



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de Gestión Administrativa basado en Balance ScoreCard para la
Constructora Gordillo Zea S.A., ubicada en la ciudad de Quito, provincia
de Pichincha, para el año 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Zea Méndez, María Cristina

DIRECTORA: Paladines Benítez. Jhoana Elizabeth, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

CERTIFICA QUE:

El presente trabajo titulación: Modelo de Gestión Administrativa basado en Balance ScoreCard para la Constructora Gordillo Zea S.A., ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, para el año 2017, realizado por Zea Méndez María Cristina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2017

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Zea Méndez María Cristina declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de Gestión Administrativa basado en Balance ScoreCard para la Constructora Gordillo Zea S.A., ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, para el año 2017, de la Titulación de Ingeniera en Administración de Empresas, siendo Mgs. Jhoana Paladines Benítez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Zea Méndez María Cristina

Cédula: 0301634044

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo que ha sido mi ejemplo a seguir día a día y mi guía en todo mi crecimiento laboral y profesional, a mis hijos que han sido mi motivación para superarme en todo ámbito de mi vida, y como promesa ya cumplida a mis padres y hermana que siempre me han dado su apoyo incondicional.

MARIA CRISTINA ZEA MÉNDEZ

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por darme fuerza y sabiduría y así poder culminar esta meta.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus Directivos y Docentes por pensar permanentemente en nosotros y darnos una formación de calidad para un futuro exitoso

A mi director de tesis que con su paciencia y dedicación ha sabido guiar el resultado de este proyecto.

MARIA CRISTINA ZEA MÉNDEZ

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
INDICE DE FIGURAS	vii
INDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES	5
1.1. Reseña histórica	6
1.2. Portafolio de productos	6
1.3. Ubicación	9
1.4. Planteamiento del problema	9
1.5. Justificación	11
1.6. Objetivos del proyecto	12
1.6.1. Objetivo general	12
1.6.2. Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 La construcción de viviendas en el Ecuador	14
2.2 Normas para la construcción de viviendas en el Ecuador	14
2.3 Análisis Situacional	16
2.3.1 Ambiente Externo	16
2.3.2 Análisis Interno	19
2.3.3 Análisis Matricial	20
2.3.4 La dirección estratégica	22
2.3.5 Balanced ScoreCard	24
CAPÍTULO III	28

ANÁLISIS SITUACIONAL	28
3.1 Análisis Externo	29
3.1.1 Macro Ambiente.....	30
3.1.1.1 Factor Político	31
3.1.1.2 Factor Económico.....	31
3.1.1.3 Factor Social.....	38
3.1.1.4 Factor Tecnológico.....	45
3.1.1.5 Factor Ambiental.....	46
3.1.1.6 Factor legal.....	48
3.1.2 Microambiente.....	49
3.1.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	50
3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	50
3.1.2.3 Rivalidad y competencia en el mercado (competidores).....	51
3.1.2.4 Amenaza de nuevos productos y servicios (sustitutos).....	52
3.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)	52
3.2 Análisis Interno	53
3.2.1 Propuesta del Organigrama.....	54
3.2.1.1 Capacidad Administrativa.....	55
3.2.1.2 Capacidad Financiera	58
3.2.1.3 Capacidad de Operaciones	61
3.2.1.4 Capacidad de comercialización y ventas.....	63
3.2.1.5 Capacidad de Recursos Humanos	65
3.2.1.6 Capacidad tecnológica	66
3.3 Análisis Matricial	68
3.3.1 Matriz FODA.....	68
3.3.2 Matriz Impacto.....	70
3.3.3 Matriz EFE	71
3.3.4 Matriz EFI.....	73
3.3.5 Matriz General Electric	74
3.3.6 Matriz Cruce	76
3.3.6.1 Matriz FO	76
3.3.6.2 Matriz DA	77
3.3.6.3 Matriz DA	78
CAPÍTULO IV.....	79
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CON BALANCE SCORE CARD.....	79

4.1	Filosofía Corporativa.....	80
4.1.1	Misión propuesta	80
4.1.2	Visión Propuesta.....	80
4.2	Valore Corporativos.....	81
4.3	Principios Corporativos.....	81
4.4	Balance ScoreCard	82
4.4.1	Propuesta de Valor por perspectiva	82
4.4.2	Objetivos Estratégicos por perspectivas.....	83
4.4.3	Impulsores, objetivos y Metas Estratégicas	84
4.5	Estrategias Corporativas	85
4.6	Mapa Estratégico por perspectivas	86
4.7	Mapa Corporativo	87
4.8	Diseño del Balance Score Card	88
4.8.1	Definición del Metas.....	88
4.9	Elaboración del Balance Score Card	88
4.10	DEFINIR KPI 3M´S.....	88
4.11	Medidas.....	88
4.12	Metas.....	91
4.13	Medios.....	92
4.14	Matriz de Proyectos	93
4.15	Matriz de Priorización de Proyectos	94
	CONCLUSIONES.....	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFIA	97
	ANEXOS.....	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proyecto Avecilla	7
Figura 2 Proyecto Terra Bella.....	8
Figura 3 Proyecto Terra Bella II	8
Figura 4 Ubicación de la Constructora Gordillo Zea	9
Figura 5 Herramienta PESTAL.....	17
Figura 6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	19
Figura 7. Entorno de la empresa Constructora Gordillo Zea.....	30
Figura 8 Índice de precios al constructor 2016-2017	32
Figura 9 PIB del sector de la construcción 2016	33
Figura 10 Tasas de interés en la construcción 2016	34
Figura 11 Deuda externa e interna.....	36
Figura 12 Deuda externa al 2016	37
Figura 13 Nivel de Instrucción del Ecuador.....	41
Figura 14 Tasa de Desempleo principales 2015.....	42
Figura 15 Tasa natalidad 2000-2012	44
Figura 16 Tasa de mortandad materna tardía 1990-2013.....	45
Figura 17 Cinco fuerzas de Porter en CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA.....	49
Figura 18 Propuesta del organigrama para Constructora Gordillo Zea.....	54
Figura 19 Causa Efecto Administración 1	56
Figura 20. Causa Efecto Administración 2	56
Figura 21 Causa Efecto Compras	58
Figura 22 Causa Efecto Capacidad Financiera	60
Figura 23 Causa Efecto Capacidad Operativa 1	62
Figura 24 Causa Efecto Capacidad Comercialización y ventas 1	64
Figura 25. Causa Efecto Capacidad de Talento Humano	66
Figura 26. Causa Efecto Capacidad Tecnológica	67
Figura 27 Matriz GE de CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA.....	75
Figura 28 Mapa Estratégico.....	86
Figura 29 Mapa Corporativo de CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfil de Oportunidades y amenazas en el medio-POAM.....	21
Tabla 2 Tasas de Interés por sector.....	35
Tabla 3 Riesgo País 2015- 2016.....	35
Tabla 4 Actividad económica por rama 2015.....	39
Tabla 5. Sectores de la economía PEA 2015.....	40
Tabla 6 Rama por actividad 2015.....	43
Tabla 7 Proveedores de LA Constructora Gordillo Zea.....	50
Tabla 8 Competidores de la Constructora Gordillo Zea.....	51
Tabla 9 Matriz FODA.....	69
Tabla 10 Matriz Impacto.....	70
Tabla 11 Matriz MEFE.....	72
Tabla 12 Matriz MEFI.....	73
Tabla 13 Matriz FO.....	76
Tabla 14 Matriz DA.....	77
Tabla 15 Matriz resumen estratégica.....	78
Tabla 16 Propuesta de valor.....	82
Tabla 17 Objetivos Estratégicos por perspectivas.....	83
Tabla 18 Metas Estratégicas por perspectivas.....	84
Tabla 19. Estrategias para CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA.....	85
Tabla 20. Medidas.....	90
Tabla 21 Metas.....	91
Tabla 22 Medios.....	92
Tabla 23 Matriz de proyectos.....	93
Tabla 24 Priorización de proyectos para la empresa CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA..	94

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene por objetivo diseñar un Modelo de Gestión Administrativo basado en Balance ScoreCard para la Constructora Gordillo Zea S.A., con el fin de alcanzar la optimización de los recursos y un desempeño eficiente para la misma. La aplicación de este proyecto es un referente clave para los procesos de la empresa en el mejoramiento del desempeño de la Constructora y un eficiente desarrollo de las actividades diarias de la empresa, en cuanto se refiere al sector de la construcción de viviendas, comercialización de las mismas, manejo y optimización de los proyectos, con ello obtener un margen de rentabilidad considerable y un alto nivel de competitividad con las empresas afines a la actividad a pesar de la crisis económica que atraviesa el sector. Cabe mencionar que se realizó un análisis situacional de los factores externos e internos que intervienen directamente en la empresa. En este estudio se utilizó una investigación de tipo descriptiva utilizando como instrumento la encuesta la cual fue dirigida a los clientes actuales y potenciales del entorno dentro de la ciudad de Quito para conocer sus requerimientos y saber cuál es la demanda de viviendas en el mercado. La propuesta es la parte central del proyecto en la que se identifican diversos indicadores del BSC, proyectos, cronogramas y presupuestos para ser implementados en la empresa.

PALABRAS CLAVES:

Balance Score Card, objetivos, estrategia, proyectos, misión, visión, cronograma

ABSTRACT

This project aims to design an Administrative Management Model based on Balance Score Card for the Company Gordillo Zea S.A., in order to achieve optimization of resources and efficient performance for it. The implementation of this project is a key reference for the company's processes in improving the construction performance and an efficient development of the daily activities of the company, related with the construction sector of houses, marketing management and optimization of the projects, with this to obtain a considerable profit margin and a high level of competitiveness with the companies related to the activity in spite of the economic crisis that crosses the sector. It should be mentioned that a situational analysis of the external and internal factors that intervened directly in the company was carried out. In this study we used a descriptive type of research using as an instrument the survey which was directed to current and potential clients of the environment within the city of Quito to know their requirements and to know the demand for housing in the market. The proposal is the central part of the project in which various BSC indicators, projects, schedules and budgets to be implemented in the company are identified.

KEYWORDS:

Balance Score Card, objectives, strategy, projects, mission, vision, schedule

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto denominado Modelo de Gestión Administrativa basado en Balance ScoreCard para la Constructora Gordillo Zea S.A., ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, para el año 2016, consiste en una propuesta de mejoramiento utilizando el Balance ScoreCard en la cual se definen los indicadores claves 3M's y la identificación de los proyectos que ayudarán a la empresa.

Actualmente, "Constructora Gordillo Zea S.A.", no cuenta con un modelo de gestión que le permita operar estratégicamente sus actividades comerciales, sólo se ha trabajado de manera empírica bajo suposiciones y sentido común, por ello bajo la metodología de Balance ScoreCard se logró detectar y dar respuesta a muchas interrogantes y falencias que la empresa tenía.

La importancia de ejecutar este proyecto es porque es un referente clave para los procesos de la empresa en el mejoramiento del desempeño de la constructora y su organización departamental, conociendo la visión, misión para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, definiendo metas y medios en el área administrativa y comercial lo que permitirá que a través de los indicadores claves se incrementen las actividades y procesos en los diferentes departamentos de cada proyecto del sector de la construcción de viviendas y por ende un crecimiento empresarial y económico.

Para dar una respuesta al problema, se realizó un análisis situacional de los factores externos e internos que afectan directa o indirectamente a la constructora utilizando la herramienta FODA y la aplicación de algunas matrices que determinaron estrategias para la toma de decisiones, así como también se realizó una encuesta seleccionando una muestra a los clientes actuales y futuros para determinar las características y requerimientos de los mismos.

En el capítulo I, se presenta una breve reseña histórica de la empresa, el portafolio de servicios que ésta brinda, y se plantea el problema con los objetivos del proyecto.

En el capítulo II, se describe el marco teórico de importancia y de conocimiento general para el desarrollo de la presente tesis. Se describe la situación de la vivienda en el país, se analizan las capacidades de la empresa y se define la teoría de varias matrices enfocadas a la dirección estratégica.

En el capítulo III, se efectúan los análisis de tipo económico, social, legal, el macro y micro ambiente, el detalle de las capacidades de la empresa y la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Finalmente, en el capítulo IV se efectúa la propuesta de mejoramiento, terminando con un cronograma general y presupuestos de proyectos a desarrollar como parte del presente trabajo.

La metodología que se utilizó en este proyecto es una investigación de tipo descriptiva basada en la encuesta ya que a través de esta herramienta se pusieron conocer algunas de las falencias de la constructora al igual que la aplicación del BSC para tener una visión estratégica correcta que ayude en la conexión precisa con los objetivos y retos de los diferentes departamentos, convertir la estrategia en acción y establecer relaciones con los clientes y crear un esquema valorado en indicadores.

