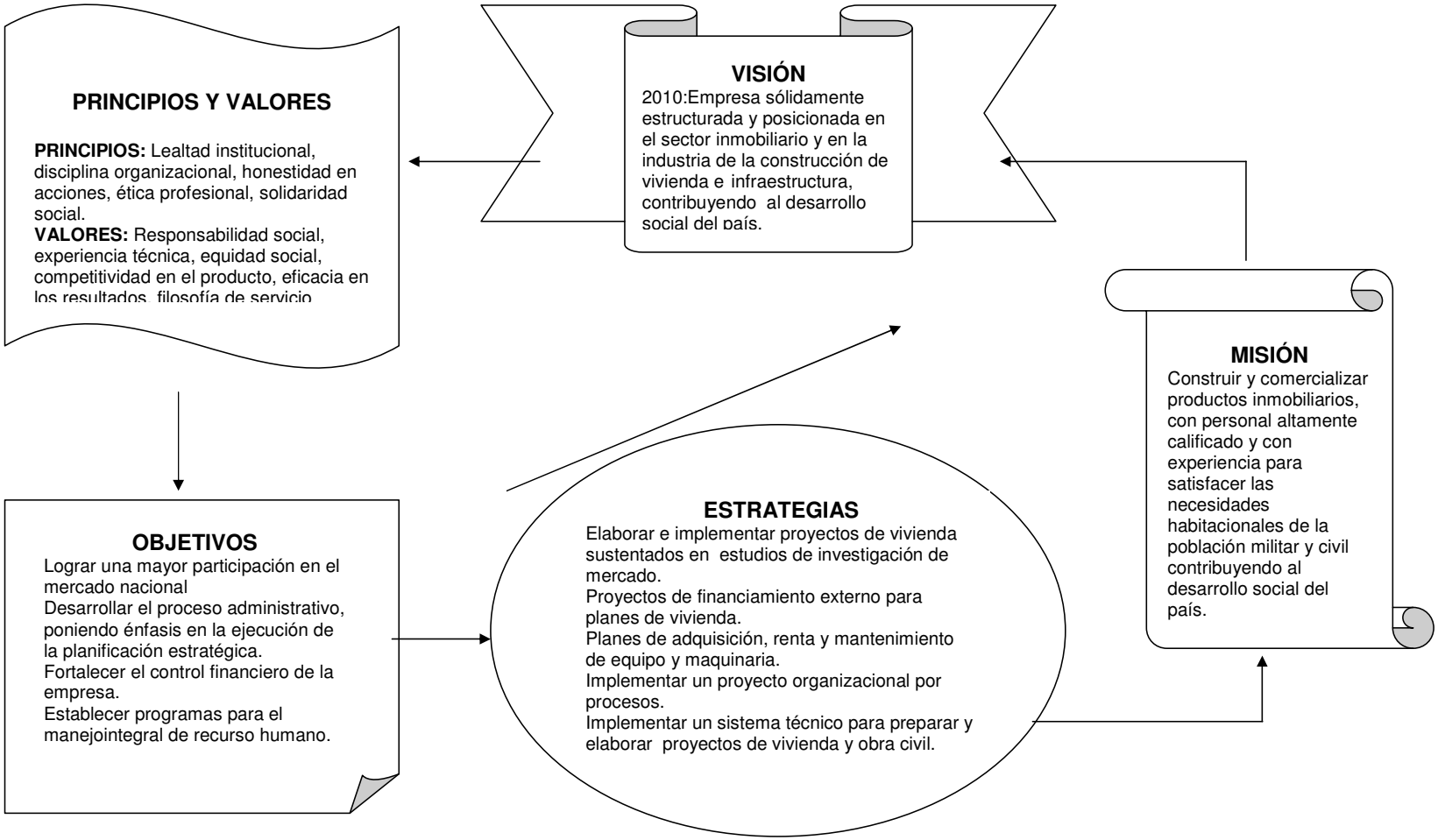
- Alta competencia en el mercado
- Inflación en materiales y productos de construcción
- Altas tasas de interés en préstamos hipotecarios
- Demora en trámites para concretar la aprobación de proyectos habitacionales y su comercialización

Estrategias

- Elaborar e implementar proyectos de vivienda sustentados en estudios de investigación de mercado.
- Elaborar e implementar proyectos de financiamiento externo para planes de vivienda.

- Diseñar e implementar planes de adquisición, renta y mantenimiento de equipo y maquinaria.
- Preparar e implementar un convenio de asociación para lograr exclusividad con el ISSFA.
- Elaborar e implementar un proyecto organizacional por procesos.
- Diseñar e implementar un sistema técnico para preparar y elaborar proyectos de vivienda y obra civil.
- Preparar e implementar un sistema salarial por niveles y de acuerdo al costo de vida.
- Elaborar e implementar un plan estratégico de marketing.
- Elaborar e implementar proyectos económicos y competitivos de vivienda abaratando costos constructivos.

MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Empresa INMOSOLUCION S.A.
Elaborado por: Departamento Administrativo Financiero

CAPÍTULO II:

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Planificación

La planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

1) Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización como mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social.
2) Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
3) Decidir que actividades son necesarias a fin de lograr las metas.

La competencia para la planeación y la administración comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. La planeación comprende entre otros puntos Recopilar, analizar la información y resolver problemas, planear y organizar proyectos, administrar el tiempo y presupuestar y administrar las finanzas.

Función de la Planeación

La planeación "ayuda a descubrir nuevas oportunidades, anticiparse y evitar futuros problemas, idear cursos de acción eficaces (estrategias y tácticas), comprender las incertidumbres y los riesgos de las diversas opciones".[1]

[1] Helriegel D, Jackson S, Slocum J. (2002): Administración: Un enfoque basado en competencias. Bogotá. Thomson Editores. Pág. 193

La planeación también mejora las probabilidades de que una organización logre mejorar la productividad y mantener la estabilidad organizacional, que la organización logre un crecimiento a largo plazo, mantenga la rentabilidad y sobreviva.

En resumen la planeación consiste en los siguientes procesos:

Investigación

Definición de objetivos

Objetivos

Políticas:

Procedimientos

Programas

Presupuestos

Normas y Reglamentos

Los niveles de planeación son:

Nivel Institucional — Planeación estratégica — a largo plazo

Nivel Intermedio — Planeación táctica — a mediano plazo

Nivel Operacional — Planeación operativa — a corto plazo

2.1.1 Planeación Estratégica

Un plan estratégico consta de la misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia.

"Planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; establecer una visión y una misión; idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Lo primordial está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa".[2]

En las organizaciones más complejas la planeación estratégica comprende una planeación de contingencias que implica una preparación para cambios inesperados graves y rápidos, positivos o negativos del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas.

Los componentes principales de la planeación estratégica son: visión, misión, objetivos, estrategias y asignación de recursos.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta, se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una **visión estratégica** de hacia donde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa

[2] Hellriegel, D, Jackson S, Slocum J, (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. Bogotá. Internacional Thomson Editores. Pág. 193

está tratando de convertirse la compañía e infundir en esta el sentido de una acción con un propósito determinado.

2. Determinar **objetivos,** es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.

3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.

4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

La evolución de los acontecimientos externos e internos obliga a que la estrategia de una empresa se cambie y evolucione a lo largo del tiempo; una condición que conviene a la formulación de la estrategia en un proceso en evolución y no en un acontecimiento estático.
La planeación estratégica no solo se orienta a decisiones futuras, si no que se relaciona con la toma de decisiones de hoy que afectan el futuro de la empresa.

La planeación estratégica tiene 4 fases:

Definición de objetivos (base filosófica: visión, misión, principios y valores).

Diagnóstico interno organizacional (fortalezas y debilidades: análisis FODA)

Diagnóstico externo (oportunidades y amenazas: análisis FODA)

Formulación de estrategias (métodos: diseño de estrategias y medios: planes operativos y programas específicos).

Visión Estratégica

En el proceso de creación de la estrategia los administradores de la compañía necesitan plantear el aspecto de "Cuál es nuestra visión para la compañía?", ¿Hacia don de se debe dirigir?, el hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo, impulsa a los administradores a analizar el negocio actual y ha desarrollar una idea más clara de un cambio y como hacerlo dentro de 5 a 10 años

Las conclusiones de la administración, respecto al rumbo que debe tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se desea tener en cuanto a tecnología, producto y clientes y su esfera de acción futura, constituyen la visión estratégica para la organización, es decir la visión refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, proporcionando una vista panorámica de hacia donde vamos y el suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa, que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear, una visión estratégica señala a una organización, una dirección particular y traza una senda estratégica para que ésta la recorra.

Misión Estratégica

La declaración de la misión se refiere a la actual esfera de acción de la empresa "Quiénes somos y Qué hacemos". La declaración de la misión de la empresa suele centrarse en la perspectiva actual de los negocios, describe de manera general sus capacidades su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios, la misión es el propósito o razón de ser de una empresa, puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta

o los mercados a los que atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro. **"El planteamiento de misión solo tiene sentido si actúa con una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita lograr los objetivos a largo plazo de la organización, dicho planteamiento debe alentar a los integrantes de la empresa a pensar y actuar estratégicamente no solo una vez al año si no cada día".**[3]

Objetivos

Son las metas de desempeño de una empresa. Los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y desempeño de la organización. El propósito del establecimiento de objetivos, es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr, el establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa.

Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables, que contribuyen de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa, la necesidad de un buen desempeño tanto en el aspecto financiero como en el estratégico, requiere que la administración establezca objetivos en ambos sentidos. Los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la organización a este respecto, como aumentos de utilidades, rendimientos aceptables por la inversión, crecimiento de dividendos, incremento del precio de las acciones, buen flujo de efectivo y crédito comercial.

[3] Hellriegel, D, Jackson S, Slocum J, (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. Bogotá. Internacional Thomson Editores. Pág. 194

Los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa a logros como, un incremento adicional en la participación del mercado, situarse ala delantera de los competidores clave en la calidad del producto, servicio al cliente o la innovación, costo más bajos que los rivales.

Tanto los objetivos financieros como los estratégicos deben basarse en el tiempo, definirse si deben llevarse a cabo a corto. Los objetivos a corto plazo enfocan la atención organizacional en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos del desempeño. Los objetivos a largo plazo sirven al valioso propósito de incitar a los administradores a considerar lo que se debe hacer ahora para colocar a la compañía en una posición en la cual se desempeñe bien a largo plazo.

Estrategias

La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización, la estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como lograr el crecimiento del negocio, como satisfacer a los clientes, como superar la competencia de los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como administrar cada parte funcional del negocio, como lograr los objetivos estratégicos y financieros. Estos aspectos del cómo, tienden a ser específicos de la compañía, adaptados a su situación y a sus objetivos de desempeño. La estrategia refleja las elecciones administrativas entre diversas opciones y es una señal de compromiso organizacional como productos, mercados, enfoques competitivos, formas de operar particulares de la empresa, los objetivos son los “fines” y la estrategia es el medio para lograrlos.

La estrategia real de una compañía es algo que los administradores deben modelar y remodelar a medida que los acontecimientos ocurran fuera y dentro de la misma y conforme los activos y pasivos competitivos de la empresa revolucionen en forma que mejoren o empeoren su competitividad

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente, las cualidades esenciales son un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes, una inclinación hacia la innovación y la creatividad, un deseo de tomar riesgos de manera prudente y un fuerte sentido de lo que se necesita ser para acrecentar y fortalecer los negocios.

2.1.2. Planificación Corporativa

"Se refiere a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferente industrias, así como a las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado".[4]

En las empresas diversificadas, las estrategias, se clasifican en cuatro niveles organizacionales diferentes: Hay una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo, **es la estrategia corporativa**, otra para cada negocio hacia el cual se ha diversificado la compañía, estrategia de negocios, otra para cada unidad funcional específica dentro de un negocio como producción, mercadotecnia, finanzas, etc. Hay una estrategia todavía más limitada para las unidades de operaciones básicas, como departamentos, dentro de

[4] Thompson, A., Strickland III, A. (2004). Administración Estratégica. México D.F. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. Pág. 52

áreas funcionales que son las estrategias de operación . En empresas con un solo negocio, existen tres niveles: Estrategia de negocios, estrategia funcional y estrategia operativa.

La planeación y la estrategia a nivel corporativo orientan la dirección general de empresas que cuentan con varias líneas de negocios, se centra en los tipos de negocios que busca ingresar la empresa y como desarrollar el aprendizaje y la sinergia en tales operaciones.

La estrategia corporativa se extiende a nivel de toda la compañía, es el plan de acción administrativo general que cubre todos los negocios diversificados.
La estrategia corporativa se identifica por:

- El enfoque para asignar la inversión del capital y los recursos entre las unidades de negocios.
- Si la diversificación se basa en varias industrias.
- Si los negocios de la compañía en los que se ha diversificado están relacionados o no o si es una mezcla de ambas opciones.
- Si el alcance de las operaciones de la empresa es en su mayor parte doméstico, creciente, multinacional o global.
- Acciones para fortalecer las posiciones en negocios existentes mediante nuevas adquisiciones.
- Acciones para lograr posiciones en nevad industrias mediante adquisiciones, fusiones, inicio de actividades al interior o alianzas.
- Medidas para deshacerse de unidades de negocios débiles o que no son atractivos.
- Esfuerzos para obtener conjunciones estratégicas en negocios vinculados.

Una de las funciones de la planeación corporativa es orientar y revisar el desempeño de cada unidad estratégica de negocios, que es una división de una empresa que proporciona productos o presta servicios distintos y tiene su propia misión y objetivos.

La creación de la estrategia corporativa para una compañía diversificada, implica cuatro clases de iniciativas:

1 Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.

Esta iniciativa determina si la diversificación tiene limitación el algunas industrias, o amplia en muchas, y si los diferentes negocios estarán relacionados o no.

2 Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Se concentra en las formas de reforzar las posiciones competitivas y las utilidades a largo plazo en los negocios en los cuales ha invertido la empresa.

3 Buscar formas de captar todas las combinaciones estratégicas valiosas interrelacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva.

Cuando una empresa adquiere o inicia un negocio asociado con los negocios que tiene ya establecidos en cuanto a tecnología, mercado o producto, tales conjunciones estratégicas de negocios vinculados refuerzan la competitividad de una empresa, creando una base para lograr mayor rentabilidad.

4 Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más rentables.

Se canalizan los recursos hacia áreas con potenciales de ganancias más elevados y retirarlos de las áreas donde son más bajos.

La estrategia corporativa se crea en los niveles más altos de la administración. Los principales ejecutivos a nivel corporativo tienen la responsabilidad de crear nuevas estrategias corporativas, y elegir entre las recomendaciones de los administradores de nivel inferior.

2.1.3. Planificación Operativa

Consiste en el plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, determina el desarrollo que tendrá la empresa y aplica sus capacidades de producción para sustentar las estrategias del negocio, permite establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a los objetivos específicos.

Las estrategias de operación se refieren a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea de un negocio como plantas, distritos de ventas, centros de distribución y la manera de desempeñar tareas de acción significativas como compra de materiales, control de inventarios, campañas publicitarias.

Un gerente de planta debe crear una estrategia a fin de cumplir con los objetivos de eses departamento, cumplir la parte que le corresponde dentro de la planeación general de la empresa y enfrentar cualquier problema relacionado con la estrategia que exista en dicha instalación.

El gerente de cada departamento, formulará la estrategia más adecuada y efectiva para cumplir con los objetivos inherentes a su área, como por ejemplo: el gerente de publicidad buscará la estrategia para lograr mayor publicidad y un mayor impacto de ventas.

Las estrategias de operación, aún cuando son de alcance limitado, dan mayor detalle e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios funcional. Los planes a corto

plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, por ejemplo, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Las estrategias de operación que son de responsabilidad de los administradores de primera línea, están sujetos a la revisión y aprobación de los administradores de primer rango, las estrategias de nivel operativo, proporcionan un apoyo valioso para las estrategias de alto nivel, como por ejemplo una compañía manufacturera, una planta que no cumpla con la estrategia de lograr el volumen de producción, o los objetivos de calidad, puede los objetivos de venta y ganancias de la empresa, además de perjudicar los esfuerzos estrategia de la compañía para crear una imagen de calidad entre sus clientes.

La Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia

- Es lo que se hace y cómo se hace.

2.2. Indicadores

Los indicadores son referentes de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular; a través de estos podemos obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas, permitiendo hacer comparaciones, estimaciones, presentaciones numéricas, graficas, etc.

Aporta elementos sustanciales para mejorar los procesos, productos y servicios, así como el empleo óptimo de los recursos, posibilitando instrumentar los cambios requeridos para lograr el efectivo cumplimiento de su objeto. "Solo se puede mejorar aquello que se puede medir".

2.2.1. Concepto

"Un indicador de gestión se define como "la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" [5]

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y posteriormente se utilizan continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados y formular medidas correctivas.

Los indicadores pueden estar representados por valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., que no deben considerarse solo datos sino son información indispensable para el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un proceso establecido.

[5] Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 73

Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la organización frente a sus objetivos, metas, actividades, estrategias y responsabilidades.

2.2.2 Características

Para que un indicador sea útil y efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones que tenga relación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Factible de medir, que no encuentra dificultad alguna en medirlos.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo, que asegure su correcta recopilación y justa comparación
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio, que no se incurra en costos excesivos para obtenerlo.
- Fácil de interpretar, que se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos que asegure su correcta recopilación y justa comparación.

2.2.3 Importancia

El uso de los indicadores de gestión permite la reducción de la incertidumbre para incrementar la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores, además motiva a los miembros del equipo para alcanzar metas generando un proceso de

mantenimiento continuo que lo ubique como un proceso líder; incentiva el trabajo en equipo lo cual contribuye al desarrollo y crecimiento personal y del equipo dentro de la organización. Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario. Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios. Se cuenta con información sobre la gestión del negocio para conocer en que medida se están logrando los objetivos y metas propuestas. Identifica actividades que requieren refuerzo para su mejoramiento y, encuentra las fortalezas en actividades para reforzar comportamientos proactivos. Se dispone de información para ubicar actividades basadas en las necesidades de cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Se posee información corporativa que permite establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades de los clientes. Establece una gerencia basada en datos y hechos. Controla la evolución de la compañía evaluando y visualizando periódicamente las actividades claves de la organización respecto al cumplimiento de sus metas y reorienta políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

2.2.4 Clasificación

Los indicadores pueden clasificarse por los siguientes conceptos:

a) Niveles de Aplicación

- **Estratégicos:** Se utilizan para determinar la contribución al logro de los objetivos estratégicos, en relación con la misión de la unidad responsable. Miden el cumplimento de los objetivos en actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.
- **De gestión:** Controlan procesos y funciones clave, se utilizan en el proceso administrativo para: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos,

determinar costos unitarios por áreas y programas, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

- **De Servicio:** Miden la calidad con que se generan productos y servicios en función de estándares y el grado de satisfacción de clientes y proveedores para implantar acciones de mejoramiento y elevar la calidad de atención a clientes.

b) Dimensiones a evaluar por medio de indicadores

- **Impacto:** Mide el cumplimiento de los objetivos, cuantifica valores y efectos en clientes, mide el desarrollo de los procesos.
- **Cobertura:** Informa sobre el alcance de las acciones
- **Eficiencia:** Mide costos unitarios y productividad, cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- **Calidad:** Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

c) Indicadores de Ejecución

Son utilizados para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen a través de una auditoría. Se dividen en indicadores de:

- **Rentabilidad**
- **Liquidez**
- **Financiamiento**
- **Ventas**
- **Producción**
- **Abastecimiento**
- **Fuerza laboral**

d) Indicadores del Proceso Administrativo

Sirven para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos, el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico.

- **Indicadores cualitativos,** son los que dan razón de ser a la organización
- **Indicadores cuantitativos,** son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Es necesario contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y contar con estrategias establecidas para llegar a cumplir estos objetivos. Con ello sabemos el punto de llegada y los resultados esperados. Se debe cuantificar los objetivos y las estrategias a través de patrones que los hagan verificables.

Debe enfocarse hacia la medición de resultados, no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias. El diseño de la medición consiste en definir fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, y asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Deben ser resueltos mediante un proceso participativo entre las personas que intervienen que son tanto sujetos como objetos de evaluación a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.

Se formulan mediante el método deductivo, se aplican por el método inductivo y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.

Se recomienda nombrar un responsable encargado de validarlos, verificarlos y tomar acciones inmediatas para evitar desviaciones negativas. Se debe proporcionar mantenimiento al sistema, dándole continuidad operativa y efectuar los ajustes necesarios que lo mantengan a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa.

2.2.6 Manejo y presentación de indicadores

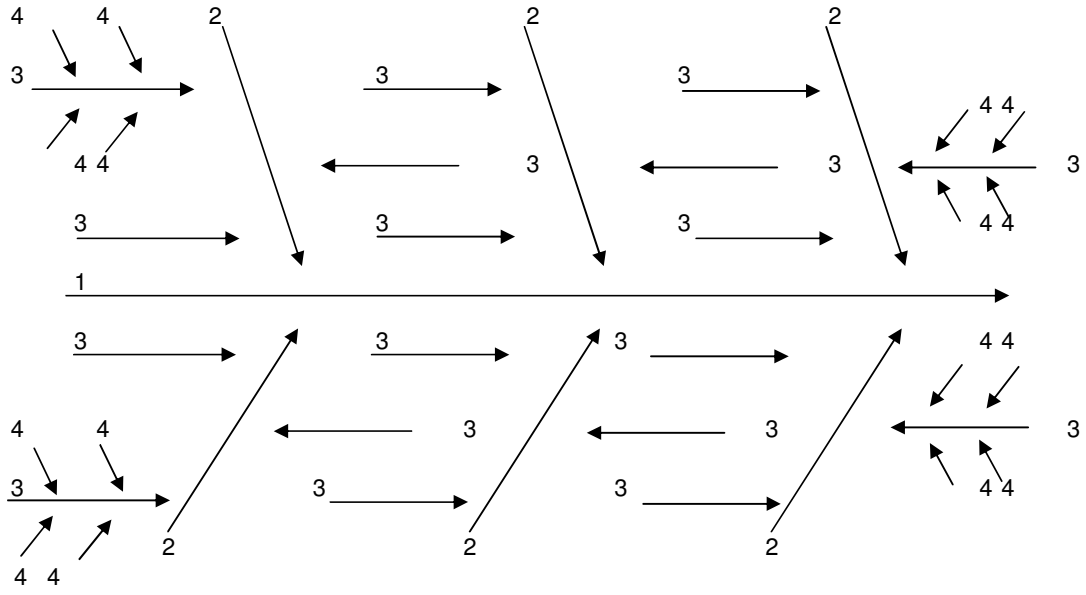
Para implementar un sistema adecuado de indicadores de gestión se debe contar con un conjunto de indicadores que permitan el plan de acción, controlar su ejecución, hacer los ajustes necesarios para corregir desviaciones oportunamente y alcanzar los objetivos propuestos, a más de evaluar el desempeño durante la realización de las labores diarias con el fin hacer los correctivos que permitan mejorar el sistema para aplicaciones posteriores.

La metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión según Salgueiro consta de los siguientes procesos:

- Contar con objetivos y estrategias
- Identificar los factores claves del éxito
- Definir los indicadores para los factores claves de éxito
- Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión
- Diseñar la medición
- Determinar y asignar recursos
- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión
- Estandarizar y formalizar
- Mantener y mejorar continuamente

Contar con objetivos y estrategias: Los indicadores de gestión, deben estar orientados a apoyarnos en la verificación del logro de los objetivos y en el seguimiento del desarrollo de las estrategias definidas para obtenerlos. Dependiendo del nivel de la organización el objetivo y estrategia cambian su naturaleza, en el nivel corporativo se fija un objetivo para lograrlo se establecen "n" estrategias, luego estas estrategias corporativas, se despliegan al nivel táctico y se convierten en objetivos tácticas y en consecuencia se determinaran estrategias para lograrlos, estas estrategias se despliegan al siguiente nivel operativo, se convierten en objetivos operativos y en este nivel se fijan estrategias para lograrlos.

"ESPINA DE PESCADO"



Fuente: SALGUEIRO, Amado; "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando"; Ediciones Díaz de Santos, S.A.; Madrid-España

Como se aprecia en el modelo de espiga de pescado, propuesto por Kaoru Ishikawa,

La línea central representa el objetivo corporativo, para la que se han establecido 4 estrategias para cada una de las espinas 2 se han establecido pasos o como desarrollarlas, espinas identificadas con el número 3 y finalmente para cada una de las anteriores se han establecido comos que aparecen con el número 4.

Identificar factores críticos de éxito: Se identifica al factor crítico de éxito por ser unos de los más importantes dentro de la gestión de la organización para el logro de los objetivos, los mismos que requieren se monitoreados a fin de garantizar un control íntegro de sus funciones. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de estos signos vitales o factores clave, así encontramos indicadores de efectividad, eficacia (resultados, calidad, satisfacción del clientes, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc,), de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores, que consideren los factores claves descritos, garantizan la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: Es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante este y después de la ejecución del proceso respectivo.

Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- Estado: se refiere al valor inicial o actual del indicador
- Umbral: se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener
- Rango: se acuña para designar el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar

Diseñar la medición: Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información, la fuente de información debe ser la más específica posible de manera que cualquier persona que requiera hacer seguimiento al indicador, esté en posibilidad de obtener los datos ágiles y confiables.

Determinación y asignación de recursos: Luego de diseñar la medición, se determinan las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones, debe incluirse e integrarse al desarrollo del trabajo, será realizada por quien lo ejecute, esta persona será el primer usuario y beneficiario de la información.

Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión: El sistema integrado de indicadores de gestión, no es preciso desde la primera vez, requiere hasta una cuarta y quinta medición realizando ajustes o cambios en los siguientes sentidos: pertinencia de indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, destinatario de la información, etc.

Estandarizar y formalizar: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.

Mantener y mejorar continuamente: Hacer mantenimiento al sistema es revisar y actualizarla a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas, debe darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema, empresa y de su entorno. Así mismo mejora continua significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias, es hacerlos cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Presentación de los indicadores:

Para que un indicador sea claro y definido, debe contener la siguiente información:

- Nombre

  La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre debe ser concreto y definir claramente su objetivo.

- Forma de cálculo

  Para indicadores cuantitativos se debe contar con la fórmula matemática precisa, esto es la identificación exacta de los factores y su interrelación.

- Unidades

  El valor del indicador está dado por unidades que varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- Glosario

  Es un manual de indicadores en el que se explican los aspectos concernientes a los indicadores que maneja la organización.

Ejemplo:

Nombre: “Productividad de Mano de Obra”

Fórmula:

$$\text{Productividad de Mano de Obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario

Indicador de Productividad de Mano de Obra: Mide porcentualmente la productividad de la mano de obra relacionando el total de la producción con el total de horas-hombre trabajadas durante un mes.

2.3 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos de una organización el equipo de instrumentos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, traduce la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporciona la estructura requerida para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. Los indicadores financieros revelan acontecimientos pasados, sin embargo son inadecuados para guiar y evaluar las acciones que las empresas de la era de la información deban emprender para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, captura las actividades críticas de la creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización, debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio, en objetivos e indicadores tangibles. Es más que un sistema de medición táctica u operativa, es un sistema de gestión estratégica a largo plazo que enfoca la medición en procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica

El cuadro de mando integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria frente a los clientes y accionistas, siendo frecuente que esta identificación revele procesos internos nuevos que deben ser excelentes, a fin de que su estrategia tenga éxito.

Los objetivos de formación y crecimientos, son la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos, general grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes, y para los accionistas. Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI, se dan a conocer en toda la organización por medio de boletines internos, carteleras, videos e incluso en forma electrónica, a través de la red informática. Una vez que los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El CMI también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos, el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos, permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo, para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

Los directivos en las organizaciones, no cuentan con un procedimiento para recibir retroalimentación sobre su estrategia o para comprobar las hipótesis sobre la que se basa la estrategia, el CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de su estrategia y de ser

necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia, sin embargo, las estrategias actualmente no pueden ser tan lineales ni tan estables, las organizaciones de la era de la información operan hoy en entornos mas cambiantes, por lo que la alta dirección necesita recibir feedback sobre las estrategias más complicadas, la estrategia planificada puede no ser la más apropiada en las condiciones actuales.

El Cuadro de Mando Integral debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de las estrategias, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones. El Cuadro de Mando proporciona a los ejecutivos un amplio marco para traducir la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación, muchas empresas han adoptado declaraciones de misión para comunicar valores y creencias fundamentales a todos sus empleados, la declaración de misión, trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

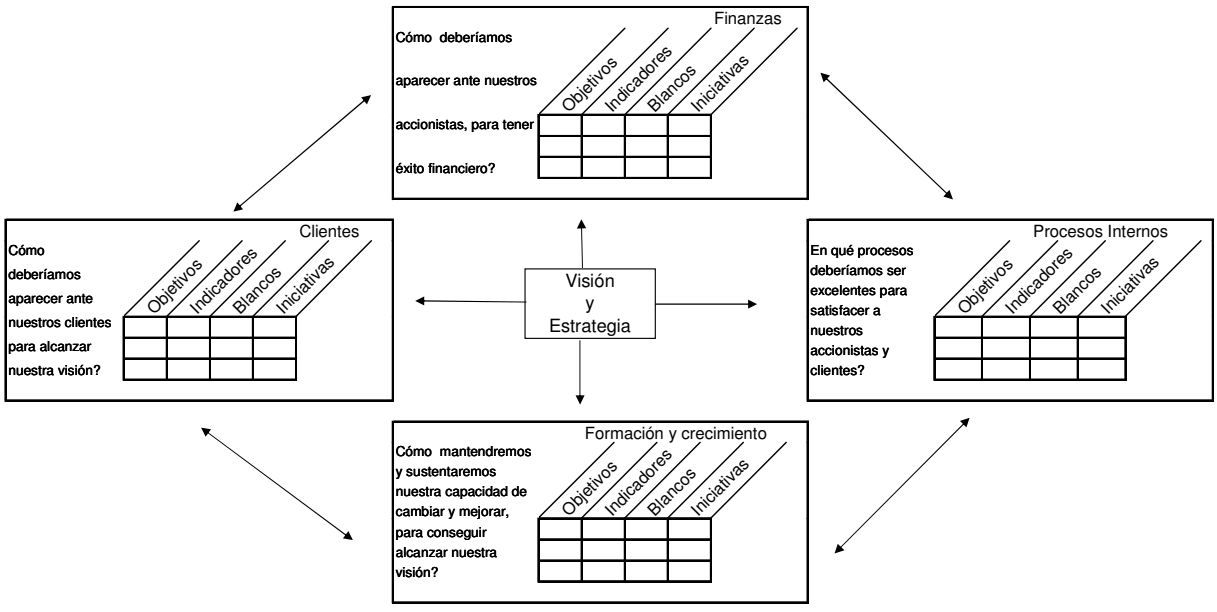
El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia, alinear las iniciativas individuales y multi-departamentales con el propósito de conseguir un objetivo común, es un sistema de comunicación, de información y de formación, no debe emplearse como un sistema de control.