Como conclusión general se pudo verificar que la empresa se ha manejado empíricamente sin aplicar ninguna herramienta administrativa que le permita mejorar sus procesos de comercialización en la construcción de viviendas, al igual que toda la parte administrativa y operativa no conocen la misión, visión y objetivos a donde se quiere llegar. Por tanto, con la implementación de la propuesta, se logrará un nuevo repunte y mejor desarrollo en la empresa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Reseña histórica

La Constructora Gordillo Zea S.A. es una empresa familiar, que empezó de manera informal en el año 2009, dedicada a la construcción de viviendas en el Valle de los Chillos , con un pequeño equipo de trabajo, con la idea de crecer poco a poco, empezó con la construcción de su primer conjunto habitacional de 5 casas de 150m de construcción, el mismo que tuvo éxito tanto en su construcción como en las ventas de las unidades de vivienda, ya con la experiencia adquirida en el mismo, se constituye legalmente el 28 de mayo del 2012, al ser una empresa pequeña y familiar su trabajo siempre está basado en los valores y cualidades como el respeto, honestidad, cumplimiento y el profesionalismo tanto dentro de la empresa como con nuestros clientes. En la empresa tenemos un gerente general y un presidente y los diferentes departamentos que hacen que los proyectos se realicen con calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

1.2. Portafolio de productos

Los proyectos de construcción de la Constructora Gordillo Zea S.A. se han diseñado con el fin de brindar viviendas con altos estándares de calidad para poder mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector. En consecuencia, estos proyectos servirán para proporcionar viviendas en un hábitat adecuado con áreas de equipamiento urbano.

El portafolio de productos se concentra en la construcción de viviendas de hasta 100 metros cuadrados, viviendas de hasta 150 metros cuadrados y viviendas de hasta 200 metros cuadrados.

Para la construcción de todos sus conjuntos habitacionales se han planificado de manera perfectamente estructurada y cuenta con diseños, planificación de planos arquitectónicos que guardan los requerimientos técnicos necesarios para la construcción de este tipo de estructuras. También cumplen con todos los permisos que exige el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Los proyectos construidos son los siguientes:

- **Avecilla I:** Este conjunto consta de 5 unidades de vivienda estilo clásico, techos con teja, y fachaletas en su exterior, ubicada en una zona exclusiva del Valle de los Chillos, en la calle Río Zamora. Las viviendas están construidas en dos plantas, cada una tiene un área aproximada de 155 m² de construcción. Fue un conjunto exitosamente vendido.

Avecilla II
CONJUNTO

- * Cinco casas exclusivas
- * Sistema contra incendios
- * Cerca eléctrica
- * Videos Porteros
- * Cisterna
- * 155 m² de construcción
- * 66 m² de patio
- * Parquederos

\$ 98.000

- * Sala
- * Comedor
- * Cocina
- * Estudio
- * Baño Social
- * Area de Maquinas
- * Bodega
- * Sala de estar
- * 3 Dormitorios
- * Balcon
- * 2 Baños Completos

Constructora
Gordillo Zea

Informes:
087353518 087768864 2869756

Figura 1 Proyecto Avecilla
Fuente: (Gordillo-Zea, 2015)

Terra Bella 1: Este conjunto consta de 11 unidades de vivienda estilo clásico, techos con teja, piedra decorativa en sus fachadas, ubicada en una zona exclusiva del Valle de los Chillos, en la calle Mirasierra. Las viviendas están construidas en dos plantas, cada una tiene un área aproximada de 150 m² de construcción. Fue un conjunto exitosamente vendido.



Figura 2 Proyecto Terra Bella
Fuente: (Gordillo-Zea, 2015)

Terra bella II: Este conjunto consta de 16 unidades de vivienda estilo clásico, techos con teja, piedra decorativa en sus fachadas, ubicada en una zona exclusiva del Valle de los Chillos, en la calle Brasil. Las viviendas están construidas en dos plantas, cada una tiene un área aproximada de 160 m² de construcción.



Figura 3 Proyecto Terra Bella II
Fuente: (Gordillo-Zea, 2015)

1.3. Ubicación

Las oficinas se encuentran ubicadas en la Av. Eloy Alfaro N40-362 y José Queri

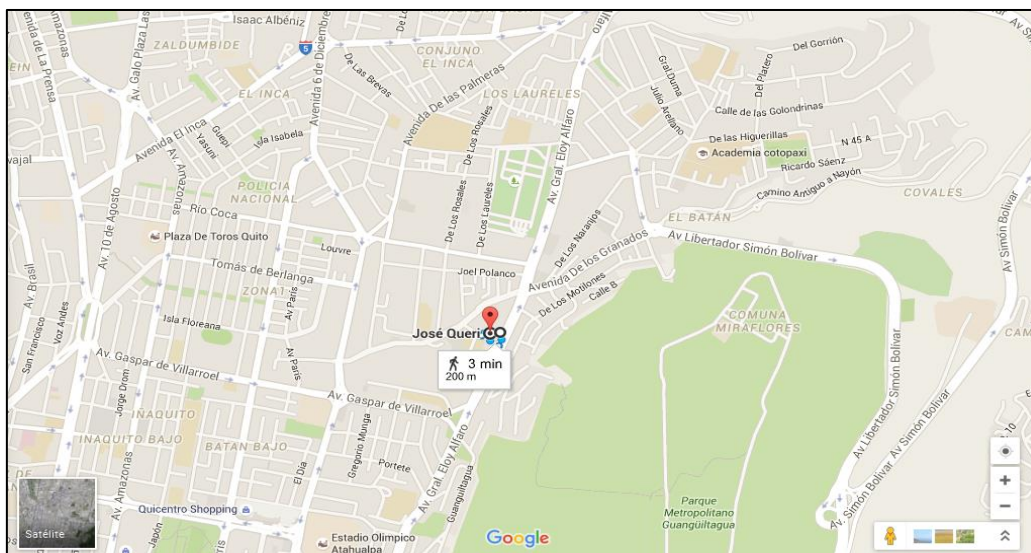


Figura 4 Ubicación de la Constructora Gordillo Zea

Fuente: (Map, 2015)

1.4. Planteamiento del problema

Cuando la Constructora Gordillo Zea empieza la construcción de viviendas en el año 2012, la empresa comienza a tener inconvenientes por la carencia de bases administrativas en este sector, la falta de conocimiento acerca del manejo de trámites correspondientes con los permisos y los constantes cambios de las leyes en el sector de la construcción dificultaban los procesos para llevar adelante las obras.

Actualmente la “Constructora Gordillo Zea S.A.”, no cuenta con un modelo de gestión que le permita operar estratégicamente sus actividades comerciales, sólo se ha trabajado de manera empírica bajo suposiciones y sentido común.

La empresa carece de un modelo de gestión administrativo que permita ofrecer nuevos proyectos en el sector de la construcción y que puedan generar nuevas expectativas potenciales de posicionamiento en el mercado.

Actualmente la empresa no se identifica con la optimización de procesos administrativos y operativos.

Entre las causas que originan los problemas expuestos son las siguientes:

- No existe un estudio de mercado que permita utilizar las respectivas estrategias de mercado para posicionar los proyectos en el mercado local.
- La falta de organización ha llevado a su administración a tomar decisiones aleatorias respecto del negocio, decisiones que sin una planificación han sido tomadas sin fundamentos y con la inseguridad de si van o no a funcionar.
- No se lleva un control de las operaciones de la empresa con respecto a la parte contable, ya que no se tiene una contabilidad registrada de una manera adecuada, de igual manera no se tiene un plan de financiamiento para cuando falte liquidez en la empresa.
- Existe desorganización en la empresa y no se aplica adecuadamente los procesos para el cumplimiento de los objetivos empresariales, carece de políticas establecidas internamente; no existe una estructura administrativa que lleve de una manera eficiente los procesos de trabajo lo cual perjudica el área de producción y la ejecución de los proyectos, y retrasa el inicio de las obras.
- Falta de un modelo de gestión administrativo que pueda ayudar a la constructora a cumplir con la ejecución de los objetivos planteados y la optimización de recursos y desempeño de la misma.

Considerando esto, se plantean varias interrogantes con la finalidad de realizar un cambio en la empresa y detectar cuáles son los factores internos como externos que afectan en el crecimiento y desarrollo de la misma:

- ¿Cómo ha sido el comportamiento de las actividades económicas vinculadas al sector de la construcción para la Constructora Gordillo Zea durante el periodo 2015?
- ¿Cuáles son las empresas que activan el sector de la construcción a nivel nacional?
- ¿Cuáles son las etapas que debe seguirse en un modelo de mejoramiento basado en BSC?
- ¿Qué aspectos se debe tener en consideración?
- ¿Qué está haciendo la empresa para posicionar su imagen y sus proyectos?
- ¿Cómo se podría financiar la empresa para poder invertir?
- ¿Qué procesos administrativos y de marketing se deben implementar para promocionar y publicitar los proyectos en el sector de la construcción?
- ¿Cómo afectan las nuevas políticas gubernamentales en cuanto a la construcción?

De lo anteriormente expuesto se deduce que el problema central en la Constructora Gordillo Zea S.A. es que:

- No existe un modelo de gestión administrativo que permita a la empresa cumplir con sus objetivos y posicionarse en el sector de la construcción de viviendas a nivel local, así como identificar correctamente sus proyectos, estructurar estrategias de ventas, organizar a su personal departamental y optimizar los recursos para mejorar los procesos.

1.5. Justificación

El presente proyecto es importante para Constructora Gordillo Zea ya que mediante este se pretende mejorar el desarrollo productivo y económico de la empresa, conscientes de un incremento en la demanda de viviendas y con una situación económica no muy favorable para el país. Por otra parte, se beneficia al sistema socioeconómico dando lugar a muchas plazas de trabajo y al aumento de los ingresos de muchas familias con la finalidad de tener un estilo de vida digno. (PNBV, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva., 2013)

Es trascendental para la empresa, implementar un modelo de gestión administrativo basado en Balance Score Card, puesto que el ambiente competitivo que existe hoy en día impulsa a seguir en una mejora continua, organizada y estratégica.

La empresa necesita dimensionar de mejor manera el camino en el futuro cercano y seguramente ampliar el mercado o nicho de construcción para no quedarse estancada.

La aplicación de este proyecto es un referente clave para los procesos de la empresa en el mejoramiento del desempeño de la constructora en sus distintos indicadores y dimensiones de gestión. (CAQ, 2015).

La aplicación del BSC pretende alcanzar un eficiente desarrollo de las actividades diarias de la empresa, en cuanto se refiere al sector de la construcción y comercialización de viviendas, manejo y optimización de los recursos, con ello obtener un margen de rentabilidad considerable y un alto nivel de competitividad con las empresas afines a la actividad.

1.6. Objetivos del proyecto

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa basado en Balance Score Card para la Constructora Gordillo Zea S.A., a fin de alcanzar la optimización de los recursos y un desempeño eficiente

1.6.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la información para establecer la metodología de solución al problema que enfrenta la empresa
- Diagnosticar la situación actual de la Constructora Gordillo Zea S.A, utilizando herramientas de análisis para examinar los factores determinantes a través del estudio macro y micro entorno.
- Diseñar el cuadro de mando integral para identificar los objetivos como indicadores estratégicos vinculados a los procesos internos clave y proyectar a la empresa hacia el largo plazo.
- Determinar proyectos que hacen falta para poder alcanzar la visión de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La construcción de viviendas en el Ecuador

En el último trimestre del 2016 el número de reservas de vivienda (promesas de compraventa en nuevos proyectos) cayó en un 47% respecto de igual período del 2015, de acuerdo con la encuesta que realiza la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador (APIVE), publicada en febrero pasado.

Varios factores explican esta caída. Entre ellos están la situación económica del país y la incertidumbre generada por nuevos tributos a la actividad como los establecidos en diciembre por la llamada Ley de Plusvalía.

Según el último corte de la encuesta de APIVE las Unidades Reservadas Netas en los meses de enero y febrero de 2017, se incrementaron en 31% con respecto a los dos primeros meses del 2016 (año con el peor resultado de reservas desde el 2005) y cayeron -26,5% con respecto al 2015, año en el que los anuncios de Leyes de Plusvalía y Herencia, marcaron desde el mes de mayo la rápida desaceleración de la actividad y del acceso a vivienda.

El presidente del Colegio de Ingenieros Civiles del Guayas, José María Fuentes, menciona como otro factor que ha motivado la reactivación a la estabilidad es el precio de los materiales de construcción, el hierro, por ejemplo, se ha mantenido en un precio promedio de USD 7 el kilo durante los últimos cuatro o cinco años. Las empresas dedicadas a la construcción también consideran que hay buenas condiciones para solicitar créditos para capital de trabajo.

Según el Banco Central del Ecuador-BCE, este sector tuvo más acceso al crédito bancario durante el tercer trimestre del año. (BCE, 2016)

Según datos entregados por el sector inmobiliario de Habitando Inmobiliaria, el déficit de vivienda en el país se ubica entre las 400 000 y 700 000 unidades habitacionales. Unos cuarenta mil hogares acceden a vivienda nueva cada año. La entrega de créditos se ha reactivado a fines del 2014. (Paspuel, 2014).

2.2 Normas para la construcción de viviendas en el Ecuador

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda es el ente rector de hábitat y vivienda a nivel nacional y le corresponde formular e impulsar la política habitacional, así como la elaboración de normativa enfocada al desarrollo urbano, a la consolidación de las ciudades y al acceso a la vivienda digna. (Habitatyvivienda, 2016)

Debido a que el Ecuador está geográficamente ubicado en una zona calificada de alto riesgo sísmico, cuya permanente actividad tectónica ha causado graves daños en varias poblaciones del país; el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda llevó a cabo un proceso de actualización de la normativa legal, reglamentaria y técnica vigente, encomendando a la Cámara de la Industria de la Construcción el desarrollo de varios documentos normativos, a través de la conformación de comités de expertos que contaron con la participación de entidades públicas, especialistas del sector privado, representantes de la academia y asesoramiento internacional. (Habitatyvivienda, 2016)

El proyecto de la Norma Ecuatoriana de la Construcción NEC, promovido por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, a través de la Subsecretaría de Hábitat y Asentamientos Humanos, tiene como objetivo principal la actualización del Código Ecuatoriano de la Construcción del 2001, con la finalidad de regular los procesos que permitan cumplir con las exigencias básicas de seguridad y calidad en todo tipo de edificaciones como consecuencia de las características del proyecto, la construcción, el uso y el mantenimiento, especificando parámetros, objetivos y procedimientos con base a los siguientes criterios:

- Establecer parámetros mínimos de seguridad y salud.
- Mejorar los mecanismos de control y mantenimiento.
- Definir principios de diseño y montaje con niveles mínimos de calidad.
- Reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia energética.
- Abogar por el cumplimiento de los principios básicos de habitabilidad.
- Fijar responsabilidades, obligaciones y derechos de los actores involucrados

Esta norma debe ser ejecutada de forma obligatoria, tal como lo establece el Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización (COOTAD), desde el 21 de enero de 2014. El mencionado código señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de todo el país, dependiendo de las características y particularidades de sus territorios, serán los encargados de vigilar el cumplimiento de la Norma Ecuatoriana de Construcción. (Habitatyvivienda, 2016)

En el 2014, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda emitió los primeros capítulos de la NEC, mismos que disponen especificaciones para los siguientes casos:

- Cargas no sísmicas
- Cargas Sísmicas
- Rehabilitación Sísmica de Estructuras
- Geotecnia y Diseño de Cimentaciones
- Estructuras de Hormigón Armado
- Estructuras de Mampostería Estructural

2.3 Análisis Situacional

Es necesario establecer una situación actual en la cual se evalúen los factores internos y externos que interviene en la empresa de manera que se puedan establecer las fortalezas, amenazas, las oportunidades y debilidades de la misma. Adicional a este estudio se definirán los factores macroeconómicos y microeconómicos que intervienen en el mercado, ya que a través de estos factores se determinan bajo qué circunstancias se encuentra la empresa y se podrán determinar a futuro las estrategias adecuadas para poder trabajar a nivel nacional. (Salazar, Gestión Estratégica de Negocios, 2006, pág. 115)

Según (Porter, Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2008), dice: *"Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas"*. Esto quiere decir en toda una organización se debe realizar un diagnóstico en la cuales se puedan identificar los factores que intervienen en ella sean estos externos o internos.

2.3.1 Ambiente Externo

El ambiente externo es un escenario amplio donde ocurren fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos demográficos y ecológicos que influyen en la empresa.

En un ambiente externo en las empresas, en las industrias y a nivel general en los países, existen factores que influyen y que generan presiones sobre otros, por ello las empresas sufren afectaciones directas de estos factores, y estos repercuten intensamente en todas las decisiones administrativas que se tome en la empresa. (Hitt, 1999)

En este análisis se plantean distintos tipos de variables o factores como:

1. Macro ambiente. - Factores Económicos, Políticos, Legales, Sociales,

Tecnológicos y Ambientales.

Según (Porter, 2009) define al "entorno competitivo" de la siguiente forma: "Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el "negocio" en el que se mueve una empresa, por lo tanto, es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado".

El macro ambiente comprende todos los factores del entorno externo en los que la empresa no puede tener el control de los mismos, para los cuales en el presente trabajo de titulación se trabajará con la herramienta PESTAL cuyas siglas representan los factores siguientes:

- **Políticos/Legal.** - estudia variables administrativas, legales y políticas. La inflación es el incremento sostenido de los precios de una economía en un determinado periodo. También determina el crecimiento continuado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes; y como consecuencia de esto, se produce el incremento de los precios.
- **Económicos.** - analiza las principales variables económicas del área estudiada.
- **Socioculturales.** - recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.
- **Tecnológicos.** - actualmente las fuerzas tecnológicas cobran especial relevancia, ya que pueden incentivar la innovación y desarrollo (I+D). Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.
- **Ambiental:** factores que estudian las fuerzas climáticas y del medio ambiente.



Figura 5 Herramienta PESTAL
Fuente: (Porter, 2009)

2. Microambiente. - comprende el entorno competitivo y para ellos se utilizarán las cinco fuerzas de Porter: Proveedores, Clientes, Competencia, Sustitutos y Barreras de entrada.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 40)

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas. (Amaya, 2005)

- La amenaza de entrada de nuevos competidores. - El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado
- La rivalidad entre competidores. - Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- El poder de negociación de los proveedores. - Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tiene sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- Poder de negociación de los compradores. - Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

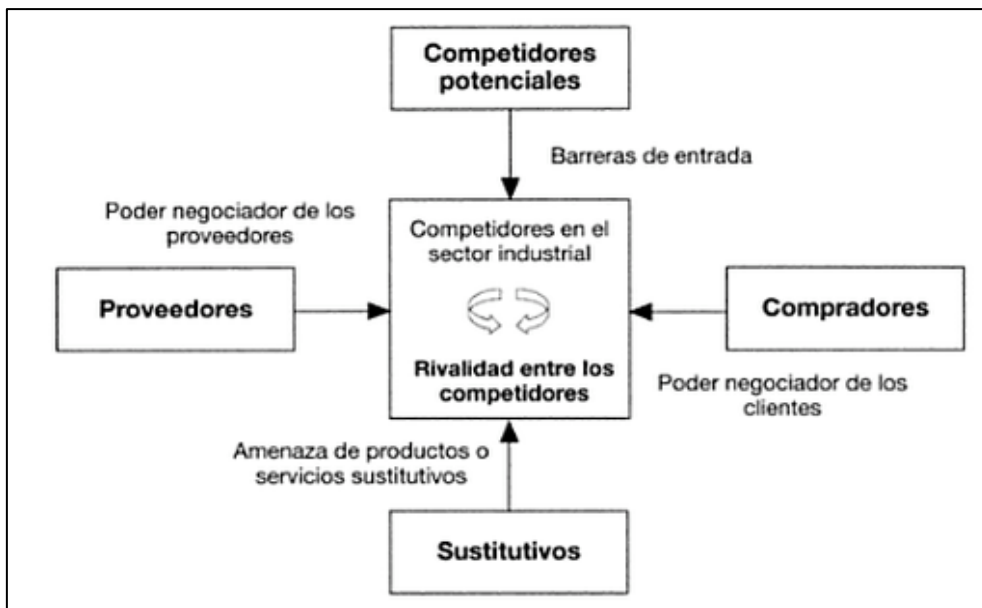


Figura 6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter
Fuente: (Porter, 2010)

2.3.2 Análisis Interno

En el análisis interno la empresa identifica claramente las fortalezas, debilidades de las áreas o unidades de la misma.

El diagnóstico situacional se lo integrará por la Capacidad Administrativa, Financiera, Productiva del Talento Humano.

A través del análisis interno se podrá fijar con exactitud cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y se verificarán la cantidad y calidad de recursos disponibles con que cuenta la empresa, las mismas actividades que puede controlar la empresa en las que observarán de una u otra manera el desempeño bueno o malo en las áreas como son en la gerencia general, comercialización, finanzas y contabilidad, operativa. (Hitt, 1999)

Para (Amaya, 2005), el análisis interno busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ella en la organización. Para facilitar el análisis se han agrupado de la siguiente manera:

- *Capacidad Directiva*
- *Capacidad Operativa*
- *Capacidad Administrativa-Financiera*
- *Capacidad Tecnológica*
- *Capacidad de Recurso Humano*

2.3.3 Análisis Matricial

- **Matriz FODA**

La matriz FODA es una de las herramientas importantes que ayuda y provee los insumos necesarios para el proceso de realización en una planificación estratégica dentro de la empresa y que a su vez facilita información precisa para la implantación de acciones y medidas correctivas, tomando en cuenta los factores internos y externos como son factores económicos, políticos, económicos y culturales, entre otros, de esta manera se diagnostica las oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo y nos orienta el escenario de la empresa y como estos influyen en la empresa,. De la misma manera las fortalezas y debilidades de los diferentes departamentos a lo interno, así también se valoran, evalúan y analizan las variables y factores del pasado, presente y futuro. (Salazar, 2006)

El FODA abrevia cuatro conceptos: (Center, 1994, págs. 158-159)

- Fortalezas. - Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- Oportunidades. - Se denomina oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- Debilidades. - Se denomina debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- Amenazas. - son los factores externos que afectan directamente a la empresa y que no se pueden controlar por la misma.

- **Matriz Impacto**

Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad debe calificarse igualmente evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto - Medio – Bajo

- **Priorización de los factores**

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la

priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados. (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994)

- **Calificación de los factores**

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media, y Baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordaron la calificación definitiva. (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994)

- **Perfil de oportunidades y amenazas en el medio- POAM**

Las empresas pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. (Serna, 1994)

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. (Serna, 1994)

En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que la dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas.

Tabla 1. Perfil de Oportunidades y amenazas en el medio-POAM

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDAD.			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.- ECONÓMICOS 2.- POLÍTICOS 3.- SOCIALES 4.- TECNOLÓGICOS									

Fuente: (Serna, 1994)
Elaborado por: Cristina Zea

Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994)

- **Matriz estratégica factores externo e interno-MEFE-MEFI**

Esta matriz ayuda a evaluar tanto los factores externos como los internos a través de una ponderación la misma que llevará a graficar la matriz general electric. Así la matriz esta evaluada de la siguiente manera: 9 celdas representadas en las unidades estratégica, El eje “y” representado por el puntaje obtenido en la matriz MEFE y el eje “x” representada por el puntaje obtenido en la matriz MEFI. (Kotler, 2010)

- **Matriz general electric-MGE**

Esta matriz ayuda a evaluar la posición de la empresa combinando la dimensión interna y externa. De acuerdo con el resultado se genera ciertas recomendaciones estratégicas. Para conocer el atractivo del mercado-posición competitivo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), las misma que será analizada y que resultará de los factores externos e internos de la empresa. (Kotler, 2010)

2.3.4 La dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Goodstein (1998), define a la planificación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en las que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente a la planificación a largo plazo.

Otro aspecto fundamental es su plasmación en planes operativos que indiquen con claridad las acciones derivadas y permitan realizar su seguimiento y análisis de las desviaciones, para modificar y ajustar estrategias si fuese necesario de forma que la empresa siempre se dirija hacia su objetivo SPRI, 2014).

- **Definición de estrategia**

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

Según (Morrisey, 1996), el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Morrisey, manifiesta que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Se define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica. (Morrisey, 1996)

Según (Serna, 2010), El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

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

- **Tipos de estrategia**

Existen diferentes tipos de estrategias, se presentará una variedad agrupada de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración,
 - Las Estrategias Intensivas,
 - Las Estrategias de Diversificación; y
 - Las Estrategias Defensivas
- **Visión:** en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2006)

Según (Thompson & Peteraf, 2012, pág. 698), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

- **Misión:** la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Según (Thompson & Peteraf, 2012, pág. 698), dice: " Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

2.3.5 Balanced ScoreCard

El Balanced ScoreCard como parte de la visión y estrategias empieza también por definir los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que se direccionen a los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Principalmente el Balance ScoreCard representa una estructura coherente de estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí y que a través de indicadores

se logra medir el desempeño y resultados (metas) determinados por la dirección a través de los proyectos planteados por el Gerente General. (Kaplan R. y., 2010)

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

Para el modelo de gestión administrativo se utilizará la metodología del Balance Score Card BSC que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización. (Kaplan R. y., 2010)

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Básicamente el BSC es la representación de una estructura coherente de estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. (Kaplan R. y., 2010, pág. 22)

Las cuatro fases o elementos necesarios para alcanzar con éxito la implantación de un proyecto basado en la metodología de BSC son:

- Definición de la estrategia y rutas estratégicas
- Definición de objetivos
- Creación de mapas estratégicos y metas
- Comunicación, implantación, despliegue y automatización.

El modo tradicional de valorar rendimientos se basa en resultados financieros sin contemplar otros activos intangibles o del conocimiento, tales como la cualificación de los procesos internos, clientes fieles y satisfechos, capacidad de innovación, formación de empleados, alta calidad de productos y otros.

El BSC es consciente de que no es suficiente una visión estratégica correcta, por lo que ayuda en la conexión precisa con los objetivos y retos de los departamentos. (Goodstein, 1998).

El BSC puede ayudar a convertir la estrategia en acción de la siguiente manera:

- Estableciendo relaciones causa/efecto entre mediciones, por ejemplo, mejorando la formación de los pre-venta que rendirá en clientes más satisfechos y finalmente en incremento de beneficios.

- Creando un esquema de trabajo de valoración de los indicadores de los conductores de rendimiento con los sistemas de retroceso correctivo de las acciones.
- Estableciendo alarmas sobre los Indicadores que afecten causalmente al objetivo.

- **Características del BSC**

Como toda metodología tiene algunas características que lo identifican:

- Permite una visión amplia del negocio
- Genera alertas tempranas
- Sistema compacto de medición
- Configurable
- Flexible
- Analítico

- **Los cuatro ejes de la estrategia empresarial**

En la creación de mapas estratégicos y metas del BSC se presentan los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto Dávila (1999) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

1. Perspectiva Financiera. - La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

2. Perspectiva del Cliente. - La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen

la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altaír, 2005).