El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsaran los resultados deseados para el futuro, son más que una colección de indicadores críticos o factores claves de éxito, las múltiples medidas que se encuentran en el Cuadro de Mando bien construido, deben formar una serie de objetivos y medidas

vinculadas que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes, estos vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa efecto como mezclas de las medidas de resultados y los inductores de la actuación.

Si una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa efecto, el sistema de medición debe definir las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas por lo que la cadena de causa efecto debe conformar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, por lo que una cadena de relaciones de causa efecto, puede establecerse como un vector vertical, de esta manera un CMI bien construido, debe detallar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, cada una de las medidas seleccionadas, al Cuadro de Mando Integral, Debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: KAPLAN, Roberth; NORTON David; "Cuadro de Mando Integral"; Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona-España

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves subjetivas. El CMI a pesar de la multiplicidad de indicadores al ser construidos adecuadamente permite la consecución de una estrategia integrada.

2.3.1 Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando, todas las medidas seleccionadas deberían formar parte de una cadena de relaciones de causa-efecto que resulta en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe detallar la estrategia desde los objetivos financieros a largo plazo relacionándolos con las acciones de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para conseguir la actuación económica planeada a largo plazo.

Los ejecutivos de unidades de negocio al desarrollar la perspectiva financiera para su CMI, deben definir medidas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Para cada fase del ciclo de vida de un negocio pueden existir diferentes estrategias a seguir. En la fase de crecimiento los negocios tienen productos y servicios con un amplio potencial de crecimiento que necesitan la inversión de considerables recursos para instalaciones, infraestructura, sistemas, redes de distribución, que apoyen las relaciones globales y ampliar las relaciones con los clientes. En esta fase los rendimientos son bajos en relación con la inversión, el objetivo financiero general será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento siguen atrayendo inversiones y reinversiones siendo su objetivo financiero una excelente rentabilidad sobre el capital invertido. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Cuando las unidades de negocio han llegado a la fase madura del ciclo de su vida, quieren cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación. Es decir aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa de las inversiones realizadas, ya que les que poco tiempo de vida económica. Ocasionalmente un negocio en esta fase con un repentino cambio tecnológico, de mercado, puede transformar un producto o servicio maduro en uno con gran potencial de crecimiento que cambiaría los objetivos de inversión y financieros, por lo que los objetivos financieros de todas las unidades de negocios deben ser revisados por lo menos una vez al año con el fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

A más de los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow que acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión, las unidades de negocio deben complementar la estrategia de rentabilidad con la gestión y control del riesgo.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implican la expansión de la oferta de productos y servicios a través de nuevos clientes y mercados, productos y servicios con oferta de valor añadido y cambiar los precios de los mismos. El objetivo de reducción de costes y mejora de productividad requiere esfuerzos para reducir costes directos e indirectos y compartir recursos comunes con otras unidades de negocio. Para cumplir el objetivo de utilización de activos se busca reducir los niveles de capital circulante, así como una mejor utilización de los activos fijos aprovechando toda su capacidad. Estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos de sus activos físicos y financieros.

El indicador más común del crecimiento de los ingresos sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

2.3.2. Perspectiva del Cliente

Las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en los que van a competir, y que serán las fuentes de ingresos de las empresas, la perspectiva del cliente permite comparar sus indicadores clave sobre los clientes como satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, en los que también identificará y medirá las propuestas de valor añadido que ofrecerán a sus clientes. Si las unidades de negocio desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes y dentro de la perspectiva de clientes, deben convertir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Los clientes existentes y los potenciales, valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio, por lo que un proceso de formulación de estrategia debe contar con una

CAPÍTULO III:

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

La finalidad principal de INMOSOLUCION S.A., es la generación de utilidades para el ISSFA las mismas que fortalecerán el presupuesto de esta Institución, además de proporcionar vivienda para los miembros de la Fuerzas Armadas y la población en general, reduciendo el déficit habitacional del país.

Considerando las principales estrategias establecidas por la empresa, como resultado del análisis FODA, las mismas que están descritas en el capítulo I y analizando la estructura organizacional de la empresa, hemos definido las siguientes áreas de mayor importancia, que abarcan las actividades principales y las actividades de apoyo necesarias para el cumplimiento de los objetivos de INMOSOLUCION S.A.

3.1.1 Área Técnica

Constituye el área más importante de la empresa, por ser la encargada de la planificación, diseño cálculo y construcción de los proyectos inmobiliarios, que es el producto principal que ofrece la empresa.

3.1.1.1 Plan Operativo del área técnica

El plan operativo de "LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A. INMOSOLUCION" para los años 2008 y 2009 se desarrollará dentro de un programa de construcciones con sus respectivos proyectos, en los que se detallan todos los aspectos técnicos, recursos humanos y financieros para tener el éxito deseado. Los proyectos a ejecutarse en los dos años se dividen en proyectos a liquidarse en el año 2008, y proyectos que se planificarán e iniciarán en el 2008 y finalizarán en el 2009.

El plan operativo del área técnica prevé, realizar las siguientes actividades durante el período 2008 y 2009.

1. Desarrollar 248 unidades de vivienda en el año 2008.
2. Finalizar la construcción de los proyectos iniciados en el año 2007 (Oasis del Valle I, Oasis del Valle II).
3. Desarrollar los proyectos en el año 2008, cumpliendo los cronogramas establecidos (Manzana 5H, Manzana 10N, Manzana 18D, Manzana 15Q Bloques A-B-C)

3.1.1.2. Variables del área técnica

Proyectos que se liquidarán en el año 2008

Proyectos a desarrollarse durante los años 2008, 2009 y 2010

Los recursos económicos a utilizarse en el desarrollo de los proyectos.

Tiempo de ejecución de cada uno de los proyectos.

3.1.1.3. Objetivos del área técnica

1.- Terminación de los siguientes proyectos iniciados en el año 2007

a) Proyecto Oasis del Valle I-segunda etapa en Sangolquí-Quito

b) Proyecto Oasis del Valle II en el Tingo-Quito

2.- Proyectos a iniciarse y liquidarse en el año 2008

a) Quitumbe Manzana 18D-Quito

b) Quitumbe Manzana 15Q-Quito

c) Quitumbe Manzana 15Q Bloque A-B-C-Quito

d) Quitumbe Manzana 5H-Quito

e) Quitumbe Manzana 10N-Quito

3.- Proyectos a desarrollarse durante los años 2008, 2009 y 2010

En el año 2008, se dará inicio a los siguientes proyectos:

a) Proyecto Mucho Lote en Guayaquil

b) Edificio Drom Plaza en Quito

c) Torres del Yanuncay en Cuenca

3.1.2 Área Comercial

En un mercado cambiante y dinámico, la empresa está obligada a implementar estrategias oportunas confiables y de acción representativa que implique posicionamiento como marca en el mercado inmobiliario y fundamentalmente a cumplir y acoplarse a las necesidades de su principal cliente las FF.AA.

De la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las actividades del área comercial, depende la continuidad de ejecución de los proyectos debido a que las ventas se realizan con anticipación a la construcción del inmueble, siendo parte importante del financiamiento las cuotas anticipadas que debe cubrir el cliente que corresponden a un 10% de cuota inicial al realizar el contrato de compra-venta, luego un 30% durante el proceso de construcción a

través de un plan de pagos y el 60% a la entrega del inmueble terminado, además para iniciar la construcción de los proyectos inmobiliarios, se debe contar con la venta asegurada del 30% del proyecto.

Con estos antecedentes y considerando el objetivo del plan estratégico "Lograr una mayor participación en el mercado nacional", el objetivo del área de comercialización será:
"PROMOCIONAR, ASESORAR Y VENDER"

3.1.2.1 Plan operativo del área comercial

La empresa INMOSOLUCION S.A. en el año 2008, para promocionar, asesorar y vender, se ha propuesto cumplir las siguientes actividades:

- Promocionar los proyectos habitacionales, a través de medios de comunicación, ferias de la construcción, revistas inmobiliarias, una vez que han sido aprobados.
- Promover alianzas estratégicas con las Instituciones financieras para financiar a nuestros clientes.
- Asesorar sobre nuestros planes de financiamiento y aspectos técnicos de la construcción.
- Vender los proyectos terminados en el año 2008 y los que están en ejecución.
- Reclutar y seleccionar asesores inmobiliarios.

3.1.2.2 Variables del área comercial

- Clientes que han concretado la compra de inmuebles
- Clientes que se financiaron con las IFIS aliadas a INMOSOLUCION S.A.
- Ventas ejecutadas en el año 2008

3.1.2.3 Objetivos del área comercial

- Captar el interés en el cliente y prospecto de cliente.
- Facilitar el financiamiento a los clientes.
- Vender el 100% de los proyectos iniciados.

3.1.3 Área Financiera

Es una de las unidades de apoyo para la consecución de los objetivos de INMOSOLUCION S.A, encargada del manejo y control de los recursos económicos y financieros de la empresa a través de las áreas de presupuestos, contabilidad, tesorería, cartera e

inventarios, brinda el asesoramiento necesario en materia financiera para la toma de decisiones que permitan desarrollar las políticas de la empresa.

3.1.3.1 Plan operativo del área financiera

La empresa INMOSOLUCION S.A. con el propósito de cumplir los objetivos propuestos en su planeación estratégica, en lo concerniente al área financiera, deberá cumplir las siguientes actividades:

- Implementar el sistema de contabilidad, tesorería y presupuesto integrados, en todas las sucursales.
- Elaborar presupuestos específicos para las áreas: comercial, administrativa y financiera.
- Controlar mensualmente la ejecución de los mismos.

3.1.3.2. Variables del área financiera

- Nivel de avance e implementación del sistema integrado para el área financiera.
- Presupuestos por áreas.

3.1.3.3 Objetivos del área financiera

- Contar con un sistema integrado para el control económico y financiero de la empresa.
- Optimizar el uso de los recursos de acuerdo a los presupuestos formulados para cada área.

3.1.4 Área Administrativa

En INMOSOLUCION S.A. esta unidad de apoyo, es responsable de la administración de los recursos humanos y logística de la empresa.

3.1.4.1 Plan operativo del área administrativa

Para cumplir el objetivo estratégico referente al manejo de personal de la empresa INMOSOLUCION S.A., y para los demás objetivos que involucra la actuación del área administrativa, creemos conveniente establecer las siguientes actividades:

- Elaborar un plan de capacitación para el personal administrativo.
- Realizar un plan de capacitación para el personal del área de comercialización.

- Realizar talleres para involucrar a todo el personal en la ejecución de la planeación estratégica de la empresa.
- Desarrollar e implementar nuevos manuales de procedimientos para: administración del personal y adquisiciones
- Actualizar y socializar el reglamento interno de la empresa.

3.1.4.2 Variables del área administrativa

Planes de capacitación

Manuales de procedimientos y reglamentos.

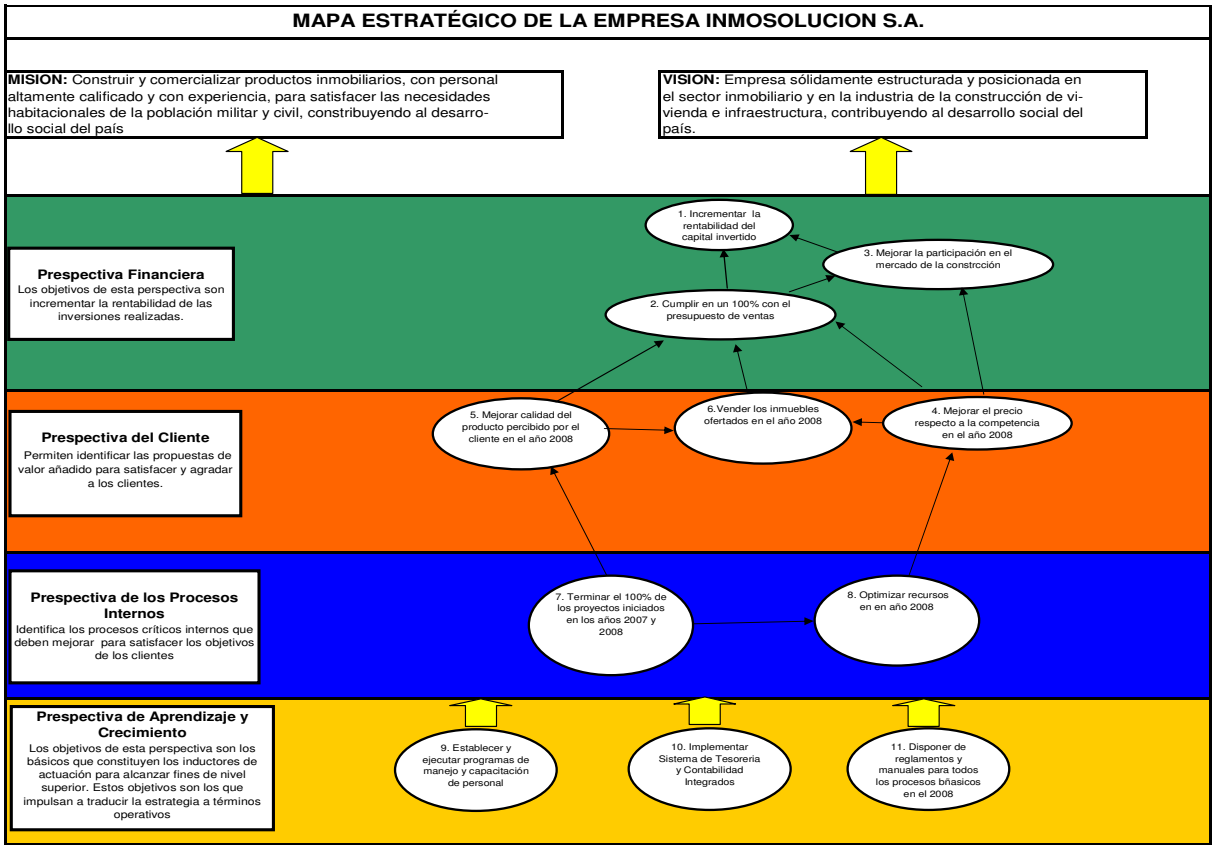
3.1.4.3 Objetivos del área administrativa

Contar con personal capacitado en todas las áreas de la empresa.

Disponer de manuales y reglamentos necesarios para los procesos.

3.1.5 Mapa Estratégico de la Empresa INMOSOLUCION S.A

La estructuración lógica de un Mapa Estratégico permite identificar las estrategias operativas que describen el COMO cumplir un objetivo. Estas estrategias son los objetivos de un nivel inferior dentro de un Mapa Estratégico ya que su cumplimiento permitirá alcanzar objetivos de un nivel superior describiendo justamente el CÓMO lograrlos. Por ejemplo: tomando el objetivo principal: "incrementar la rentabilidad del capital invertido", el **cómo** lograrlo está dado por: "lograr una mayor participación en el mercado" que es un objetivo de nivel inferior conectado al propósito principal y que a la vez constituye una estrategia operativa por describir el **como** alcanzar un incremento de la rentabilidad. Pero si tomamos como objetivo: "lograr una mayor participación en el mercado", vemos que a este propósito se conecta el objetivo:" mejorar la calidad del producto percibido por el cliente" que sería la estrategia operativa. En conclusión: a través de las vinculaciones del Mapa Estratégico se definen las estrategias operativas de un objetivo dado como los objetivos de nivel inferior conectados a éste, hasta definir las estrategias operativas de los Objetivos Base (aquellos a los que no se vinculan ningún otro objetivo) que son los principales inductores de actuación dentro de un Mapa Estratégico.



3.2 Preparación de Indicadores.-

Los indicadores son fuente de medición de un fenómeno o variable que está directamente relacionada con los objetivos propuestos por la empresa. El éxito de una empresa depende de las decisiones que tomen sus directivos, las mismas que sustentadas en la medición y el control de sus actividades y procesos más significativos, genera la necesidad de contar con indicadores que aplicados correctamente permiten cumplir los objetivos organizacionales. Una organización puede disponer de una centena de indicadores para controlar sus aspectos básicos de funcionamiento, pero el CMI requiere únicamente de indicadores que midan el acercamiento a la estrategia.

En el caso de INMOSOLUCION S.A., se han trazado objetivos estratégicos, sin embargo no fueron cuantificados, y no se implementaron indicadores que permitan medir su grado de aplicación. Esta empresa como muchas otras siguiendo el enfoque tradicional ha medido su gestión en base a los resultados financieros, por lo que teniendo como referencia la información contable en los estados financieros y presupuestos de ventas, ha sido posible identificar, aplicar y analizar (los procesos de análisis e interpretación se realizarán en el tema 3.4) varios indicadores de acuerdo a los objetivos propuestos en su planeación estratégica; resaltando que un indicador nace de un objetivo, se procederá a su descripción.

Objetivos Estratégicos de INMOSOLUCION S.A.

1) Lograr una mayor participación en el mercado nacional, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio competitivo, estableciendo mecanismos apropiados que permitan aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado del sector de la construcción de viviendas, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa y optimizar los planes de vivienda actuales.

2) Desarrollar correctamente el proceso administrativo, en todos los niveles organizacionales, poniendo énfasis en la ejecución de la planificación estratégica, como guía para la formulación y evaluación de programas de acción.

3) Fortalecer el control financiero de la empresa, elaborando periódicamente presupuestos específicos para la asignación de recursos e implementando sistemas de tesorería y contabilidad integrados, con la finalidad de manejar información veraz y confiable, como mecanismo útil para la toma de decisiones que mejoren la eficacia, eficiencia y economía de los proyectos habitacionales.

4) Establecer programas específicos para el manejo integral del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal administrativo y operativo de la empresa, con la finalidad de optimizar los recursos y procesos que permitan cumplir con los requerimientos de la sociedad a través del trabajo multidisciplinario en equipo.

3.2.1. Área Técnica

Se han definido los siguientes indicadores que deben ser considerados en el área técnica

AREA TECNICA

Objetivo Operativo: Terminar con el 100% de los proyectos iniciados en los años 2007 y 2008.

Indicador: Eficacia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de cumplimiento de proyectos planificados	Eficacia	I= # de Proyectos Terminados / # Proyectos Planificados Año 2007 I= 4/5 *100 I= 80% Año 2008 I= 5/8 *100 I= 62,50%	Cantidad	Anual	80% Rango = ± 5%	Actas de Entrega Recepción Definitivos	Desviación= Meta-Indicador Desviación= 100-62,50 D.desfavorable= 37,50%

Este indicador se proyecta al cumplimiento del primer objetivo estratégico de INMOSOLUCION S.A., por cuanto la construcción oportuna de los proyectos permitirá cumplir con los compromisos adquiridos que beneficiará la imagen de la empresa ante los clientes y la comunidad.

AREA TECNICA

Objetivo Operativo: Mejorar al 95% el precio con respecto a la competencia en el plazo de un año

Indicador: Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de precio promedio por m2 respecto a la competencia.	Eficiencia	I= Precio promedio por m2 * 100 Precio promedio por m2 competencia Departamentos: I= 899,75 *100 886,36 I= 101,51 % Casas: I= 456,23 *100 460,00 I= 100,83 %	Dólares por m2	Mensual	100% Rango = ± 5%	Documentos de la empresa INMOSOLUCION y la competencia	Desviación= Meta-indicador Departamentos Desviación= 95,00-101,51 D. desfavorable = 6,51% Casas Desviación= 95,00-100,83 D. desfavorable = 5,83%

Este indicador corresponde al primer objetivo, ya que su finalidad es ofrecer precios competitivos en el mercado, los mismos que dependen del buen uso que el área técnica haga de los materiales, mano de obra y la aplicación de criterios técnicos acertados.

AREA TECNICA

Objetivo Operativo: Mejorar en un 100% la calidad del producto percibido por el cliente en el plazo de un año

Indicador: Calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de clientes satisfechos, respecto al número de inmuebles entregados.	Calidad	I= Número de clientes satisfechos * 100 Número de inmuebles entregados I= 150 * 100 167 I= 90%	Cantidad	Trimestral	90% Rango = ± 5%	Archivos del departamento de crédito y cartera de la empresa	Desviación= Meta-indicador Desviación= 100-90 D. desfavorable = 10%

Este indicador coadyuva al cumplimiento del primer objetivo, debido a que la satisfacción del cliente se demuestra en la aceptación de un producto que cumpla con las especificaciones técnicas de calidad ofrecidas.

3.2.2 Área Comercial

Con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa, ésta área deberá medir su gestión a través de los siguientes indicadores:

AREA COMERCIAL

Objetivo Operativo: Vender a un 40% de los potenciales compradores en el año 2008

Indicador: Eficacia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de clientes concretadas	Eficacia	I= # clientes concretados* 100 # clientes atendidos I= 167 * 100 720 I= 23,19%	Número	Mensual	20% Rango = ± 5%	Registro de clientes, atendidos por los asesores inmobiliarios.	Desviación= Meta-Indicador Desviación= 40-23,19 D.desfavorable= 16,81%

Con este indicador, nos proponemos ampliar la participación en el mercado, mejorando la promoción de los proyectos.

AREA COMERCIAL							
Objetivo Operativo: Cumplir en un 100% con el presupuesto de ventas en el plazo de un año Indicador: Eficacia							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de cumplimiento de presupuesto de ventas	Eficacia	I= Ventas realizadas * 100 Ventas presupuestadas I= 6.379.670,00 *100 14.155.002,03 I= 45%	Dólares	Mensual	90% del objetivo Rango = ± 5%	Documentos de la empresa INMOSOLUCION	I = Indicador * 100 Estandar I= 45 *100 90 I= 50 % Brecha DF= 50 %

Este indicador colabora al cumplimiento del primer objetivo de INMOSOLUCION S.A. ya que el control de las ventas nos ayuda a medir y mejorar la participación en el mercado.

3.2.3. Área Financiera

Para controlar y mejorar las actividades del área financiera una de las principales áreas de apoyo para conseguir los objetivos planteados por INMOSOLUCION S.A., se proponen los siguientes indicadores:

AREA FINANCIERA							
Objetivo Operativo: Incrementar al 13% la rentabilidad del capital invertido en el año 2008 Indicador: Eficacia							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de rentabilidad sobre el capital	Eficacia	I= Utilidad Neta * 100 Capital AÑO 2007 I= 230.669,00 *100 2.004.113,00 I= 11,51% AÑO 2008 I= 112.252,00 *100 2.027.044,00 I= 5,54%	Dólares	trimestral	11,51% Rango = ± 5%	Estados Financieros	Desviación= Meta-Indicador Desviación= 13-5,54 D.desfavorable= 7,46%

Cabe destacar que el objetivo primordial de INMOSOLUCION S.A. como el de toda empresa privada es mejorar la rentabilidad de su capital, por lo que el INDICADOR que mide este propósito es básico.

AREA FINANCIERA

Objetivo Operativo: Implementar al 100% sistemas de tesorería y contabilidad integrados en el año 2008

Indicador: Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de implementación de sistemas integrados, tesorería y contabilidad	Eficiencia	I= # Proyectos con sistemas integrados * 100 # Total del proyectos I= 8 * 100 11 I= 73%	Número	Semestral	73% Rango = ± 5%	Verificación física de los sistemas implementados	Desviación= Meta-Indicador Desviación= 100-73 D.desfavorable= 27%

La implementación de sistemas integrados a toda la empresa, mejoraría el control financiero de INMOSOLUCION S.A., para contar con información oportuna, veraz y confiable.

AREA FINANCIERA

Objetivo Operativo: Optimizar al 100% el uso de los recursos en el año 2008

Indicador: Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de cumplimiento de presupuestos de los proyectos	Eficiencia	I= Recursos ejecutados * 100 Recursos Planificados COSTOS I= 6.719.182,79 * 100 6.353.214,66 I = 105,76% INGRESOS I= 7.764.956,00 * 100 7.194.029,53 I = 107,94% UTILIDAD I= 1.045.793,81 * 100 840.814,87 I = 124,38%	Dólares	Trimestral	100% Rango = ± 5%	Estados Financieros	COSTOS Desviación= Meta-Indicador Desviación= 100-105,75 D.desfavorable= 5,76% INGRESOS Desviación= Meta-Indicador Desviación= 100-107,94 D.favorable= 7,94% UTILIDAD Desviación= Meta-Indicador Desviación= 100-107,94 D.favorable= 24,38%

Con el control del manejo de los presupuestos, fortalecemos el control financiero que propende a la mejor administración en la ejecución de los proyectos habitacionales como dicta el tercer objetivo de INMOSOLUCION S.A.

AREA FINANCIERA

Objetivo Operativo: Mejorar al 100% la participación en el mercado de la construcción

Indicador: Eficiencia y Eficacia (Efectividad)

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de participación de la empresa en el sector inmobiliario	Eficiencia Eficacia	I= # m2 construidos x INMOSOLUCION AÑO 2008 (Quito) * 100 # Total m2 construidos en Quito, Guayaquil, Cuenca año 2008	m2	Semestral		Cámaras de la construcción y la empresa	Desviación= Meta-Indicador

Creemos conveniente implantar este indicador que mediría el cumplimiento del primer objetivo estratégico de la empresa, en el que se reflejará el grado de efectividad de los objetivos operativos, las actividades y controles establecidos para lograr una mayor participación en el mercado.

3.2.4. Área Administrativa

Las principales actividades del área administrativa que se refiere a la administración de recursos humanos y adquisiciones por ser básicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se medirán con los siguientes indicadores:

AREA ADMINISTRATIVA							
Objetivo Operativo:	Establecer y ejecutar al 100% programas de manejo y capacitación de personal en el plazo de un año						
Indicador:	Eficacia						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
% de cumplimiento de plan de capacitación	Eficacia	I= Capacitación ejecutada / Capacitación planificada * 100 I= 26 cursos ejecutados / 44 cursos planificados * 100 I= 59%	Número de cursos	Trimestral	No existe información	Documentos Dpto. RRHH de INMOSOLUCION	Desviación= Meta-Indicador Desviación= 100-59 D.desfavorable= 41%

Este indicador se aplicaría para cumplir con el cuarto objetivo estratégico de INMOSOLUCION S.A.

AREA ADMINISTRATIVA							
Objetivo Operativo:	Disponer de manuales y reglamentos necesarios para todos los procesos						
Indicador:	Eficacia						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE CONTROL	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Número de manuales y reglamentos implementados	Eficacia	I= Número de manuales y reglamentos actualizados	Número	Trimestral	0%	Verificación física de manuales	I = Indicador / Estandar * 100

Con este indicador nos enmarcamos en el segundo objetivo estratégico de INMOSOLUCION S.A., porque el desarrollo correcto del proceso administrativo se fundamenta en la aplicación de manuales de procedimiento y reglamentos internos.

3.3. Diseño Cuadro de indicadores

El Cuadro de Indicadores se refiere justamente a la estructuración del Cuadro de Mando Integral cuyo enfoque es más completo y proactivo (no sólo evalúa resultados sino induce a los resultados). Los indicadores organizacionales pueden clasificarse bajo diferentes criterios los cuales difieren de un autor a otro; sin embargo, hemos consolidado varios de los conceptos de esos criterios de tal manera que presentamos los indicadores en relación con las perspectivas del Cuadro de mando Integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA INMOSOLUCIÓN

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Meta	Area Responsable	Frecuencia de control
FINANCIERA	OBJETIVO 1. Lograr una mayor participación en el mercado nacional, ofreciendo un producto de alta calidad ofreciendo un precio competitivo	Incrementar la rentabilidad del capital invertido en el año 2008	Rentabilidad sobre el capital	(Utilidad neta / capital)*100%	13%	Financiera	Trimestral
		Cumplir con el presupuesto de ventas en el año 2008	% de cumplimiento presupuesto de ventas	Ventas Realizadas / Ventas Presupuestadas *100	100%	Comercial	Mensual
		Mejorar la participación en el mercado de la construcción	% de participación de la empresa en el sector inmobiliario	# m2 construidos por INMOSOLUCION en el 2008 / # total de m2 construidos en Quito, Guayaquil y Cuenca en el 2008	100%	Financiera	Semetral
CLIENTE	OBJETIVO 1. Lograr una mayor participación en el mercado nacional, ofreciendo un producto de alta calidad ofreciendo un precio competitivo	Mejorar el precio respecto a la competencia en el año 2008	% de precio promedio m2 respecto de la competencia	Precio promedio por m2 / Precio promedio por m2 competencia *100	95%	Técnica	Mensual
		Mejorar calidad del producto percibido por el cliente en el año 2008	% de clientes satisfechos respecto a viviendas entregadas	# clientes satisfechos / # viviendas entregadas	100%	Técnica	Trimestral
		Vender a un 40% de los potenciales compradores en el año 2008	% de clientes concretados	# clientes concretados/ # clientes atendidos	40%	Comercial	Mensual
PROCESOS INTERNOS	OBJETIVO 2. Desarrollar correctamente el proceso administrativo en todos los niveles organizacionales	Terminar los proyectos iniciados en los años 2007 y 2008	% de cumplimiento de proyectos planificados	# proyectos terminados/ # proyectos planificados*100	100%	Técnica	Anual
	OBJETIVO 3. Fortalecer el control financiero de la empresa, elaborando periodicamente presupuestos específicos para la asignación de recursos	Optimizar el uso de los recursos en el año 2008	% Cumplimiento de Presupuestos	Recursos ejecutados/recursos presupuestados * 100	100%	Financiera	Trimestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVO 4. Establecer programas específicos para el manejo integral del proceso de reclutamiento,selección y capacitación del personal administrativo	Establecer y ejecutar programas de manejo y capacitación de personal en el año 2008	% cumplimiento plan de capacitacion	capacitacion ejecutada / capacitacion planificada * 100	100%	Administrativa	Trimestral
	OBJETIVO 3. Fortalecer el control financiero de la empresa, elaborando periodicamente presupuestos específicos para la asignación de recursos	Implementar Sistemas de Tesorería y Contabilidad Integrados en el año 2008	% de implementacion de sistemas integrados, tesorería y contabilidad	No. Proyectos con sistemas integrados /No. Total de proyectos*100	100%	Financiera	Trimestral
	OBJETIVO 2. Desarrollar correctamente el proceso administrativo en todos los niveles organizacionales	Disponer de Reglamentos y Manuales para todos los Procesos Básicos en el año 2008	Número de manuales y reglamentos actualizados	# Reglamentos y Manuales Implementados/ # de Procesos Básicos	100%	Administrativa	Trimestral

3.4 Análisis e interpretación de Indicadores

Como se indicó en el tema 3.2. existen ciertos indicadores que la empresa los ha calculado y que se relacionan con algunos de los objetivos presentados en el mapa Estratégico y justamente en este tema procederemos a analizarlos e interpretarlos lo cual sirvió como base para que el establecimiento de las metas definidas en el CMI sean coherentes con la situación pasada y actual de la empresa sin descuidar las perspectivas a futuro.