3. Perspectiva del Proceso Interno. - La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. - La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999). De acuerdo con lo mencionado por Altaír (2005), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo, se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Santos C y Fidalgo C (2004). Para las organizaciones lucrativas, los objetivos financieros, así como, el incremento de la rentabilidad, no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión. Dávila (1999)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Se desarrollará un análisis de la situación actual en la que se abordará temas como: Análisis Externo, Análisis Interno y Análisis Estratégico a través de la herramienta FODA.

El análisis situacional será un instrumento importante para la empresa ya que se tomará en cuenta el dinamismo que tiene el mercado del que forma parte, la fluctuación de las condiciones externas como son económicas, políticas, legales, ambientales y tecnológicas y las variaciones ambientales que afectan directamente en el sector de la construcción de viviendas para la empresa.

Para que la empresa Constructora Gordillo Zea pueda subsistir y desarrollarse debe ser capaz de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, para ello se analizará la preferencia de los clientes de varios mercados nacionales, la competencia y los proveedores, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que le permitan ser eficiente y eficaz mejorando así su productividad.

A través del análisis situacional se podrá conocer a fondo el medio en el que se desenvuelve la empresa, identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa al igual que las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno de la misma y determinando en qué afecta o contribuye al desarrollo eficaz de la tranquilidad y seguridad de viviendas a través de la aplicación de la herramienta FODA se podrá definir correctamente el modelo de gestión administrativo aplicando Balance Score Card y las estrategias con las que cuenta la empresa y se obtendrán resultados en el área administrativa.

3.1 Análisis Externo

El análisis externo consiste en detectar y evaluar los acontecimientos acerca del entorno macro y micro de la empresa Constructora Gordillo Zea, que están más allá de su control y que podrían incidir positiva o negativamente en la misma.

Este análisis externo es importante ya que se determinarán las oportunidades y las amenazas y con el mismo se aplicarán estrategias que permitirán a la empresa reaccionar ofensiva o defensivamente permitiendo el aprovechamiento de las oportunidades y reduciendo al mínimo posible las amenazas, impacto y consecuencias provenientes de los diferentes sectores.



Figura 7. Entorno de la empresa Constructora Gordillo Zea
 Fuente: (Serna, 2010)
 Elaborado por: Cristina Zea.

3.1.1 Macro Ambiente

El macro ambiente constituyen todos los elementos externos para la empresa Constructora Gordillo Zea que resultan relevantes dentro del servicio de viviendas, es necesario evaluar los factores de la herramienta PESTAL como son factores políticos, económicos, ambientales, sociales, legales tecnológicos, entre otros; para lograr este propósito, los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

3.1.1.1 Factor Político

El factor político involucra las acciones del gobierno respecto de las distintas empresas a las presiones ejercidas por grandes grupos de interés, al clima regulador, a los programas de los partidos políticos y a las predisposiciones de los candidatos a cargos públicos.

Por lo cual para el sector de la construcción en el Gobierno de la Revolución Ciudadana liderado por el Eco. Rafael Correa y con los inconvenientes de riesgos ante las amenazas de erupción de volcanes como Cotopaxi, Tungurahua, Reventador, corriente del niño, temblores y terremotos en diferentes sectores del país, tanto a nivel nacional como internacional y sus consecuencias, se han implementado nuevas normas en este sector de manera que el sector de la construcción de viviendas sean reforzadas y cumplan con una serie de requisitos, así la NEC (Norma Ecuatoriana de la Construcción), pretende dar respuesta a la demanda de la sociedad en cuanto a la mejora de la calidad en la edificación, protegiendo al usuario y fomentando el desarrollo sostenible. Este cuerpo normativo se aplicará para edificios de nueva construcción, obras de ampliación, reformas o rehabilitación, y determinadas construcciones protegidas desde el punto de vista ambiental, histórico o artístico.

Connotación: Este factor representa una oportunidad para la empresa Constructora Gordillo Zea ya que las Normas Ecuatoriana de Construcción contienen procedimientos que la compañía ya los venía implementando.

3.1.1.2 Factor Económico

- **Inflación**

Los índices de precios de la construcción, reflejan las variaciones mensuales y anuales de todos los elementos que componen el sector constructivo.

Analizando los elementos más importantes dentro de los varios que se presentan en el cuadro estadístico 2016 - 2017 publicado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), se observa que el Acero en barras tiene una importante variación negativa, debido a las políticas de comercialización y consumo mundial; el Cemento Portland presenta una variación positiva que se podría atribuir a la unidad de las cementeras en el país; las Emulsiones Asfálticas prácticamente se mantienen estables; el Equipo y Maquinaria de Construcción Vial tiene una variación negativa dado el comportamiento del mercado internacional y las políticas arancelarias; y, el Hormigón Premezclado obtiene una variación positiva dada la estabilidad de la producción de cemento y materias primas bases del Hormigón.

INDICE DE MATERIALES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE LA CONSTRUCCION					
(BASE ABRIL/12 2000 = 100)					
					Nivel Nacional
DENOMINACIÓN	INDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	MARZO/16	FEBRERO/17	MARZO/17	MENSUAL	ANUAL
Acero en barras	273,92	230,18	230,18	0,00	-15,97
Cemento Portland	170,88	173,92	174,56	0,37	2,15
Emulsiones Asfálticas (1/)	222,94	223,00	223,00	0,00	0,03
Equipo y maquinaria de Construc. vial	192,16	188,05	188,14	0,05	-2,09
Hormigón premezclado	219,59	220,77	220,77	0,00	0,54

Figura 8 Índice de precios al constructor 2016-2017
Fuente: (BCE, 2016)

Connotación: La inflación se convierte en una AMENAZA porque implica un cambio en los precios de los insumos y materiales principales en el sector de la construcción, afectando directamente a la constructora en el momento de construir sus proyectos habitacionales, entre otros.

- **PIB**

El Banco Central del Ecuador, en su administración actual, considera que Ecuador crecerá 1,42% del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2017. Anteriormente se había anunciado que sería -1,7 % del PIB para este año.

La administración actual de igual manera considera que habrá un repunte de las exportaciones, tanto por alza del precio del crudo como por el acuerdo con la Unión Europea.

La economía ecuatoriana decreció en 1,6 % en el tercer trimestre del 2016, comparando el crecimiento del tercer trimestre del 2015 (comparación conocida como t-4 o interanual). Con este, ya son cinco trimestres seguidos de registro de crecimientos negativos interanuales, desde el tercer trimestre del 2015. La construcción es uno de los sectores de mayor importancia dentro de la economía nacional, ya que tanto la dinámica de las empresas constructoras, como su influencia en la generación de empleo permiten señalar al sector como eje transversal para el crecimiento y desarrollo económico del país. En el segundo trimestre de 2016, el PIB decreció en -0.3%, explicado principalmente por la caída en la recaudación

de impuestos (Otros Elementos del PIB); mientras que el VAB No Petrolero registró un crecimiento de 0.2% y el VAB Petrolero un crecimiento de 0.6%.

Dentro de la medición del PIB, realizado por el Banco Central del Ecuador, el aporte de este sector al PIB constituyó como el cuarto más destacado con un 10,1% luego de las industrias de manufactura, comercio y petróleo, y minas.

En el futuro, el desarrollo del sector seguirá dependiendo de estas variables, por lo que se requiere que el precio del petróleo se recupere y existan ingresos de otras fuentes económicas como la minería. Sin estos recursos, el crecimiento de esta actividad mantendrá una tendencia declinante. Adicionalmente, la capacidad de compra y el acceso a crédito hipotecario también se han reducido, ya que los bancos también se han visto afectados. (Jaramillo, 2016)

VALOR AGREGADO BRUTO (VAB) POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA. DATOS DEL II TRIMESTRE 2016				
SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA	Variacion trimestral del PIB (T/T-1)	Contribucion del VAB T1 a la Variacion del PIB trimestral del PIB	Variacion trimestral del PIB (T/T-4)	Contribucion del VAB T4 a la Variacion del PIB trimestral del PIB
Acuicultura	16,70	0,13	84,20	0,50
Suministro Electricidad y Agua	9,00	0,23	33,60	0,23
Refinacion Petroleo	4,30	0,05	15,80	0,09
Enseñanza y servicios sociales de salud	3,30	0,29	9,40	0,23
Petroleo y Minas	2,40	0,24	2,10	0,20
Servicios Domestico	2,20	0,01	2,00	0,01
Transporte	1,00	0,07	2,00	0,17
Actividades de servicios financieros	0,90	0,03	-0,70	-0,05
Manufactura	0,40	0,05	-0,90	0,07
Otros servicios	0,20	0,01	-1,60	-0,19
Actividades profesionales y tecnicas	0,10	0,01	-2,00	-0,13
Comercio	0,10	-0,01	-2,30	-0,08
Pesca	0,20	0,00	-2,70	-0,18
Agricultura	0,70	-0,05	-6,00	0,38
Construccion	-2,30	-0,22	-7,40	-0,13
Alojamiento y servicios de comida	-2,80	-0,05	-10,70	-1,07
Correo y Comunicaciones	-7,20	-0,23	-20,20	0,74

Figura 9 PIB del sector de la construcción 2016

Fuente: (BCE, 2016)

Connotación: El PIB es una variable económica que en la práctica está muy ligada al sector de la construcción. El estancamiento del PIB, es una AMENAZA para la economía de la empresa debido a que la tasa de variación porcentual ha presentado un decrecimiento progresivo a partir del 2011, ocasionado por la disminución en los niveles de dinamismo e inversión en la economía, en general. Esta paralización se debe a las mayores necesidades de financiamiento del gasto público, la disminución en la colocación de créditos y la menor confianza para el endeudamiento a largo plazo, resultado de la desaceleración económica actual.

- **Tasas de Interés**

Las tasas de interés para la construcción por parte de instituciones financieras como el BIESS, mutualistas, cooperativas, Banco del Pacífico entre otras fluctúan desde el 6.00 % al 10%.

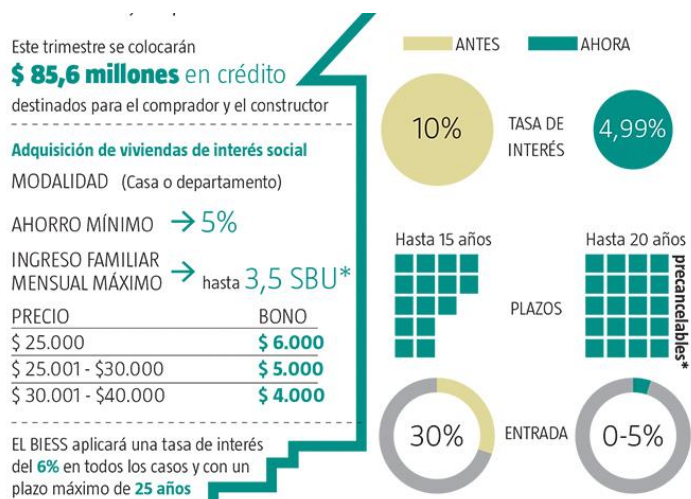


Figura 10 Tasas de interés en la construcción 2016

Fuente: (MIDUVI, 2016)

Las tasas de interés para créditos hipotecarios de la banca privada pasarán del 10% al 4,99% y en el BIESS la tasa de interés para créditos hipotecarios de vivienda de hasta \$70 mil dólares bajara del 8,48% al 6% a fin de que la mayor parte de los ecuatorianos puedan adquirir su primera casa como una de las medidas para incentivar la adquisición de viviendas este año. A través de la resolución 045-2015-F la Junta de Regulación Monetaria y Financiera estableció una política orientada a generar incentivos para el financiamiento de viviendas de interés

público, en las que participarán el Banco Central del Ecuador, el sector financiero público, en conjunto con el sistema financiero privado y, a futuro, la economía popular y solidaria.

Tasas de interés por sector

Tabla 2 Tasas de Interés por sector

Año	Prod. Corporat.	Máx Prod o Corpor	Prod Empres.	Máx Prod o Empres	ProdPymes	Máxi Prod Pymes
2011	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2012	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2013	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2014	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2015	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

Fuente: (BCE, Banco Central del Ecuador BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2015, 2015)
Elaborado por: Cristina Zea

Connotación: La baja de las tasas de interés es una OPORTUNIDAD para la Constructora Gordillo Zea de esta forma la empresa los usuarios puede financiarse cuando lo necesite con un menor costo financiero y se podrá invertir en tecnología para construir sus proyectos.

- **Riesgo País**

Cada vez que sube el Riesgo País significa que, al Ecuador, como país, le costará más caro endeudarse con sus acreedores del exterior. La caída del precio de petróleo, casi que, en estilo libre, tiene mucho que ver.

Tabla 3 Riesgo País 2015- 2016



Fuente: (BCE, 2016)

Connotación: El factor determinante de Riesgo País ha subido en los últimos meses del 2016 por lo que se vuelve una AMENAZA, debido a que podría atraer mayor inversión y generar competencia, entre plazos de proveedores, bancos, empresarios se jugaba hasta con 360 días. Ahora se pide cash colateral (garantías en efectivo). Créditos más caros no es buen augurio para una economía que, al haber caído en los tres primeros trimestres de 2015 (recesión), con menos liquidez (\$ 38.797 millones, a noviembre), con un déficit comercial millonario y con índices de confianza al consumidor y empresarial más bajos (los dos pilares con mayor peso en el Producto Interno Bruto-PIB), urge de una bocanada de divisas y más con la caída del precio del petróleo.