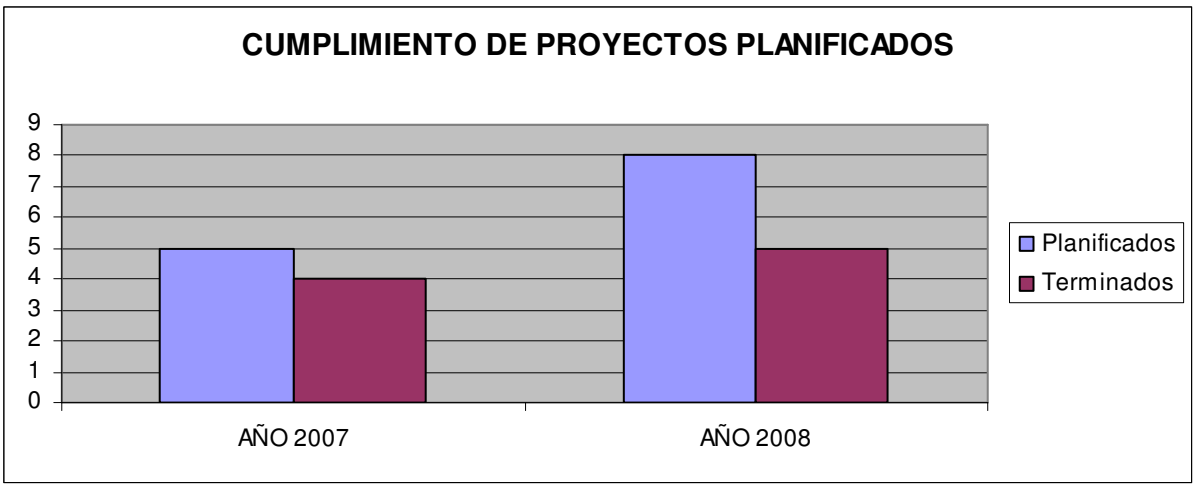
El análisis mencionado se presenta a continuación:

3.4.1 Área Técnica

Primer indicador: % Cumplimiento de proyectos planificados

Para realizar la medición de este indicador, hemos determinado los proyectos ha ejecutarse según el plan operativo para el año 2008, realizando la relación con lo planificado y ejecutado en el año 2007, como se demuestra en el siguiente gráfico:

	AÑO 2007	AÑO 2008
Planificados	5	8
Terminados	4	5



Fuente: Archivos INMOSOLUCION S.A Elaborado por: Autoras

Esta medición nos demuestra que el porcentaje de cumplimiento disminuyó al 2008 (62,50%) en un 17,50% con respecto al 2007 (80%) y una desviación del 37,50% respecto a la meta (100%), este resultado se debe principalmente a la crisis económica mundial que afectó entre otros al mercado inmobiliario, dificultando la venta de los inmuebles, lo que

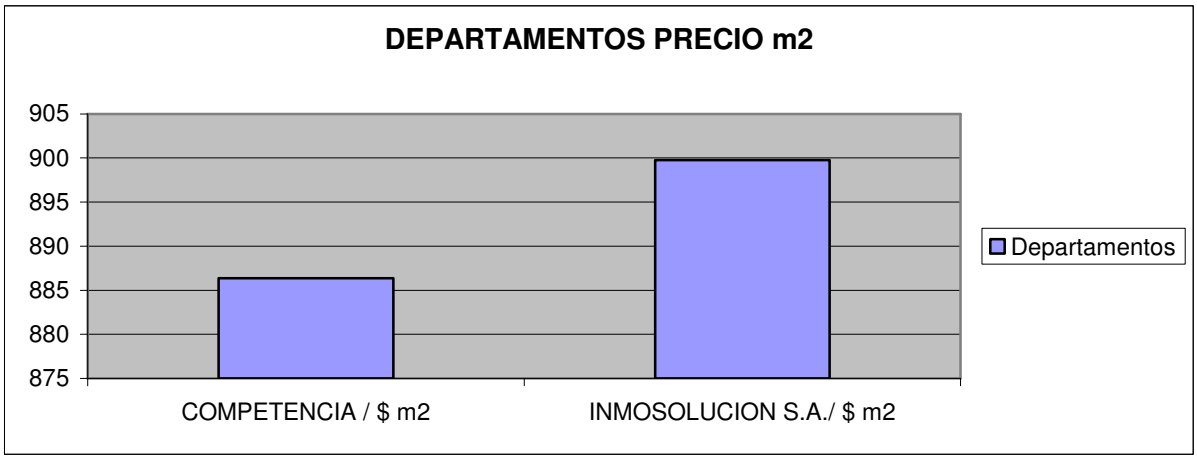
impide la construcción total de los proyectos, ya que la política de la empresa es iniciar la construcción una vez que se ha vendido el 30% de cada proyecto.

Segundo indicador: % de precio promedio m2, respecto de la competencia

Se ha realizado el comparativo con la competencia en proyectos que guardan características similares en la ciudad de Quito, clasificándolos por tipo de inmuebles: departamentos y casas, para obtener una medición más precisa de este indicador, siendo la unidad de medición el precio promedio por m2.

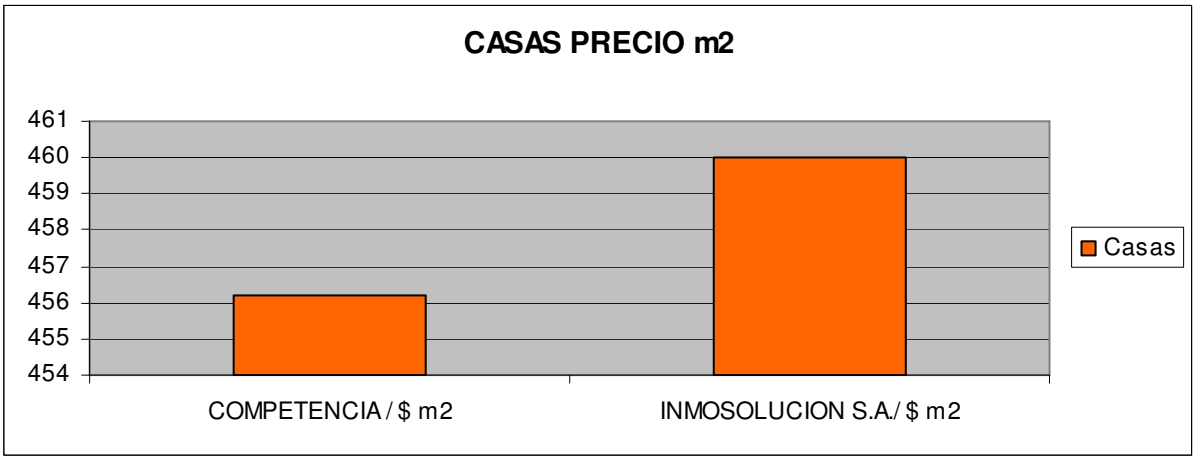
	COMPETENCIA / $ m2	INMOSOLUCION S.A./ $ m2
Departamentos	886,36	899,75

	COMPETENCIA / $ m2	INMOSOLUCION S.A./ $ m2
Casas	456,23	460,00



Fuente: Departamento de Comercialización INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

Observamos que el precio promedio por m2 de INMOSOLUCION en los departamentos en la ciudad de Quito son más altos en un porcentaje de 1,51% respecto a la competencia y comparado con la meta propuesta en el CMI que es del 95%, nos alejamos de la misma en un 6,51%.



Fuente: Departamento de Comercialización INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

El costo promedio por m2 de las casas de INMOSOLUCION, relacionado con el de la competencia es mayor en un porcentaje del 0,83% y con respecto a la meta significa un desfase del 5,83%.

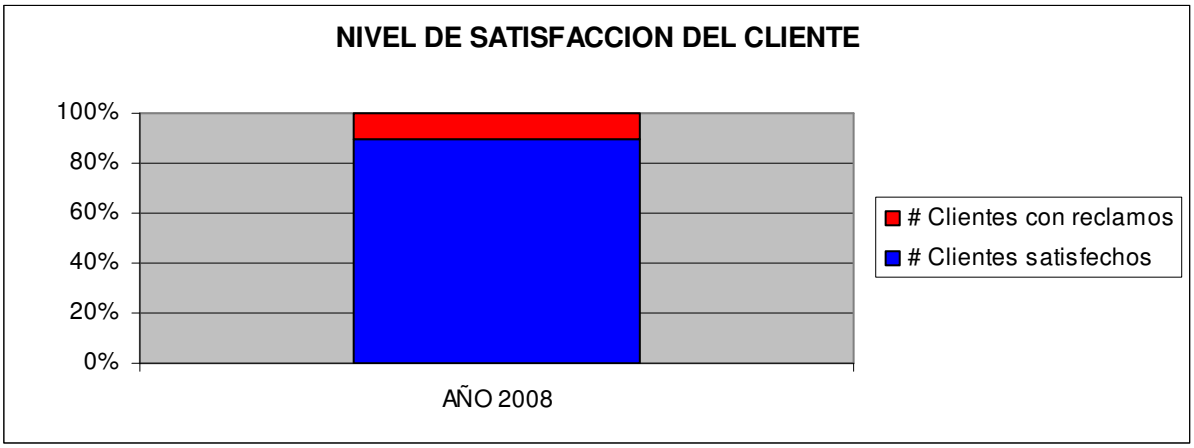
En los dos casos comparados con la competencia, las mediciones realizadas nos demuestran que en INMOSOLUCION S.A., los precios promedio por m2 para la venta en el año 2008, son mayores que la competencia, pero resulta importante considerar la buena ubicación de las construcciones respecto a la competencia como un valor agregado significativo que justifica esta diferencia de precio con la competencia.

Para obtener un precio menor a la competencia, que permitirá incrementar la rentabilidad del capital, se requiere una optimización de los recursos materiales y del capital humano, lo que se logrará a través de su medición y seguimiento continuo.

Tercer indicador: % de clientes satisfechos respecto al número de inmuebles entregados.

Hemos medidos la satisfacción del cliente considerando los clientes satisfechos que no han presentado reclamos luego de la entrega de los inmuebles durante el año 2008.

	AÑO 2008
# Clientes satisfechos	150
# Clientes con reclamos	17



Fuente: Información registros departamento de Ventas Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la información suministrada por el departamento de ventas de la ciudad de Quito, se vendieron 167 inmuebles de los cuales existieron reclamos de 17 de ellos por entrega tardía y defectos menores de construcción, que han sido solucionados en su totalidad.

Esta medición nos demuestra que el 10% de los clientes en la ciudad de Quito presentaron reclamos, pero la meta propuesta es llegar al 100% de satisfacción del cliente.

Fue posible realizar la medición de este indicador en el año 2008 únicamente en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito, ya que fue la única que hizo entrega de inmuebles en este período.

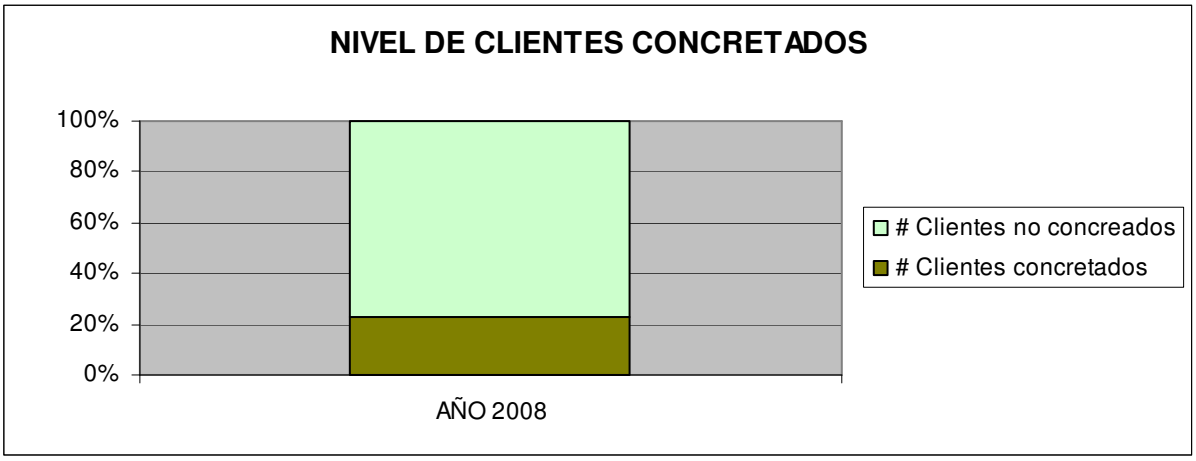
Los reclamos justificados de los clientes, se refieren principalmente a los tiempos de entrega de los inmuebles, por lo que se debe procurar cumplir con los compromisos en los plazos establecidos y ajustarse a un cronograma de actividades planificado.

3.4.2 Área Comercial

Cuarto indicador: % de clientes concretados

Para medir la eficiencia y eficacia de las actividades del área comercial, es conveniente aplicar este indicador, que define el porcentaje de clientes que demuestran interés en adquirir inmuebles y a quienes el área de ventas debe orientar hacia la decisión de compra.

	AÑO 2008
# Clientes concretados	167
# Clientes no concreados	553



Fuente: Información proporcionada por departamento de Comercialización Elaborado por: Autoras

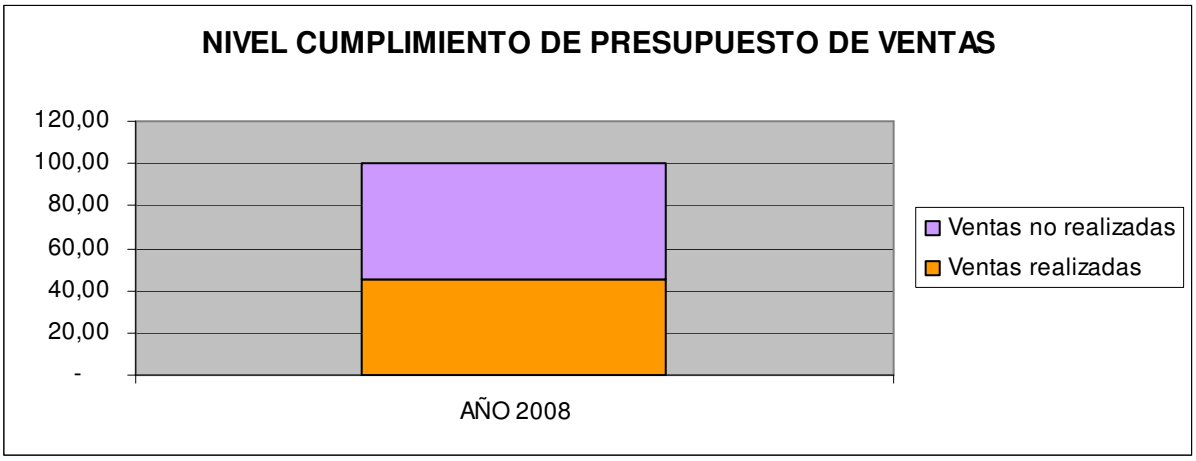
Este indicador, estamos implementando con la información obtenida en el año 2008, por lo que estableciendo en la meta del 40%, procuraremos mejorar en un 16,81% los resultados obtenidos en el año 2008 (23,19%).

Para procurar llegar a la meta, la empresa debe realizar un control mas exhaustivo de los potenciales clientes que se registran ya sea a través de ferias de construcción, vía telefónica o visitas a oficinas, incrementar y capacitar a la fuerza de ventas una vez que se cuente con los proyectos aprobados.