- **Deuda Externa**

Para el 2017, la situación de la deuda se agrava al tener un acumulado de casi 40 millones de Dólares. Esto representa el 39.6% sobre el PIB, sin tomar en cuenta los Certificados de Tesorería (Cetes), mediante los cuales el gobierno de Ecuador pretende canalizar recursos excedentarios de la economía tanto públicos como privados.

De igual manera tampoco se incluyen las operaciones de preventa de petróleo realizados por la estatal Petroecuador, con lo cual el porcentaje de deuda externa respecto al PIB estaría ya por encima del 40% estipulado constitucionalmente como techo de financiamiento.

<u>DEUDA PUBLICA</u>				
<u>Cifras en US\$ millones</u>				
	Saldo de Deuda		2017	Deuda 2017
	A Diciembre 2016	A Enero 2017	A Febrero 2017	
Deuda Externa	25679	26389	26499	820,1
Multilaterales	8247	8242	8287	40,2
Gobiernos	7998	8119	8199	201,5
Bancos y Bonos	8845	9440	9425	580,5
Proveedores	590	587	587	-2,1
Deuda Interna	12457	12994	13384	926,3
Bonos Largo plazo	11695	12232	12622	926,3
Entidades Estado	762	762	762	0,0
DEUDA TOTAL	38136,00	39383,00	39883,00	1746,40
PIB *	96218,00	100599,00	100599,00	
DEUDA / PIB	39,6%	39,1%	39,6%	

Figura 11 Deuda externa e interna
Fuente: (Min. Finanzas, 2017)

La deuda con China el último acreedor es de \$ 8 395 millones, lo que representa un 8% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

La deuda con China tiene dos tramos, el primero, de USD 1 500 millones es de libre disponibilidad y tiene una tasa de interés del 7,25% y el segundo tramo, de USD 500 millones, tiene un interés del 6,87% y está atado a la ejecución de los proyectos específicos de inversión a contratarse con empresas chinas.



Figura 12 Deuda externa al 2016
Fuente: Fuente: (BCE, 2016)

Connotación: La deuda externa es una AMENAZA para todos los ecuatorianos y por ende para las empresas de construcción de viviendas ya que, si la deuda aumenta, existirá incremento de impuestos para así poder solventar una parte mínima de la deuda del estado. Es negativo para el mejoramiento de la economía y su desarrollo empresarial, ya que el gobierno se ve falto de liquidez, con necesidades urgentes de gastos y esto disminuye la posibilidad de que se inyecte créditos a través de la Banca e instituciones del gobierno para que se reactive el sector constructivo. Al no haber circulante los constructores optarán por enfocar su giro de negocio solo a viviendas de clase baja y se perderá el desarrollo de proyectos grandes y de aporte real a un escenario económico complicado.

3.1.1.3 Factor Social

- **Sector de la Construcción**

Desde 2009, el Gobierno impulsa una serie de políticas para dinamizar al sector de la construcción mediante incentivos, con la intención de solidificar el mercado y aportar beneficios económicos y sociales.

De acuerdo con la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, las inversiones realizadas por el Gobierno, principalmente en el desarrollo vial, contribuyeron de forma significativa al Producto Interno Bruto (PIB) total, siendo la industria de la construcción la segunda de mayor crecimiento (9% promedio entre 2010 y 2013), superada solo por seguridad y defensa (14%). (FIIC, 2015)

Con un crecimiento del 8,6% en 2013 y 8% en 2014 y para el 2015 en un 7% la construcción sigue ubicándose como uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía. (FIIC, 2015),

Según cifras de la Cámara de la Industria de la Construcción, las fuentes de trabajo creadas en el sector de manera directa alcanzan alrededor de 500.000 trabajadores; es decir que la construcción aporta con el 8% del empleo total nacional. (Camicom, 2015)

Si se estima que por cada fuente de trabajo creada en la construcción se generan dos fuentes en el resto de sectores productivos, el total de fuentes de trabajo promovidas por el sector directo e indirectamente supera el millón.

Para el año 2016 será difícil, pero de grandes retos para el sector inmobiliario y constructor ya que el 2015 terminó con proyectos inmobiliarios avanzados a paso lento e incluso paralizados y con deudas con proveedores y entidades estatales.

Connotación: Este factor se vuelve una OPORTUNIDAD ya que el crecimiento del sector de la construcción de viviendas demanda de proyectos especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, entre otras ciudades del país. Por la afectación del terremoto de abril 2016, habrá una alta demanda en la construcción de viviendas sobre todo en las provincias de Manabí y Esmeraldas.

- **Población Económicamente Activa- PEA**

La Población Económicamente Activa (PEA) en el Ecuador, de cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público, relación que es estable en los últimos años.

Al analizar la estructura de la PEA urbana, se puede observar que, en junio de 2015, la tasa de *empleo adecuado* representó el 52.2%, la tasa de *empleo inadecuado* el 40.9%, la tasa de *desempleo* el 4.9% y finalmente, el mínimo porcentaje correspondió a los *empleados no clasificados* (1.9%).

Para el sector de la construcción el PEA representa el 7,6% para el año 2015.

Tabla 4 Actividad económica por rama 2015

ESTRUCTURA DE LA OCUPACIÓN POR RAMA DE ACTIVIDAD		
RAMAS DE ACTIVIDAD	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	25,9	25,1
Comercio	18,6	18,8
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	7,4	11
Construcción	7,4	7,6
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,4	7,2
Transporte	5,4	5,9
Alojamiento y servicios de comida	5,8	5,7
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,2	4,7
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,4	4,2
Otros Servicios	3,8	3,9
Servicio doméstico	2,6	2,5
Correo y Comunicaciones	0,7	1,1
Actividades de servicios financieros	0,7	1
Petróleo y minas	0,7	0,6
Suministro de electricidad y agua	0,7	0,6

Fuente: (BCE, Banco Central del Ecuador BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2015, 2015)

En la tabla siguiente se puede observar los 8 sectores de la economía que mueve el país:

- Empleo adecuado: 46,5%, al percibir ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan 40 horas o más a la semana, que deseen o puedan o no trabajar horas adicionales.
- Empleo inadecuado 48,09%, incluye a los subempleados por horas de trabajo y por ingresos, a los no remunerados y otros tipos de la categoría.
- Desempleo: 4,77%, los no empleados y los que buscaron conseguir empleo o establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores a la medición del indicador.
- No clasificados 0,63%, sin poder categorizar.

Tabla 5. Sectores de la economía PEA 2015

	2014	2015	Disminución
Servicio doméstico	114.657	87.122	24,02%
Actividades de servicios financieros	66.244	53.536	19,18%
Petróleo y minas	48.716	40.827	16,19%
Otros servicios	104.246	96.694	7,24%
Suministro de electricidad y agua	40.919	38.321	6,35%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	406.166	382.351	5,87%
Construcción	330.362	311.018	5,86%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	455.639	431.928	5,20%
Total	3'545.802	3'487.110	1,66%

Fuente: (INEC, Estadísticas Macroeconómicas 2015, 2015)

Connotación: Este factor se vuelve una OPORTUNIDAD para la empresa en el caso que esta obtenga un alto porcentaje de trabajo, ya que el objetivo principal de la empresa es mantener contratos con empresas y personas que estén económicamente activas y así fomentar fuentes de empleo.

- **Educación**

En el contexto legal del sistema educativo ecuatoriano, se han regulado aspectos relevantes de las competencias del Ministerio de Educación y Cultura a través del puntal del conocimiento, actualmente en el Ecuador ha dado un salto muy importante ya que le ha apuntado a la educación, para ello ha dado nuevas reformas desde el nivel básico como la propuesta del plan decenal 2016-2025 hasta el avanzado, así cambios como

la ley de educación intercultural y a la ley de educación superior y actualmente la evaluación a los institutos y universidades de educación superior, con la evaluación y acreditación de carreras; de la misma manera se ha propuesto determinar cuáles serán las áreas donde hay falencias y dónde se debe trabajar, como la autonomía universitaria, la oferta profesional y académica, la investigación y el desarrollo, la equidad y la pertinencia de los programas.

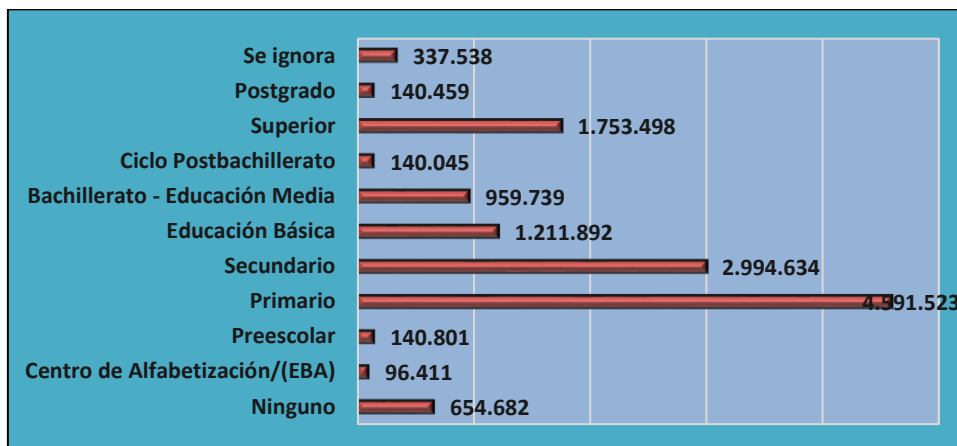


Figura 13 Nivel de Instrucción del Ecuador
Fuente: (INEC, 2015)
Elaborado por. Cristina Zea

Las medidas que se están contemplando en la educación a nivel de contenidos elaboración de proyectos de tesis como modalidad de graduación para optar el título de bachiller. En el nivel superior se oferta ingenierías, doctorados y masterados en el ámbito de construcción en todos los sectores orientados a un tratamiento especial de ecosistema y sostenibilidad del medio ambiente, así la necesidad de emprender un programa de capacitación a nivel nacional dirigido a docentes universitarios de las Facultades de Ingeniería y Arquitectura, profesionales y obreros de la construcción, la conformación de un Comité Técnico permanente para que actualice la NEC y promueva investigaciones y el rol de los municipios en la revisión de los proyectos comprobando el cumplimiento de la NEC

Connotación: La aplicación de nuevas carreras en el ámbito de construcción de diversos tipos se vuelve uno de los factores sociales y educativos importantes como una OPORTUNIDAD, ya que mediante este factor se dispone de mano de obra calificada, conocimiento y preparación para salvaguardar la seguridad e integridad de los ciudadanos y la aplicación del buen vivir.

- **Empleo**

Con respecto a los componentes del empleo inadecuado: el subempleo a septiembre 2015 representa el 14,8% de la PEA, 2,3 puntos porcentuales

Más que el mismo periodo del año anterior (12,5%). El otro empleo inadecuado es de 25,8% en septiembre 2015, mientras que en septiembre 2014 fue de 27,7%, Por su parte, el empleo no remunerado a septiembre 2015 registra el 8,6%, con una variación no significativa de 0,9 puntos frente a septiembre 2014. Todas estas variaciones son estadísticamente significativas al 95% de confianza.

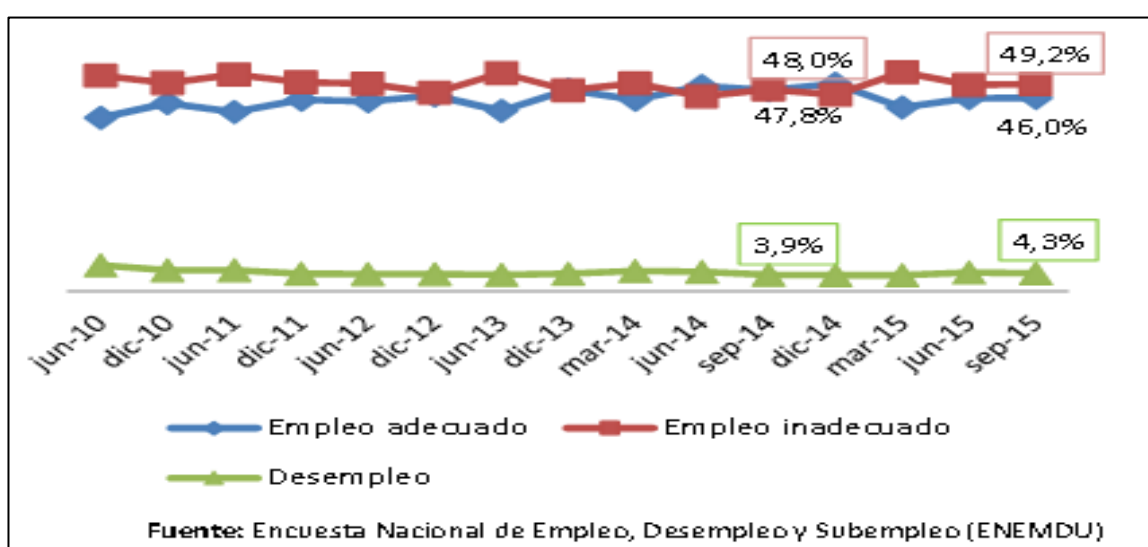


Figura 14 Tasa de Desempleo principales 2015
Fuente: (INEC, 2015)

La composición del empleo urbano por rama de actividad se muestra en la tabla. La rama de comercio es donde se encuentra la mayor parte de ocupados (23,8%) para septiembre 2015, seguido de Manufactura (incluida refinación de Petróleo) (12,7%), para el sector de la **Construcción 8.3%** y las ramas con menor concentración de empleados corresponden a petróleo y minas (0,6%) y suministro de electricidad y agua (0,7%).

Tabla 6 Rama por actividad 2015

Rama de actividad	sep-07	sep-11	sep-15
Comercio	27,2%	24,5%	23,8%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	13,5%	13,0%	12,7%
Enseñanza y servicios sociales y de salud	10,0%	10,7%	9,1%
Construcción	6,7%	7,3%	8,3%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	7,6%	6,8%	7,9%
Transporte	6,2%	7,4%	7,5%
Alojamiento y servicios de comida	6,5%	7,1%	7,3%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,7%	5,4%	5,8%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,3%	5,0%	5,6%
Otros Servicios	5,2%	5,3%	4,8%
Servicio Doméstico	4,1%	3,6%	3,0%
Correo y Comunicaciones	1,9%	1,6%	1,5%
Actividades de servicios financieros	1,1%	1,2%	1,4%
Suministro de electricidad y agua	0,6%	0,6%	0,7%
Petróleo y minas	0,5%	0,4%	0,6%

Fuente: (INEC, 2015)

Connotación: Las empresas constructoras son una fuente generadora de empleo debido a la alta ocupación los diferentes sectores como viviendas, vial, entre otros por ello se vuelve una OPORTUNIDAD para la Constructora Gordillo Zea, debido a que en la misma se necesita personal capacitado y entrenado y al existir desempleo en otros sectores habría un mayor número de mano de obra disponible y la demanda de las mismas generan competitividad.

- **Tasa de natalidad**

Esta variable da el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad y de la estructura por edades de la población.

Según los últimos datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de natalidad a nivel nacional es del 18,2 por mil habitantes. De acuerdo con la escala establecida internacionalmente, el Ecuador se ubicaría entre los países con una tasa de natalidad media.

Connotación: Ecuador se mantiene frente a otros países con una tasa media de natalidad lo que conlleva a una OPORTUNIDAD para el crecimiento poblacional que más tarde llevará a la construcción de viviendas para la misma.

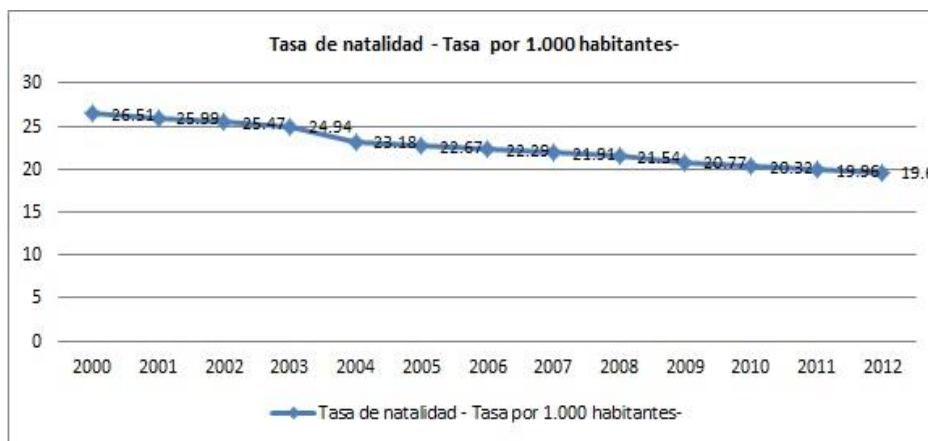


Figura 15 Tasa natalidad 2000-2012
Fuente: (BCE, 2014)

- **Tasa de mortandad**

Esta variable da el número medio anual de muertes durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de mortalidad. La tasa de mortalidad, a pesar de ser sólo un indicador aproximado de la situación de mortalidad en un país, indica con precisión el impacto actual de mortalidad en el crecimiento de la población. Este indicador es significativamente afectado por la distribución por edades. La mayoría de los países eventualmente mostrarán un aumento en la tasa de mortalidad general, a pesar del continuo descenso de la mortalidad en todas las edades, a medida que una disminución en la tasa de fecundidad resulta en un envejecimiento de la población.

Los niveles de mortalidad general e infantil están por encima del promedio de América, Latina, pese a que se han logrado evidentes disminuciones, especialmente en mortalidad infantil.

Ecuador se encuentra en el 7mo lugar donde menos hay tasa de mortalidad

Connotación: Ecuador se mantiene frente a otros países con una tasa por encima de la tasa normal de mortalidad lo que conlleva a una AMENAZA para el sector de la construcción de viviendas.

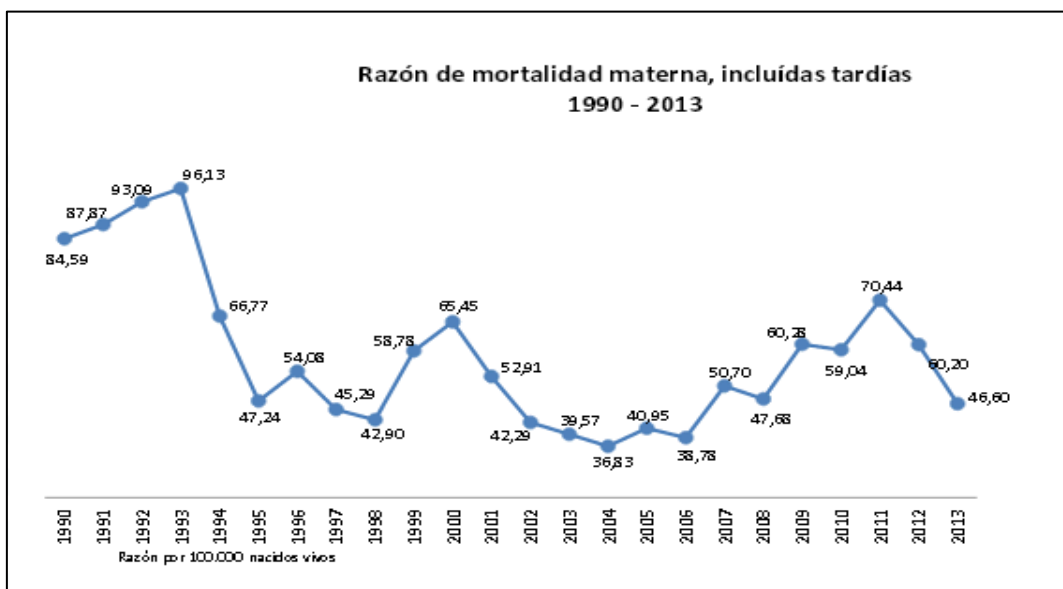


Figura 16 Tasa de mortalidad materna tardía 1990-2013

Fuente: (BCE, 2014)

3.1.1.4 Factor Tecnológico

El ritmo de cambio tecnológico en la construcción está caminando a pasos agigantados; es así como cada momento se presencia la continua aparición de nuevos tipos de diseños en software como en equipo y maquinaria que reemplaza rápidamente a las generaciones tecnológicas anteriores como; diseños de software para construcción, tele vigilancia, prevención, control de accesos, apareciendo nuevos dispositivos electrónicos; sensores, cámaras de video, ventas por comercio electrónico, entre otros tipos de software., ocasionando que exista un redimensionamiento de la oferta de las empresas y un cambio en la demanda de los clientes, así como también una obsolescencia del equipamiento existente que se requieren en las casas.

- **Diseños de software para la construcción de viviendas:** La tecnología avanza a pasos agigantados, actualmente se diseñan nuevos modelos en 3D de los planos que gustan según las preferencias de los clientes.
- **Maquinarias y equipos más empleados en la construcción nacional**

- Hormigón: mixers, concreteras, mezcladoras autocargables, alisadoras, vibradores eléctricos y a gasolina, dumpers, reglas vibratorias y amarradoras.
 - Compactación de suelos: vibro apisonadores, planchas compactadoras, planchas reversibles y rodillos.
 - Demolición y corte: cortadoras de hormigón, acanaladoras, martillos rompedores, dobladoras y cortadoras de hierro.
 - Elevación: grúas torre, grúas sobre camión, elevadores tipo pluma y de caballete, y montacargas de obra.
 - Equipos especiales: tanques especiales y silos.
 - Otros: torres de iluminación, bombas de agua, etc.
 - Carrocerías de carga: tolvas (hardox – acero), plataformas elevadoras, grúas plataformas auto cargables, tanqueros, furgones, remolques (cama baja y alta), cajones metálicos, y unidades de rescate o apoyo.
- **Comercio electrónico:** Para las empresas de construcción actualmente es importante este medio de comercio electrónico ya que se pueden realizar las ventas tanto de software como equipos y maquinarias en la construcción por internet al igual que los pedidos, siendo esta plataforma a nivel mundial se vuelve una oportunidad de alto impacto ya que a través de las herramientas tecnológicas de internet y comercio se pueden captar nuevos mercados, sin embargo, no deja de ser competitivo.
 - **Página web y redes sociales:** que ayudan a difundir la comercialización de las viviendas a través de las redes sociales por internet, mantener la imagen y la comunicación con el cliente.

Connotación General: Utilizar tecnología e innovación de punta para realizar los trabajos y para mantener una comunicación tecnológica adecuada se vuelve una OPORTUNIDAD para la empresa Constructora Gordillo Zea ya que al aprovechar las nuevas tecnologías y la innovación y monitoreo de punta permite ofertar más servicio y ser más competitivos cumpliendo de esta forma con las exigencias de los clientes.

3.1.1.5 Factor Ambiental

- **Situación del volcán Cotopaxi**

En los meses de agosto a octubre del 2015, la emergencia decretada por la posible erupción del volcán Cotopaxi afecto la economía del país en varios sectores, especialmente las zonas

como Quito y los Valles, la empresa se ha visto afectada ya que los clientes por miedo al proceso eruptivo ya que las personas han abandonado estos sectores y han migrado a otros lugares más seguros. Esto dificultó la construcción del Proyecto Terra Bella 2 y por ende la construcción en sitios de riesgos por Ordenanza del Municipio.

El personal de construcción se encontró en continuas capacitaciones de evacuación y en alerta amarilla por la Secretaría de gestión de Riesgos y ante la orden de las autoridades del Ministerio coordinador de Seguridad.

Connotación: Este indicador del volcán se vuelve una AMENAZA para la empresa debido que los clientes potenciales del sector de Quito, el Valle de Los Chillos se encuentran en zona de riesgos.

- **Reciclaje**

En el país se inicia una interesante innovación que permite construir casas con materiales reciclados, desde del 2008, una de las empresas más grandes como Ecuaplastic elabora mangueras de polietileno hechas a partir de productos reciclados para la conducción de agua a presión y el riego agrícola. En el 2012, Tetra Pak les planteó la idea de reciclar este material, que se creía que no era reutilizable, y desarrollar distintas estructuras arquitectónicas como paredes, techos, puerta e, inclusive, muebles. (Universo, 2015)

La principal cualidad del poli aluminio es que es termo acústico. Además, el aluminio ejerce reflexión de los rayos solares y mantiene a la casa fresca, evitando que se caliente, tal es el proceso de producción pasa por las siguientes etapas como son la compra del material, secado y eliminación del cartón, molido y homogenización, aplicación de moldes según el espesor, prensa caliente que funde el plástico y formación de láminas. (Mora, 2015)

Se estima reciclar para el 2020 el 40 % de lo que se vende en el país, actualmente el 9,1 %, representa unas 590 toneladas al año.

Según estudios de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE se ha realizado pruebas de calidad con respecto a la durabilidad y se piensa implementar la norma INEN, ya que estos estudios también se los realiza en otros países del mundo, hay varias normas que regulan la construcción (sísmicas, espesor o resistencia de los bloques). (Universo, 2015)

Ecuaplástico busca casas autosustentables. Actualmente, estas usan energía eléctrica, pero hay la capacidad de colocar paneles solares. En la Amazonía ofertamos estas casas 100% ecológicas y que trabajan con energía renovable

Connotación: Para la empresa el cumplimiento de este estudio de impacto innovador de construcción con reciclaje es una OPORTUNIDAD para la empresa ya que si se puede trabajar con este material se pueden reducir tiempo y costos, además se pueden crear casas ecológicas.

3.1.1.6 Factor legal

El factor legal viene a estar representado por las leyes que priman respecto de la construcción de viviendas que son los servicios básicamente que la Constructora Gordillo Zea brinda a los clientes vienen a estar dados por:

- **Normas de arquitectura y urbanismo**

En ejercicio de las facultades previstas en la Ley Orgánica de régimen Municipal y la Ley Orgánica de régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, existen normativas que propende al mejoramiento de las condiciones del hábitat definiendo las normas mínimas de diseño y construcción que garanticen niveles normales de funcionalidad, seguridad, estabilidad e higiene en los espacios urbanos y edificaciones y, además que permitan prevenir y controlar la contaminación y el deterioro del medio ambiente. La conservación, consolidación y mejora de los inmuebles declarados de interés cultural se realizará según lo dispuesto en la Ley de Patrimonio Cultural y su Reglamento, en las normas del Código Municipal y en aquellas disposiciones pertinentes de la presente normativa y aquellas especiales que para el efecto dicten los organismos pertinentes. (CMQ, 2003).

- **Norma Ecuatoriana de Construcción**

La relevancia de llevar a cabo una campaña de concientización a la ciudadanía del riesgo al que está sometido el país especialmente en lo relacionado a la acción sísmica.

Su aplicación futura será de gran valor porque contempla normas que se cumplirán en los diferentes campos de la industria de la construcción para precautelar la vida humana, garantizar la calidad de las viviendas, construcciones e inversiones que se realizan a nivel público y privado.