Quinto Indicador: % de cumplimiento de presupuesto de ventas

La estimación de ventas para el año 2008, según el plan operativo anual de INMOSOLUCION S.A., fue de $ 14.155.002,03; las ventas reales obtenidas en el balance de pérdidas y ganancias es de $ 6.379.670,00; a lo que aplicando la fórmula de medición hemos obtenido un porcentaje de cumplimiento del 45% del indicador, el cual se desvía de la meta en un 55%.

	AÑO 2008
Ventas realizadas	45,00
Ventas no realizadas	55,00



Fuente: Información departamento financiero INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

Considerando el presupuesto para el año 2008, su porcentaje de cumplimiento fue bastante bajo, ya que ni siquiera se llegó a la mitad de la meta.

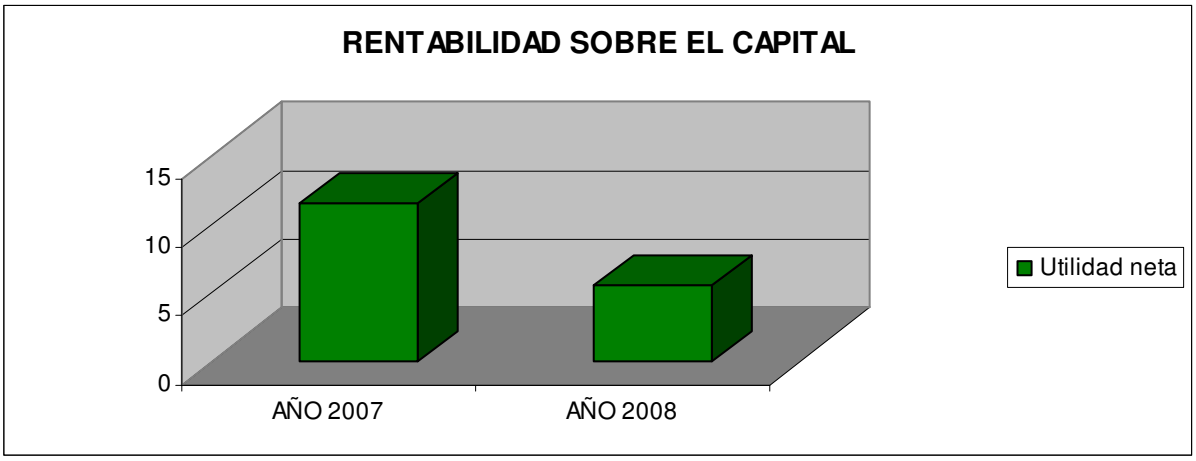
Este objetivo mejorará si se incrementa la captura de clientes, conforme a la aplicación de las sugerencias realizadas en el objetivo anterior.

3.4.3 Área Financiera

Sexto Indicador: Rentabilidad sobre el capital.

Según los estados financieros, la utilidad neta del año 2008, fue de $ 112.252,00. El patrimonio a enero del 2008, ha sido $ 2.234.708,00, del cual restamos los dividendos que distribuidos del año 2007, asciende a $ 207.264, contamos con un capital invertido de $ 2.027.044,00. La Utilidad Neta del año 2007 fue de $ 230.669,00, el patrimonio a enero del 2007 ha sido de $ 2.049.474,00 a los cuales les disminuiremos el valor de $ 45.361,00 que corresponde a los dividendos distribuidos del año 2006, obteniendo un patrimonio líquido de $ 2.004.113,00 valores con los que aplicamos la medición del indicador.

	AÑO 2007	AÑO 2008
Utilidad neta	11,51	5,54



Fuente: Información proporcionada por departamento financiero INMOSOLUCION Elaborado por: Autoras

La empresa ha obtenido en el año 2008 una rentabilidad del 5,54% con respecto a su capital invertido. Este porcentaje tiene una brecha de inconformidad del 7,46% de la meta propuesta en el CMI. Al ser la rentabilidad el objetivo principal, este resultado es la consecuencia de la aplicación de los demás objetivos.

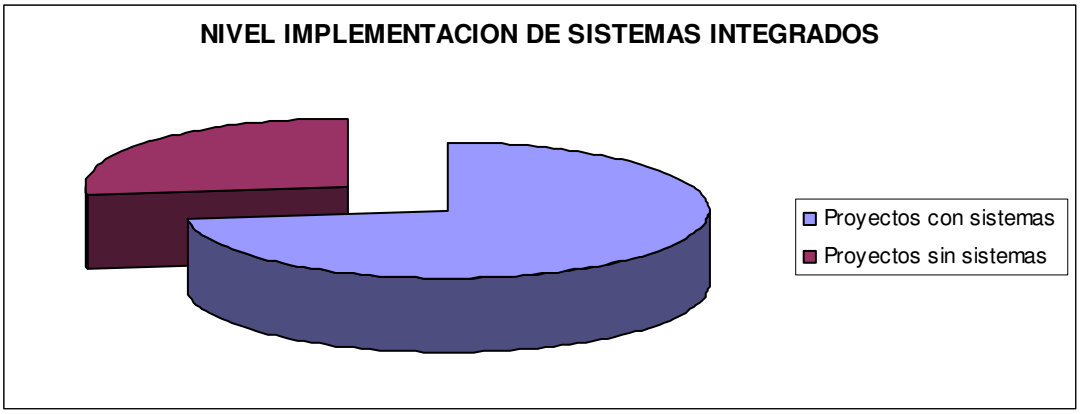
En el año 2007 si comparamos la rentabilidad obtenida, del 11,51% con la meta que hemos programado del 13%, tenemos una brecha de inconformidad del 1,49%, diferencia que se incrementa en el año 2008, en la que el porcentaje de rentabilidad disminuye notablemente a un 5,54% habiendo apenas recuperado el valor del capital en el tiempo, tomando como base la tasa pasiva referencial promedio de ese año que fue del 5,53%.

Si bien este objetivo no está descrito en los objetivos generales de la empresa, es el principal objetivo de toda organización privada con fines de lucro, el cumplimiento de la meta de este objetivo, depende de la aplicación de los demás objetivos propuestos.

Séptimo indicador: % de implementación de sistemas integrados de tesorería y contabilidad.

Para medir este indicador, tomamos como referencia los proyectos que son controlados a través de sistemas de tesorería, contabilidad y presupuestos integrados, que lo representamos gráficamente

AÑO 2008		
Proyectos con sistemas		73%
Proyectos sin sistemas		27%



Fuente: Información proporcionada por departamento financiero INMOSOLUCION Elaborado por: Autoras

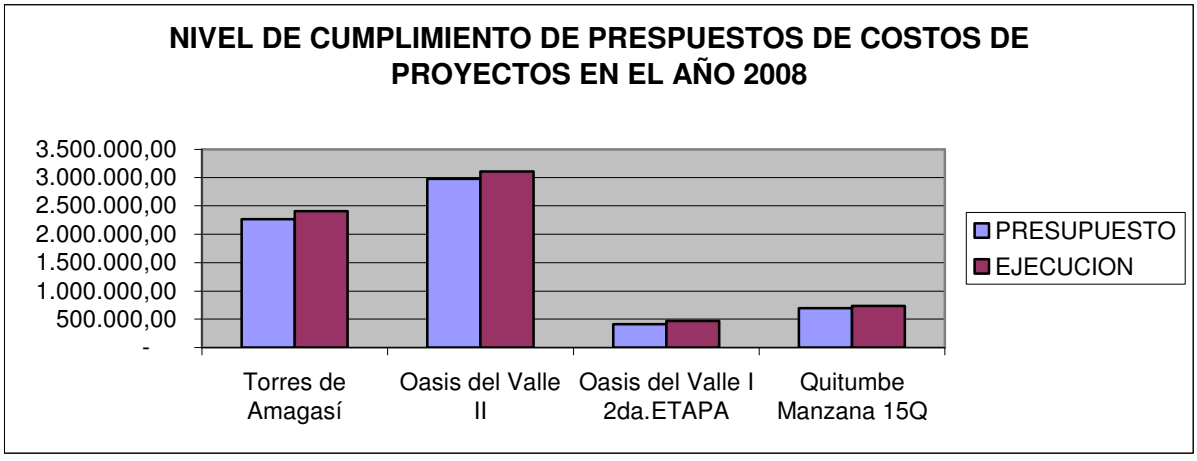
Conocemos que estos sistemas son utilizados en la ciudad de Quito principal mercado de esta inmobiliaria, faltando su integración únicamente en las ciudades de Cuenca y Guayaquil, para cumplir con la meta.

Octavo indicador: % de cumplimiento de presupuestos de los proyectos

Para medir este indicador de cumplimiento de presupuestos, hemos tomado como referencia los costos acumulados de los proyectos terminados en el año 2008.

COSTOS

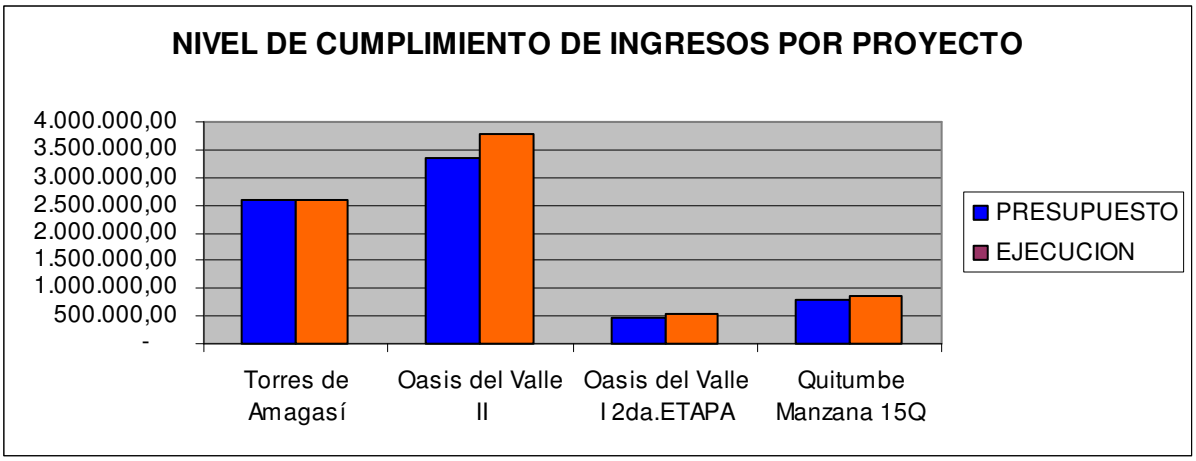
	PRESUPUESTO	EJECUCION
Torres de Amagasí	2.265.349,21	2.406.895,60
Oasis del Valle II	2.977.164,33	3.106.388,54
Oasis del Valle I 2da.ETAPA	412.866,28	465.048,39
Quitumbe Manzana 15Q	697.834,84	740.850,26



Fuente: Departamento Financiero de INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

INGRESOS

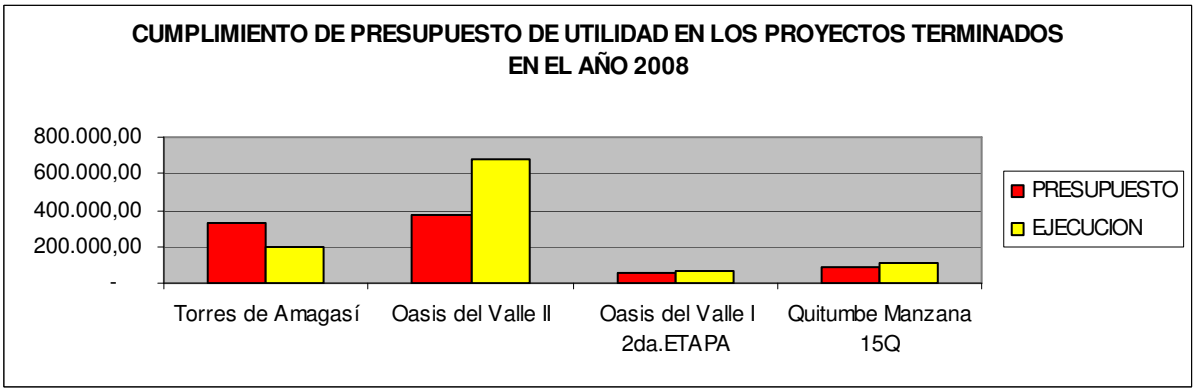
	PRESUPUESTO	EJECUCION
Torres de Amagasí	2.591.078,55	2.604.713,66
Oasis del Valle II	3.349.888,30	3.785.206,06
Oasis del Valle I 2da.ETAPA	467.957,60	526.060,84
Quitumbe Manzana 15Q	785.105,08	848.976,04



Fuente: Departamento Financiero de INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

UTILIDAD

	PRESUPUESTO	EJECUCION
Torres de Amagasí	325.729,34	197.818,06
Oasis del Valle II	372.723,97	678.837,52
Oasis del Valle I 2da.ETAPA	55.091,32	61.012,45
Quitumbe Manzana 15Q	87.270,24	108.125,78



Fuente: Departamento Financiero de INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

La medición de estos indicadores, nos demuestra que la ejecución de gastos se excedió a lo presupuestado en un 5,76%, que considerando un rango de desviación del 5%, no es significativo, además en la ejecución de ingresos es favorable a la empresa en un 7,94%

con respecto al presupuesto, lo que influye directamente en la mejora de la utilidad en un 24,38% a lo presupuestado.

Debemos tomar en cuenta que esta utilidad, corresponde a la utilidad en ventas, es decir no esta considerado aún los gastos operacionales.

Si bien los costos de los proyectos, se incrementaron en un porcentaje bajo, en relación a lo presupuestado y los ingresos mejoraron en un porcentaje más alto que los gastos, lo que determinó también un mayor porcentaje de utilidad en ventas, al incluir los gastos operacionales la utilidad disminuye significativamente, por tanto sería conveniente realizar un análisis de los costos presupuestados de los insumos y mano de obra que intervienen tanto en la construcción de los proyectos como en lo correspondiente a gastos operacionales.

Noveno indicador: % de participación en el mercado inmobiliario

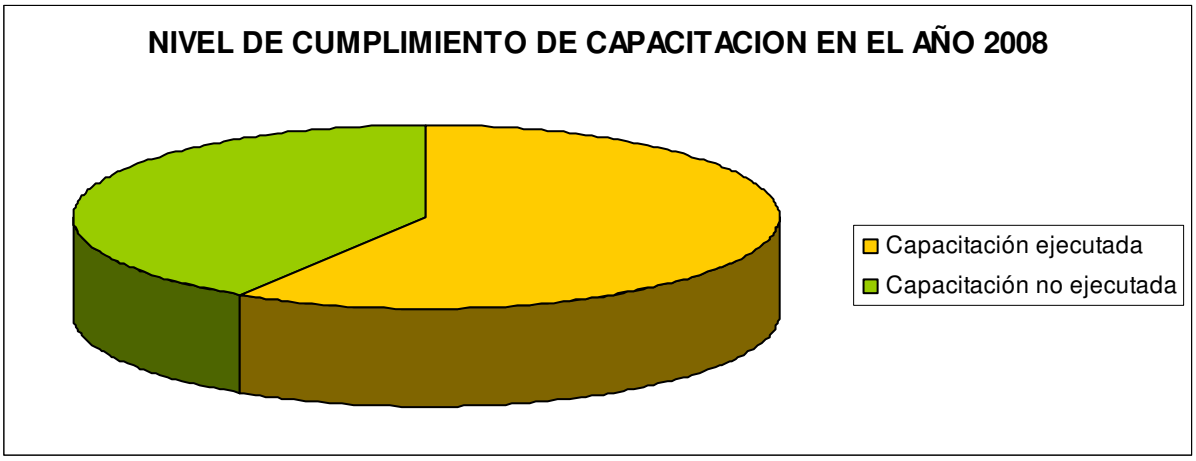
No existen datos para medir este indicador, por cuanto estamos sugiriendo su implantación.

3.4.4 Área Administrativa

Décimo indicador: % de cumplimiento de plan de capacitación

Para medir este indicador consideramos el número de cursos establecidos en el plan de capacitación para el año 2008 y en que porcentaje de ejecutó este plan.

	AÑO 2008
Capacitación ejecutada	59
Capacitación no ejecutada	41



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de INMOSOLUCION S.A. Elaborado por: Autoras

Podemos observar que el indicador de capacitación, se cumplió un 59%, siendo lo ideal el cumplimiento del 100% de la meta propuesta. Este porcentaje es bajo, dadas las necesidades de capacitación que requiere la empresa en los diferentes procesos y a todo el personal.

Se sugiere que para realizar el plan de capacitación, el área de RRHH en coordinación con los jefes de áreas, realicen un estudio de las necesidades de capacitación del personal tanto para Quito, Guayaquil y Cuenca y se procure dar cumplimiento al mismo en un 100%

Décimo primer indicador: # de Manuales y reglamentos actualizados

En la medida que la organización implemente manuales y reglamentos incidirá en la mejora de la gestión de todas las áreas de INMOSOLUCION S.A.

Para el año 2008, INMOSOLUCION S.A., cuenta con un Manual de procedimientos que incluye:

- Políticas de la empresa
- Inventarios
- Contabilidad
- Adquisiciones
- Personal

El cumplimiento de este indicador actualmente es del 100%, por cuanto este manual incluye todas las áreas y procesos más importantes, que sirven para que el personal conozca los trámites a seguir en los procesos que sean responsables, su aplicación permite ahorrar tiempo y recursos a la empresa, y se fundamenta en el marco legal vigente en los casos que se requiere aplicarlos, por lo que estos manuales y reglamentos deben ser mejorados y actualizados según las necesidades de INMOSOLUCION S.A.

3.5 Informe

Luego del análisis realizado a la empresa INMOSOLUCION S.A., se ha procedido a aplicar en cuanto ha sido posible los indicadores implementados en esta investigación para medir el período 2008, ya que a pesar de que la empresa cuenta con un análisis FODA, la planeación estratégica, objetivos que se cumplieron en forma parcial, no se realizó un seguimiento continuo a través de indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y establecer los correctivos necesarios para mejorar la gestión de la empresa.

En el caso de la rentabilidad del capital en el año 2008, tuvo un descenso significativo comparado con el año 2007, debido especialmente a la crisis económica que atravesó el sector de la construcción a nivel mundial durante este período, lo cual influyó directamente en el descenso de las ventas, razón que impidió el inicio de proyectos programados para este año como son: Torres del Yanuncay (Cuenca) Mucho Lote (Guayaquil) Drom Plaza (Quito).

Hemos analizado que la utilidad en los proyectos durante el 2008 fue de $ 1.045.793,00, este valor sobrepasa la meta esperada para ese período, sin embargo hubo mayor inversión en publicidad y los demás gastos administrativos, lo que disminuyó a $ 211.418,93 la utilidad líquida del período. En síntesis la rentabilidad del capital no es nada halagadora para ninguna actividad empresarial, por lo que se deberá tomar las acciones necesarias para mejorar y optimizar los recursos.

Otro resultado significativo obtenido de éste análisis, es la falta de cumplimiento en la entrega de los proyectos, ocasionado principalmente por la crisis económica mundial en el área de la construcción, lo que produjo que los precios de los materiales, especialmente del hierro y sus derivados se incrementen considerablemente, causando inestabilidad en el desarrollo de los procesos constructivos conforme a los cronogramas de obra establecidos,

además existió también inestabilidad en los precios de venta de los inmuebles, impidiendo que puedan ser comercializados conforme a lo programado, razón por la cual no se pudo cumplir con la entrega de algunos de los proyectos programados para el año 2008.

Respecto a los precios de venta por m2 comparado con la competencia, se analiza que existe una mínima diferencia, sin embargo los proyectos realizados por la empresa INMOSOLUCION S.A. ofrecen un valor agregado en la mayoría de sus proyectos que es la ubicación de los mismos, razón por la cual le permite ser altamente competitivo.

Se analizó que la mayoría de los clientes que adquirieron los inmuebles están satisfechos, esto es importante para la empresa, por que le ayuda a consolidarse cada vez más en el mercado de la construcción.

INMOSOLUCION S.A. implementó desde hace algunos años en la ciudad de Quito un sistema integrado denominado VENTURE, que luego sería instalado en sus dos sucursales de Cuenca y Guayaquil, sin embargo durante el año 2008, no se cumplió con este objetivo, debido a la falta de equipos necesarios que se requieren para su correcto funcionamiento.

En lo referente a la capacitación del personal, el resultado obtenido es que no se ha cumplido con el plan de capacitación previsto para el año 2008, cabe destacar que hubo plan de capacitación únicamente para los empleados de la oficina matriz, por tal razón se debería considerar un plan de capacitación que incluya el personal de las sucursales en Cuenca y Guayaquil, ya que iría en beneficio de la empresa.

La empresa INMOSOLUCION S.A., es una empresa que busca consolidarse en el mercado de la construcción a nivel nacional, pero se vio afectada por la crisis mundial en el período 2008, lo que retrasó el cumplimiento de los objetivos operativos en este período, además es necesario enfatizar que la empresa necesita más control en todas sus áreas y procesos, ya que a través de un seguimiento continuo, se podrán detectar a tiempo los errores y tomar medidas correctivas para optimizar los recursos.

En la actualidad el mercado de la construcción está reactivado debido a que existe estabilidad en los precios de los materiales, también es importante destacar que el IESS nuevamente está otorgando créditos a sus afiliados, además de su participación como socio hasta con un 40% en los proyectos de vivienda; otro factor que fortalece este sector es la

inversión de los migrantes ya que gran parte de sus remesas está orientada a la adquisición de su vivienda, además INMOSOLUCION S.A. a más de buscar un beneficio económico para sus socios, ayudar a la solución de necesidades habitacionales del país, está cumpliendo una valiosa labor social, en razón de que el sector de la construcción es un importante generador de empleo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Área técnica

Conclusiones:

- De acuerdo al análisis realizado, no se cumplieron con los proyectos planificados
- Los precios de INMOSOLUCION S.A. son más altos que la competencia.
- Un aspecto positivo del área técnica nos demuestra el bajo porcentaje de clientes insatisfechos, conociendo que se refiere a reclamos poco representativos en cuanto a la construcción.

Recomendaciones:

- Realizar una planificación más real de los proyectos, considerando la situación económica del país, para lograr el cumplimiento de los cronogramas establecidos, los mismos que están influenciados directamente por la venta anticipada de los proyectos.
- Procurar mayor agilidad en todos los procesos que cumpla el área técnica, así como el buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, a través de un control eficaz basados en la utilización de los indicadores, práctica que permitirá bajar los costos de construcción lo que en consecuencia mantendrá precios competitivos y mejorará las utilidades.

2. Área comercial

Conclusiones:

- El porcentaje de clientes capturados con respecto a los potenciales clientes que tiene la empresa
- No se cumplió con el presupuesto de ventas establecido, debido principalmente a la crisis económica.

Recomendaciones:

- Capacitar a los vendedores en los asuntos técnicos que son de mayor interés para los clientes, a fin de que puedan dar soluciones y respuestas convincentes a los potenciales clientes.

- Incrementar la fuerza de ventas con personal capacitado y con experiencia.
- Implementar proyectos económicos y competitivos de vivienda que sea accesible a un sector más amplio de mercado

Área financiera

Conclusiones:

- La rentabilidad de capital disminuyó considerablemente, comparada con el año 2007.
- Los sistemas de tesorería y contabilidad se han implementado únicamente en Quito, lo que impide un control más eficiente de los recursos en los proyectos de las ciudades de Cuenca y Guayaquil.

Recomendaciones:

- El incremento de la rentabilidad, dependerá de la optimización en el manejo de los recursos en todas las áreas, especialmente en la técnica y administrativa, para lo que es necesario realizar un control continuo a través de la implementación de indicadores en todas las actividades.
- Implementar el sistema de tesorería y contabilidad a nivel nacional, para contar con la información oportuna y veraz.

Área administrativa

Conclusiones:

- No se cumplió el plan de capacitación al personal.
- Se elaboró el manual de procedimientos en el año 2008, pero no ha sido conocido por todo el personal para su aplicación.

Recomendaciones:

- Se recomienda la implementación de un plan de capacitación definido de acuerdo alas necesidades del personal en las áreas correspondientes, considerando que la capacitación del personal es una inversión para la empresa que redundará en la mejora de los procesos.
- Socializar el manual de procedimientos con todo el personal de INMOSOLICION S.A., a fin de que pueda ser aplicado correctamente para su beneficio, además éstos

manuales deben ser actualizados continuamente según las necesidades de la empresa.

- La empresa debe implementar un Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral y capacitar al personal sobre sus aplicaciones y ventajas y la forma en que esta herramienta será un apoyo en su trabajo, estableciendo una frecuencia adecuada de revisión, comunicación, análisis y correcciones a través de reuniones en los diferentes niveles de la empresa, desde el nivel de gobierno hasta los niveles de apoyo. El manejo del CMI, permitirá en determinado período de tiempo visualizar los resultados y tanto la gerencia como el personal, asumirán el manejo del cuadro de mando integral y el mapa estratégico como parte implícita de su trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Helriegel D, Jackson S, Slocum J. (2002), **Administración: Un enfoque basado en competencias.** novena edición, Thomson Editores S.A.

Thompson, A., Strickland III, A. (2004), **Administración Estratégica,** décimo tercera edición,. Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Beltrán J., Jesús Mauricio, (2000), **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad,** segunda edición, 3R Editores.

Salgueiro, Amado, (2001), **Indicadores de gestión y cuadro de mando,** tercera edición, Ediciones Díaz de Santos.

Franklin, Enrique B., (2007), **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio,** Editorial Pearson.

Kaplan, Robert, Norton David, (2000), **Como utilizar el cuadro de mando integral,** primera edición, Editorial Gestión 2000.

Kaplan Robert, Norton David, (2000), **Cuadro de mando integral,** primera edición, Editorial Gestión 2000.

http://www.gestioneducativa.edunet.edu.co/files/ayudas

http://www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion

http://www.eprints.rclis.org/5272/1/1-10p1l

http://www.2.mecon.gov.ar/foro-presupuestos/trabajos/2005/elaboracion indicadores de gestión

ANEXOS

PLAN ESTRATEGICO

La planeación estratégica se ha elaborado, considerando los siguientes aspectos que influyen en la situación actual de la compañía:

ESCENARIOS EXTERNOS

Económico

Aspectos positivos

- Existencia de un importante portafolio de créditos para vivienda
- Dolarización
- Créditos ofrecidos por el ISSFA

Aspectos negativos

- Altas tasas de interés
- Excesivas condiciones para acceder a créditos hipotecarios
- Inflación en productos y materiales de la construcción

Político

Aspectos positivos

- Apertura gubernamental para el sector de la construcción y de vivienda
- Compromiso gubernamental para mantener precios

Aspectos negativos

- Inestabilidad producida por falta de marcos legales
- Inadecuada normativa municipal para trámites de construcción

Social

Aspectos positivos

- Disponibilidad de mano de obra calificada y barata
- Alta posibilidad de selección de profesionales calificados

Aspectos negativos

- Escasez de fuentes de trabajo
- Bajo poder adquisitivo
- Corrupción generalizada

Mercado

Aspectos positivos

- Alta demanda de soluciones habitacionales
- El ISSFA es un intermediario con el cliente potencial
- Diversificación de oferta de soluciones habitacionales

Aspectos negativos

- Alta competencia
- Disminución de la calidad de la construcción
- Violación del marco legal de la construcción

Tecnología

Aspectos positivos

- Variedad de oferta de equipos y maquinaria
- Existencia de nuevas herramientas y software para la actividad empresarial
- Fácil acceso a nuevas tecnologías

Aspectos negativos

- Tecnología costosa
- Inexistencia de organizaciones que desarrollen tecnología propia

Seguridad

Aspectos positivos

- Tendencia de construcción de conjuntos privados
- Existencia de seguridad de alta tecnología

Aspectos negativos

- No existe un adecuado ordenamiento del crecimiento de las ciudades
- Incremento vertiginoso de la delincuencia a todo nivel

ESCENARIOS INTERNOS

Producto

Aspectos positivos

- Trabajo con normas técnicas constructivas
- Producto con plusvalía para inversión
- Diseños óptimos y funcionales

Aspectos negativos

- Ambientes de servicios reducidos
- Ubicación geográfica para el desarrollo de proyectos
- Producto de poca rotación económica
- Demanda de construcción con sistemas tradicionales

Precio

Aspectos positivos

- Accesibles a clase media y alta.
- Facilidades de crédito para la compra de bienes inmuebles

Aspectos negativos

- Recuperación de cartera
- Falta de politicas de cobro (multas e intereses)

Mercado

Aspectos positivos

- Mercado seguro (fuerzas armadas)
- Respaldo del ISSFA
- Producto de alta demanda

Aspectos negativos

- No poder satisfacer la demanda
- Mercado limitado
- Falta alternativas en las propuestas de planes y programas de vivienda
- Inexistencia de investigaciones de mercado
- Falta de planificación estratégica de marketing

Promoción

Aspectos positivos

- Recursos económicos suficientes
- Fácil accesibilidad a los medios publicitarios

Aspectos negativos

- Insuficiente conocimiento del producto
- Falta de técnicas de promoción y publicidad

Organización

Aspectos positivos

- Personal calificado
- Predisposición de cambio y crecimiento

Aspectos negativos

- Estructura organizacional funcional y piramidal
- No existe coordinación entre departamentos
- No hay definición de funciones
- Falta delegación de responsabilidades
- Existe burocracia en el desarrollo organizacional