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) y la Cámara de la Construcción de Quito presentaron la Norma Ecuatoriana de la Construcción NEC-11 y la Cámara de la Construcción de Quito es la entidad encargada de la coordinación de la elaboración de la Norma Ecuatoriana de la Construcción, mediante convenio firmado con el MIDUVI.

Connotación: El cumplimiento de la nueva normativa de las NEC es una OPORTUNIDAD para la Constructora Gordillo Zea ya que estaría cumpliendo con la Ley y demás normas de seguridad de los habitantes y contempla requisitos mínimos que se deberán observar al momento de realizar los diseños, al construir y controlar la ejecución de las obras. Esto permitirá mejorar la calidad de las edificaciones e infraestructura, aspecto por demás necesario por encontrarse nuestro país en una zona de alto riesgo, especialmente sísmico.

3.1.2 Microambiente

Las fuerzas micro ambientales son aquellas que son diferentes a las fuerzas macro ambientales y son individuales, para ello se realizará el estudio de las 5 fuerzas de Porter que se relacionan a la Constructora Gordillo Zea.

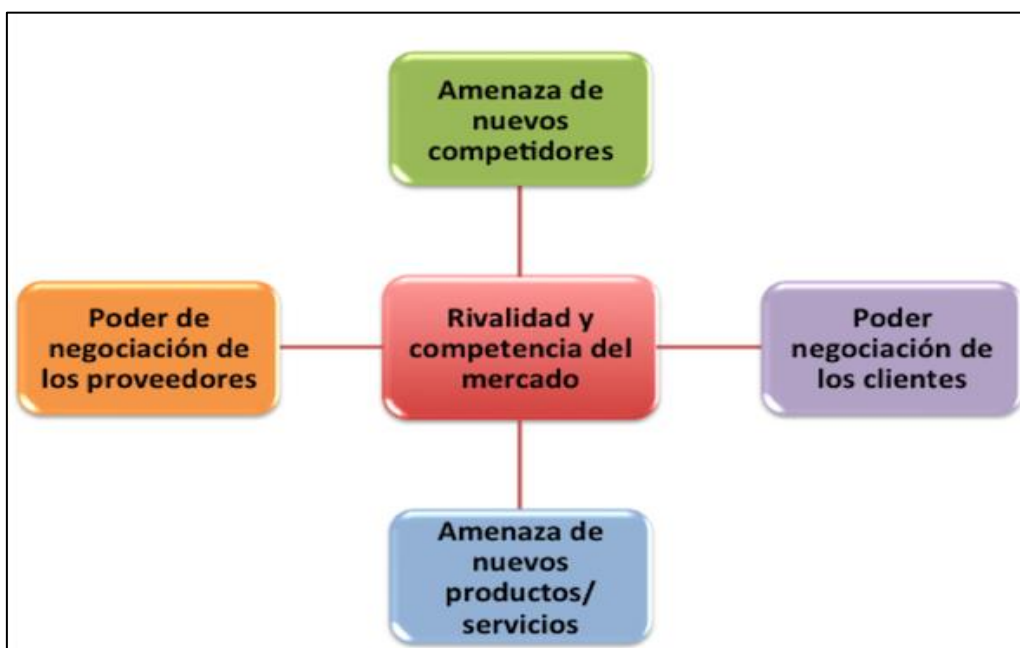


Figura 17 Cinco fuerzas de Porter en CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA
Fuente: (Porter, 2010)

3.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

El nicho de construcción donde normalmente ha desarrollado proyectos la constructora (valle de los chillos, Pichincha) se ha visto saturado de proyectos constructivos lo cual por temas de oferta y demanda podría dar a los clientes cierto poder de negociación, Sin embargo, Constructora Gordillo Zea S.A, se ha especializado en ofrecer modelos de vivienda no típicos y de excelentes acabados, por lo que los clientes están dispuestos a pagar un valor adicional. Esto quiere decir que mientras el resto de constructoras se desesperan por competir en un mercado medio bajo con viviendas de hasta 100 mil dólares, la constructora por su parte ofrece viviendas novedosas y distintas. Esto no quiere decir que actualmente se venda fácil una vivienda de un precio alto (más de 150 mil dólares), pero con la experiencia de la compañía en novedosos acabados y diseños se podría tratar de abaratar costos.

Connotación: Los clientes son una OPORTUNIDAD de ALTO IMPACTO para la Constructora Gordillo Zea, ya que, si el crecimiento poblacional incrementa, existirá una alta demanda de clientes con preferencia en buscar vivienda en las zonas de los Valles y la constructora puede hacer que el poder de negociación de los clientes disminuya al construir casas diferenciadas y con buenos acabados, como es su estilo.

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Son las empresas o personas naturales que ayudan con el aprovisionamiento de recursos para el funcionamiento de los servicios que la empresa necesita brindar a sus clientes. Para los cual vamos a describir a nuestros principales proveedores.

Tabla 7 Proveedores de LA Constructora Gordillo Zea

PROVEEDORES	PRODUCTO
Cesa	Cerraduras
Caamaño	Madera
Alfa	Piedras, Cerámicas
Chova	Cubiertas protectoras para techos
Teka	Griferías, fregaderos, electrodomésticos
Hormipisos	Pisos

Zseika	Muebles de cocina, closets, puertas
Modultec	Muebles de cocina, closets, puertas
Home vega	Cosas para el hogar, cerámica. Griferías, adornos decorativos
Graiman	Cerámica
Pintulac	Pintura
Hormigonera del valle	Cemento
Adelca	Hierro, varillas, columnas
Plastigama	Plásticos
Sumihidro	Materiales de plomería
Disensa	Materiales para la construcción
Artepiso	Pisos, parquet, piedras decorativas

Fuente: Empresa CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA

Elaborado por: Cristina Zea

Connotación: Los proveedores también se vuelven una OPORTUNIDAD de MEDIO IMPACTO debido a que existe gran oferta de proveedores en la zona donde la empresa se especializa, por lo que su poder de negociación disminuye al querer ofrecer sus productos a un mejor precio y calidad.

3.1.2.3 Rivalidad y competencia en el mercado (competidores)

La demanda de constructores se ha visto incrementada de año en año, este servicio de construcción de viviendas y conjuntos habitacionales, entre los principales competidores se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8 Competidores de la Constructora Gordillo Zea

CONOCE
Uribe & Schwarzkopf
Romero y Pazmiño
Mutualista Pichincha
Valdivieso S.A.
Inmosolución
Galarza & Galarza
Bellavista
RCV Constructores
Inmofer
Gordillo Zea S.A.
Otras

Fuente: Empresa CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA

Elaborado por: Cristina Zea

Connotación: Los competidores son una AMENAZA de MEDIO IMPACTO para la empresa Constructora Gordillo Zea, ya que se encargan de cubrir otros mercados y nichos y esto hace que la empresa pierda posicionamiento en el mismo. Existe un gran número de empresas y proyectos constructivos en la zona.

3.1.2.4 Amenaza de nuevos productos y servicios (sustitutos)

Los principales sustitutos de las viviendas de cemento y bloque, son las casas ecológicas, según estudios de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE se ha realizado pruebas de calidad con respecto a la durabilidad y se piensa implementar la norma INEN, ya que estos estudios también se los realiza en otros países del mundo; hay varias normas que regulan la construcción (sísmicas, espesor o resistencia de los bloques). (Univero, 2015)

Empresas buscan desarrollar casas autosustentables. Actualmente, estas usan energía eléctrica, pero hay la capacidad de colocar paneles solares. En la Amazonía ofertan estas casas 100% ecológicas y que trabajan con energía renovable. Otro producto sustituto serían las casas de adobe, de construcción mixta y de otros materiales como madera, caña, cabañas o los famosos contenedores metálicos, cuya estructura es usada de base, evitando tiempos y recursos.

Connotación: Los productos sustitutos son una AMENAZA DE MEDIO IMPACTO para la Constructora Gordillo Zea ya que otras empresas pueden cubrir nuestros servicios construyendo casas usando diferente material y técnica constructiva.

3.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Las barreras de entrada hacen referencia a las restricciones que existen en el entorno para que no surjan nuevos competidores a quienes se les facilite el ingreso al mercado si estas no existirían. Entre las principales barreras de entrada se pueden analizar las siguientes:

Alta inversión para poder construir viviendas a nivel local y nacional, en referencia a la inversión en la importación de materia prima para la construcción. Las nuevas exigencias sísmicas resistentes son una barrera para muchos de los constructores por los permisos y por la cancelación de muchos proyectos.

Connotación: Las barreras de entrada son una AMENAZA de MEDIO IMPACTO para la empresa Constructora Gordillo Zea, actualmente la empresa ha tenido una alta inversión y está trabajando en las normas sismos resistentes de calidad, permisos de operación, lo que es difícil para muchas empresas competidoras obtener. Para que la empresa Constructora Gordillo Zea pueda subsistir y desarrollarse debe ser capaz de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, para ello se analizará la preferencia de los clientes de varios mercados la competencia y los proveedores, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que le permitan ser eficiente y eficaz mejorando así su productividad.

3.2 Análisis Interno

Para el análisis interno de la Constructora se usa los diagramas Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa) mientras se detallan las capacidades de la empresa.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta la empresa Constructora Gordillo Zea, se conocerá el estado o la capacidad con que cuenta y se detectará las fortalezas y debilidades de modo que se puedan diseñar las estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, neutralizar o eliminar las debilidades.

En el análisis interno se enfocarán todos los procesos, las funciones y actividades que la empresa desarrolla en sus áreas administrativas, de producción y de operación.

El esquema funcional es muy importante y para ello se ha podido observar que la Constructora Gordillo Zea necesita de un organigrama de funciones ya que no lo posee en la actualidad.

El crecimiento desordenado y el manejo familiar a creado un mix de funciones entre sus directivos. Como parte del presente proyecto se propondrá a continuación un Organigrama.

3.2.1 Propuesta del Organigrama

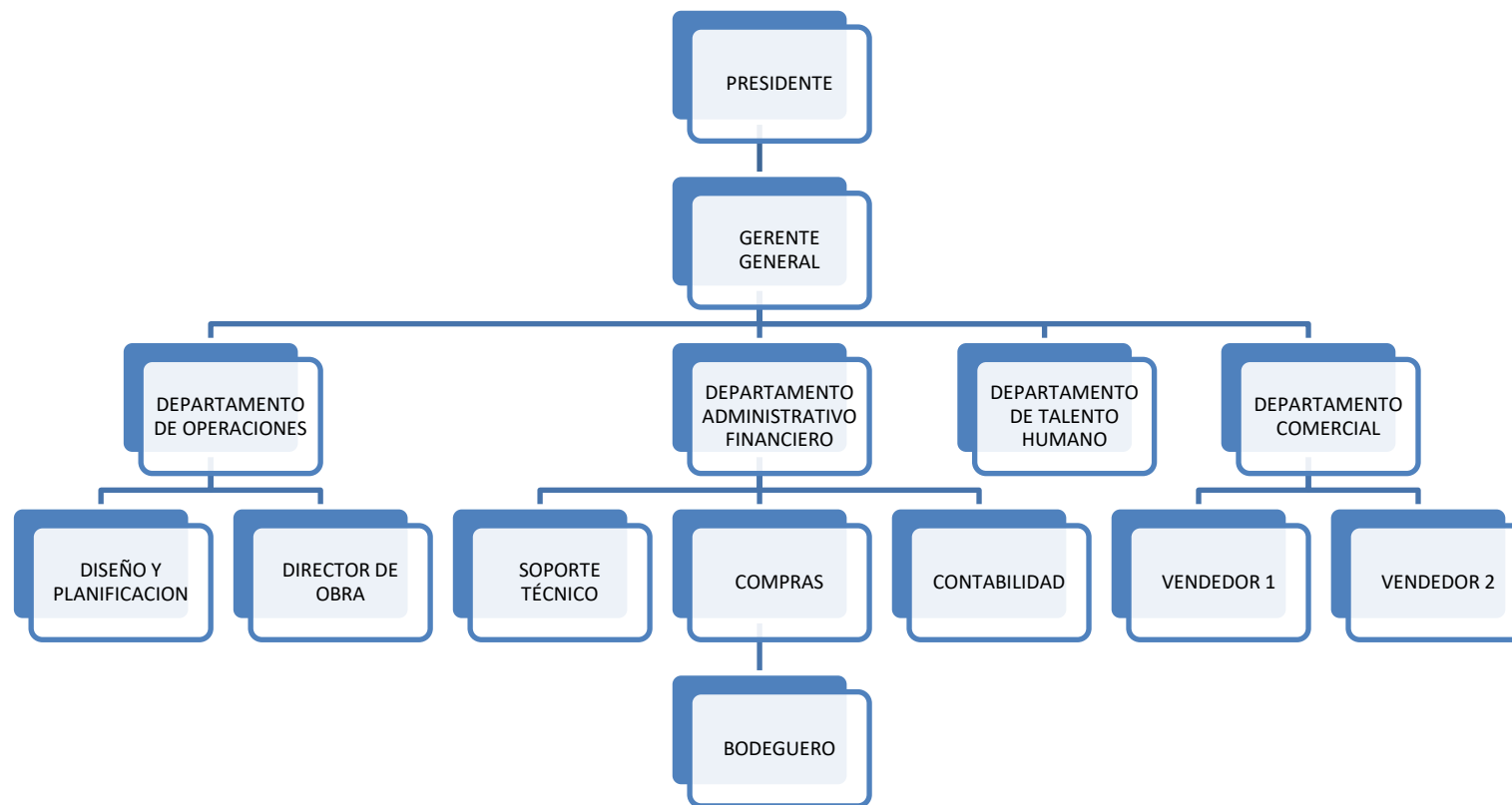


Figura 18 Propuesta del organigrama para Constructora Gordillo Zea

Elaborador por: Cristina Zea

3.2.1.1 Capacidad Administrativa

- **La gerencia**

El Gerente General de Constructora Gordillo Zea, siendo el Representante Legal de la empresa es el que toma las decisiones, actualmente estas obedecen a una administración doméstica sin tener un análisis empresarial en el sector de la construcción, la gerencia general analiza los riesgos y el manejo de los recursos financieros y económicos disponibles que se requiere en cuanto a la liquidez de Constructora Gordillo Zea anualmente.