PROYECTO HABITACIONAL "PARAISO DEL SUR"
PRECIOS DE VENTA MANZANA 18 D

	DENOMINACION	AREA m²	PRECIO					OBSERVACIONES
BLOQUE NEGRO	**LOCALES COMERCIALES**							
	LOCAL/BODEGA 1	32.56	26048.00					
	LOCAL/BODEGA 2	33.00	26400.00					
	LOCAL/BODEGA 3	60.38	48304.00					
	LOCAL/BODEGA 4	33.00	26400.00					
	LOCAL/BODEGA 5	60.38	48304.00					
	LOCAL/BODEGA 6	33.88	27104.00					
			202560.00					
	DEPARTAMENTOS							
		M²	SIN DESCUENTO	ENTRADA	SALDO	DESCUENTO	VALOR FINALCON DESCUENTO	
	101 Simple	60.99	27750.45	2775.05	24975.41	2497.54	25252.91	incluye lavandería en terraza
	102 duplex	94.42	42961.10	4296.11	38664.99	3866.50	39094.60	incluye lavandería en terraza
	103 simplex	60.12	27354.60	2735.46	24619.14	2461.91	24892.69	incluye lavandería en terraza
	104 duplex	94.42	42961.10	4296.11	38664.99	3866.50	39094.60	incluye lavandería en terraza
	105 simplex	60.12	27354.60	2735.46	24619.14	2461.91	24892.69	incluye lavandería en terraza
	106 duplex	96.18	43761.90	4376.19	39385.71	3938.57	39823.33	incluye lavandería en terraza
	201 simplex	66.01	30364.60	3036.46	27328.14	2732.81	27631.79	incluye terraza adicional y lavanderia en terraza
	203 simplex	65.13	29959.80	2995.98	26963.82	2696.38	27263.42	incluye terraza adicional y lavanderia en terraza
	205 simplex	65.13	29959.80	2995.98	26963.82	2696.38	27263.42	incluye terraza adicional y lavanderia en terraza
	301 simplex	60.99	28360.35	2836.04	25524.32	2552.43	25807.92	incluye lavandería en terraza
	302 duplex	94.42	43905.30	4390.53	39514.77	3951.48	39953.82	incluye lavandería en terraza
	303 simplex	60.12	27955.80	2795.58	25160.22	2516.02	25439.78	incluye lavandería en terraza
	304 duplex	94.42	43905.30	4390.53	39514.77	3951.48	39953.82	incluye lavandería en terraza
	305 simplex	60.12	27955.80	2795.58	25160.22	2516.02	25439.78	incluye lavandería en terraza
	306 duplex	96.18	44723.70	4472.37	40251.33	4025.13	40698.57	incluye lavandería en terraza
	401 simplex	66.01	31024.70	3102.47	27922.23	2792.22	28232.48	incluye terraza adicional y lavanderia en terraza
	403 simplex	65.13	30611.10	3061.11	27549.99	2755.00	27856.10	incluye terraza adicional y lavanderia en terraza
	405 simplex	65.13	30611.10	3061.11	27549.99	2755.00	27856.10	incluye terraza adicional y lavanderia en terraza
			611481.10					
BLOQUE GRIS	**LOCALES COMERCIALES**							
	LOCAL 1	28.14	22512.00					
	LOCAL/ BODEGA 2	46.82	37456.00					
	LOCAL/BODEGA 3	32.78	26224.00					
			86192.00					
	DEPARTAMENTOS							
	101 DUPLEX	106.20	49383.00	4938.30	44444.70	4444.47	44938.53	incluye lavandería en terraza
	102 SIMPLEX	74.03	33683.65	3368.37	30315.29	3031.53	30652.12	incluye lavandería en terraza
	202 SIMPLEX	74.03	34053.80	3405.38	30648.42	3064.84	30988.96	incluye lavandería en terraza
	301 DUPLEX	106.20	49914.00	4991.40	44922.60	4492.26	45421.74	incluye lavandería en terraza
	302 SIMPLEX	74.03	34888.95	3488.90	31400.06	3140.01	31748.94	incluye lavandería en terraza
	402 SIMPLEX	74.03	34794.10	3479.41	31314.69	3131.47	31662.63	incluye lavandería en terraza
			236717.50					
			1136950.60					

ELABORADO — **Lic. Sivia Piedra**

REVISADO — **Arq. Patricio Izquierdo M.**

APROBADO — **Ing. Jorge Iglesias T.**

CUADRO ANALISIS DE LACOMPETENCIA PROYECTO PARAISO DEL SUR "(Octubre-2.008)

No.	EMPRESA CONSTRUCTORA	PROYECTO	C	D	ARE CONST	PRECIO	VALOR M2	VALOR PARQ.	TIPO DE CONSTRUCCION	TIPO ACABADOS
1	INMOCASALES	GUAYANAY II		X Simple	84.00	41,050.00	488.69	3990 - 4500	Paredes portantes	Acabados totales, muebles y puertas MDF, mesón de cocina posforfado, ventanas de plástico (pvc), incluye parqueadero subterráneo
2	INMOCASALES	GUAYANAY II		X Duplex	80.70	43,450.00	538.41	3990 - 4500	Paredes portantes	Acabados totales, muebles y puertas MDF, mesón de cocina posforfado, ventanas de plástico (pvc), incluyen parquedero subterráneo
3	CONSTRUECUADOR	ARAUCARIAS DE QUITUMBE		X	70.58	39,896.00	565.26	3000 - 3900	Paredes portantes	Semi-acabados, piso de vinil todo, sin clóset, sin mueble de cocina, dos baños completos
4	COOPERATIVA CAMINO DEL INCA	CAMINO DEL INCA QUITUMBE		X	70.00	25,000.00	357.14	1,500.00	Paredes Portantes	COMPLETOS ALFOMBRA EN DORMITORIOS CERAMICA EN AREA SOCIAL VENTANAS DE ALUMINIO, puertas de madera closet termo laminados, muebles de cocina altos y bajos
5	ECO ARQUITECTOS	PRADOS DE QUITUMBE II		X Duplex	98.00	32,500.00	331.63	1,500.00	Paredes portantes	Puerta en entrada y ventanas de aluminio, enteragn en obra gris, tres dormitorios, eatcionamiento cubierto, un baño y medio
						Suman	2,281.14			

Valor Promedio **$ 456.23** por m²

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA
EDIFICIO DROM PLAZA
DEPARTAMENTOS

No.	PROYECTO	AREA m²	PRECIO	VALOR m²	DIRECCION	CONSTRUCTORA	OBSERVACION
1	TORRES NAVARRA	106.91	94,100.00	880.18	IÑAQUITO Y UNP	TAMAYO Y ASOCIADOS	Incluye estacionamiento y bodega
2	TORRES NAVARRA	92.08	83,000.00	901.39	IÑAQUITO Y UNP	TAMAYO Y ASOCIADOS	Incluye estacionamiento y bodega
3	TORRES NAVARRA	103.00	95,641.00	928.55	NUÑEZ DE VALA	CIUDAD Y CAMPO	Incluye 2 estacionamientos y bodega
4	TORRES NAVARRA	107.46	89,762.00	835.31	NUÑEZ DE VALA	CIUDAD Y CAMPO	Incluye estacionamiento
	VALOR PROMEDIO POR m²			**886.36**			

INMOBILIARIA INMOSOLUCION S.A.
PFACTIBILIDAD DE PROYECTO.
DROM PLAZA
CON PANELERIA
AREA BRUTA DE CONSTRUCCION:
AREA NETA COMERCIAL:
INGRESOS:

CONCEPTO	AREA TERR	AREA CONST	CANT.	UNID.	P. UNIT	VALOR VENTA
TORRE SUR						
DEPARTAMENTO 101	1.00	49.58	1.00	UNID.	870.35	43,151.95
DEPARTAMENTO 102	2.00	79.80	1.00	UNID.	870.35	69,453.93
DEPARTAMENTO 103	3.00	95.16	1.00	UNID.	875.50	83,312.58
DEPARTAMENTO 104	4.00	94.97	1.00	UNID.	875.50	83,146.24
DEPARTAMENTO 105	5.00	73.87	1.00	UNID.	870.35	64,292.75
DEPARTAMENTO 201	6.00	49.58	1.00	UNID.	880.65	43,662.63
DEPARTAMENTO 202	7.00	79.80	1.00	UNID.	880.65	70,275.87
DEPARTAMENTO 203	8.00	95.16	1.00	UNID.	885.80	84,292.73
DEPARTAMENTO 204	9.00	94.97	1.00	UNID.	885.80	84,124.43
DEPARTAMENTO 205	10.00	73.87	1.00	UNID.	880.65	65,053.62
DEPARTAMENTO 301	11.00	49.58	1.00	UNID.	890.95	44,173.30
DEPARTAMENTO 302	12.00	79.80	1.00	UNID.	890.95	71,097.81
DEPARTAMENTO 303	13.00	95.16	1.00	UNID.	896.10	85,272.88
DEPARTAMENTO 304	14.00	94.97	1.00	UNID.	896.10	85,102.62
DEPARTAMENTO 305	15.00	73.87	1.00	UNID.	890.95	65,814.48
DEPARTAMENTO 401	16.00	48.14	1.00	UNID.	901.25	43,386.18
DEPARTAMENTO 402	17.00	76.57	1.00	UNID.	901.25	69,008.71
DEPARTAMENTO 403	18.00	93.26	1.00	UNID.	906.40	84,530.86
DEPARTAMENTO 404	19.00	94.02	1.00	UNID.	906.40	85,219.73
DEPARTAMENTO 405	20.00	71.62	1.00	UNID.	901.25	64,547.53
DEPARTAMENTO 501	21.00	48.15	1.00	UNID.	911.55	43,891.13
DEPARTAMENTO 502	22.00	76.50	1.00	UNID.	911.55	69,733.58
DEPARTAMENTO 503	23.00	89.94	1.00	UNID.	916.70	82,448.00
DEPARTAMENTO 504	24.00	89.89	1.00	UNID.	916.70	82,402.16
DEPARTAMENTO 505	25.00	72.06	1.00	UNID.	911.55	65,686.29
DEPARTAMENTO 601	26.00	48.15	1.00	UNID.	921.85	44,387.08
DEPARTAMENTO 602	27.00	76.50	1.00	UNID.	921.85	70,521.53
DEPARTAMENTO 603	28.00	89.94	1.00	UNID.	927.00	83,374.38
DEPARTAMENTO 604	29.00	89.89	1.00	UNID.	927.00	83,328.03
DEPARTAMENTO 605	30.00	72.06	1.00	UNID.	921.85	66,428.51
DEPARTAMENTO 701	31.00	48.15	1.00	UNID.	932.15	44,883.02
DEPARTAMENTO 702	32.00	76.50	1.00	UNID.	932.15	71,309.48
DEPARTAMENTO 703	33.00	89.94	1.00	UNID.	937.30	84,300.76
DEPARTAMENTO 704	34.00	89.89	1.00	UNID.	937.30	84,253.90
DEPARTAMENTO 705		72.06	1.00	UNID.	932.15	67,170.73
TORRE NORTE	35.00					
DEPARTAMENTO 101	36.00	49.70	1.00	UNID.	865.20	43,000.44
DEPARTAMENTO 102	37.00	74.09	1.00	UNID.	865.20	64,102.67
DEPARTAMENTO 103	38.00	94.72	1.00	UNID.	870.35	82,439.55
DEPARTAMENTO 104	39.00	95.52	1.00	UNID.	870.35	83,135.83
DEPARTAMENTO 105	40.00	77.46	1.00	UNID.	865.20	67,018.39
DEPARTAMENTO 201	41.00	49.70	1.00	UNID.	875.50	43,512.35
DEPARTAMENTO 202	42.00	74.09	1.00	UNID.	875.50	64,865.80
DEPARTAMENTO 203	43.00	94.72	1.00	UNID.	880.65	83,415.17
DEPARTAMENTO 204	44.00	95.52	1.00	UNID.	880.65	84,119.69
DEPARTAMENTO 205	45.00	77.46	1.00	UNID.	875.50	67,816.23
DEPARTAMENTO 301	46.00	49.70	1.00	UNID.	885.80	44,024.26
DEPARTAMENTO 302	47.00	74.09	1.00	UNID.	885.80	65,628.92
DEPARTAMENTO 303	48.00	94.72	1.00	UNID.	890.95	84,390.78
DEPARTAMENTO 304	49.00	95.52	1.00	UNID.	890.95	85,103.54
DEPARTAMENTO 305	50.00	77.46	1.00	UNID.	885.80	68,614.07
DEPARTAMENTO 401	51.00	48.89	1.00	UNID.	896.10	43,810.33
DEPARTAMENTO 402	52.00	72.82	1.00	UNID.	896.10	65,254.00
DEPARTAMENTO 403	53.00	93.87	1.00	UNID.	901.25	84,600.34
DEPARTAMENTO 404	54.00	93.80	1.00	UNID.	901.25	84,537.25
DEPARTAMENTO 405	55.00	75.81	1.00	UNID.	896.10	67,933.34
DEPARTAMENTO 501	56.00	48.86	1.00	UNID.	906.40	44,286.70
DEPARTAMENTO 502	57.00	72.67	1.00	UNID.	906.40	65,868.09
DEPARTAMENTO 503	58.00	89.90	1.00	UNID.	911.55	81,948.35
DEPARTAMENTO 504	59.00	90.52	1.00	UNID.	911.55	82,513.51
DEPARTAMENTO 505	60.00	75.74	1.00	UNID.	906.40	68,650.74
DEPARTAMENTO 601	61.00	48.86	1.00	UNID.	916.70	44,789.96
DEPARTAMENTO 602	62.00	72.67	1.00	UNID.	916.70	66,616.59
DEPARTAMENTO 603	63.00	89.90	1.00	UNID.	921.85	82,874.32
DEPARTAMENTO 604	64.00	90.52	1.00	UNID.	921.85	83,445.86
DEPARTAMENTO 605	65.00	75.74	1.00	UNID.	916.70	69,430.86
DEPARTAMENTO 701	66.00	48.86	1.00	UNID.	927.00	45,293.22
DEPARTAMENTO 702	67.00	72.67	1.00	UNID.	927.00	67,365.09
DEPARTAMENTO 703	68.00	89.90	1.00	UNID.	932.15	83,800.29
DEPARTAMENTO 704	69.00	90.52	1.00	UNID.	932.15	84,378.22
DEPARTAMENTO 705	70.00	75.74	1.00	UNID.	927.00	70,210.98
LOCAL 1	1.00	51.75	1.00	UNID.		62,100.00
LOCAL 2	2.00	72.57	1.00	UNID.		87,084.00
LOCAL 3		85.08	1.00	UNID.		102,096.00
LOCAL 4		76.03	1.00	UNID.		95,037.50
LOCAL 5		95.15	1.00	UNID.		123,695.00
LOCAL 6		69.25	1.00	UNID.		90,025.00
ESTACIONAMIENTOS		11.50	80.00	UNID.	6,555.00	524,400.00
BODEGAS		6.13	125.00	UNID.	3,065.00	383,125.00

PLAN DE CAPACITACIÓN DE INMOSOLUCIÓN S.A.

AÑO 2008

EVENTO	Nº Cursos	Nº PARTICIPANTES	COSTO	
Gerencia Tecnica				
Gerencia de Proyectos	2	1		Se cumplio
Super Intendencia de Proyectos	2	1		
Residencia de Obra	2	4		Se cumplio
Diseño de Estructuras	2	1		Se cumplio
Analisis de costos y presupuestos	1	1		Se cumplio
Topografía	1	4		
Relaciones Humanas	1	20		
			1950.00	
Gerencia Administrativa- Financiera				
Analicis Financiero	1	2		
Problemas de Declaración Impuesto a la Renta	1	1		Se Cumplio
Organización de Bodegas y toma de inventarios	1	2		
Actualización Tributaria	6	3		Se cumplio
Actualización de Normas NIF	2	6		Se cumplio
Contabilidad Costos	2	2		Se cumplio
Elaboración de presupuestos	1	1		Se cumplio
Manejo Fiduiario	1	1		
Manejo de Personal	1	1		Se cumplio
Manejo de Adquisiciones	2	2		
Flujo de Caja	1	2		
Relaciones Humanas	1	13		
			1950.00	
Gerencia Comercial				
Gerencia Estratégica de Ventas	1	1		
Atención al cliente	1	4		Se Cumplio
Recuperación de Cartera	1	1		
Cofranza efectiva	1	1		
Conocimiento de marketing y ventas	1	4		Se Cumplio
Técnicas de ventas	1	4		Se Cumplio
Relaciones Humanas	1	8		
			1035.00	
Gerencia General				
Gerencia General	1	1		Se cumplio
Asistente de Gerencia	1	1		Se cumplio
Técnicas secretariales	1	1		
Relaciones Humanas	1	2		
Otros	1	1		
TOTAL PARA CAPACITACION			**100.00**	
PRESUPUESTO TOTAL PARA CAPACITACIÓN			**5035.00**	

Nota se dio un curso de Internet básico a todo el personal.

ELABORADO POR:

Yadira Villagómez
RECURSOS Humanos

APROBADO POR:

Crnl. EMC. Ing.Jorge Iglesias
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

AUTORIZADO POR:

Crnl. EMC. (S.P) Ing.Mario Morales
GERENCIA GENERAL