El Gerente General es el encargado de las decisiones finales en el giro del negocio de la constructora, éste brinda una visión panorámica de la actividad productiva de la empresa. El Gerente General es el responsable en última instancia de la aprobación de los desembolsos de efectivo, lo que le convierte además en la persona encargada de la búsqueda de futuras inversiones.

Actualmente obedece a una serie de Leyes, Estatutos, reglamentos; y más organismos competentes que son indispensables cumplir para que la empresa siga en funcionamiento.

- **La administración**

La administración se desenvuelve como eje coordinador supervisando y controlando el desarrollo de las actividades de la empresa. Empieza con la revisión constante del flujo de efectivo y con el control de los haberes registrados en contabilidad. En lo que se refiere al área técnica, sus aptitudes y conocimientos deben estar a la altura del proceso constructivo, llegando a ser así capaz de tomar decisiones de inversión de acuerdo con los tiempos de entrega requeridos.

En la empresa hace falta la implementación de manuales funcionales y de procedimientos, tomando en consideración el organigrama estructural propuesto. Actualmente existe un desorden y caos en los departamentos y una falta de desarrollo empresarial.

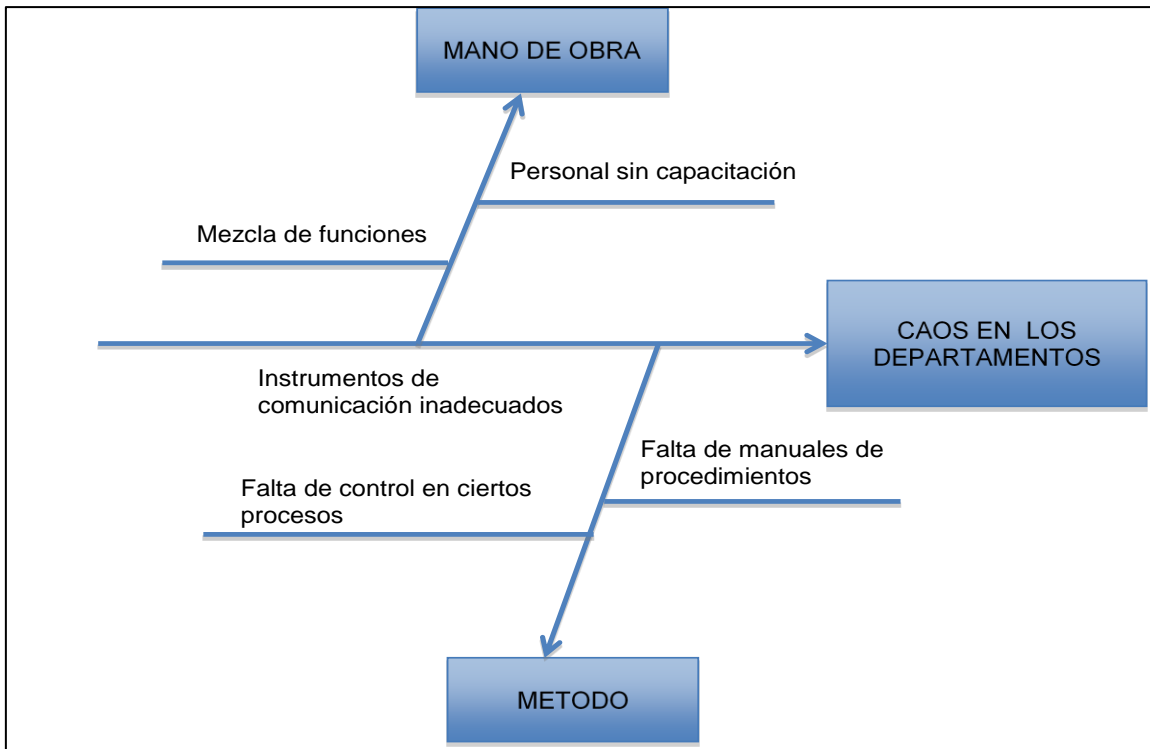


Figura 19 Causa Efecto Administración 1
Elaborado por: Cristina Zea

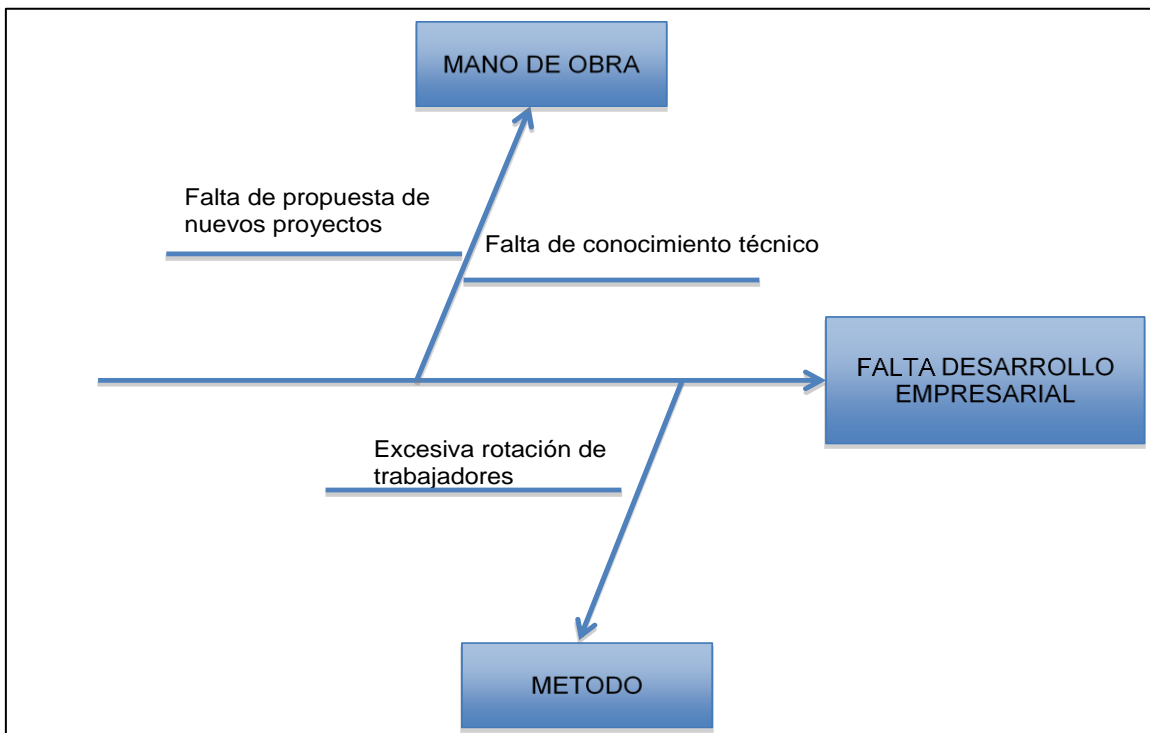


Figura 20. Causa Efecto Administración 2
Elaborado por: Cristina Zea

- **Unidad de Compras**

La unidad de compras se encarga de buscar el mejor proveedor, realiza las cotizaciones de los materiales que se necesitan para la construcción y analizan esas cotizaciones y seleccionan la mejor opción tanto en calidad como en precio. Luego una vez de adquirido los productos pasan a bodega la misma que es administrada por el bodeguero quien revisa y lleva el control de inventario.

Su rol es suministrar bienes o servicios en los términos, normas o especificaciones que se le soliciten, o que marque el proyecto en las mejores condiciones de calidad, precio y servicio . La persona encargada tiene la facultad de cubrir las necesidades por medio de una compra de un bien o servicio por lo tanto, el área de compras es la encargada de todas las adquisiciones de la organización, como son; materiales para construcción, servicios (subcontratos y similares de obra), y otras adquisiciones de operación (no aplicadas a obra directamente), en las mejores condiciones de calidad, precio y servicio.

- **Bodega**

Aquí la persona encargada es la responsable de responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario de la bodega, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.

Connotación gerencial:

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa se centra en la calidad de los materiales y las fallas que estos presentan, lo cual retrasa el proceso constructivo y crea problemas en bodega. La función de compras debe ser más técnica y seleccionar de mejor manera el material a ser usado en las obras, así como disponer de un proceso de selección de proveedores más estricto.

De igual manera los precios son muy variados por lo que el área de compras debe tener tablas comparativas que permitan a la gerencia escoger entre calidad y precio, evitando de esta manera molestias durante la ejecución de la obra.

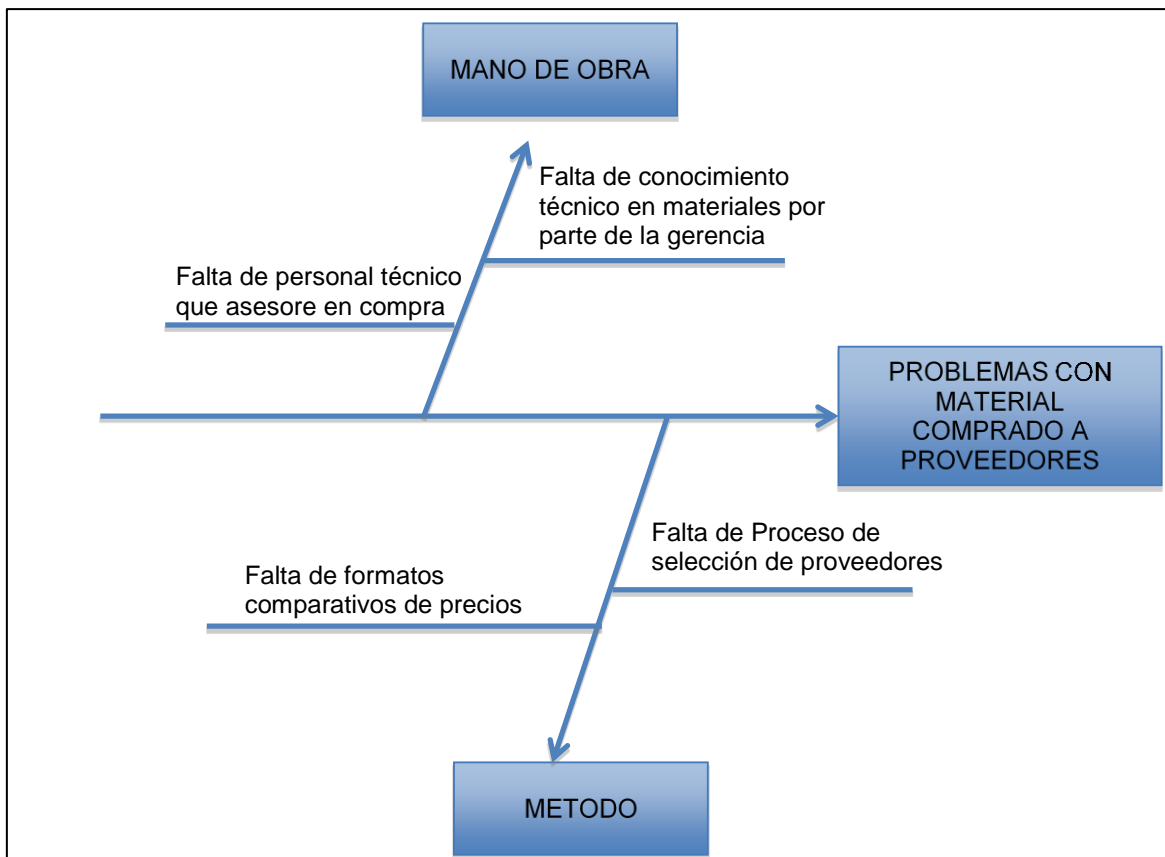


Figura 21 Causa Efecto Compras
Elaborado por: Cristina Zea

Sin embargo, de todo lo antes expuesto, la administración aún se maneja domésticamente sin tener un modelo de gestión que le rija lo que se convierte en una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO.

Existe subcontratación en el proceso de obras siendo esto una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO

Falta de toma de decisiones por parte de la gerencia al tener poca experiencia técnica como gerente y al manejar a la empresa domésticamente y no disponer de un modelo de gestión administrativo para el cumplimiento estratégico de la misma, lo que se convierte en una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO.

3.2.1.2 Capacidad Financiera

El departamento financiero es necesario ya que tiene los conocimientos en la metodología de elaboración y control del Flujo de Efectivo, así como también del presupuesto. Con estas

bases le será posible desarrollar informes que permitan visualizar la situación financiera real y actualizada de la empresa para la correcta toma de decisiones.

Sus conocimientos deben basarse en el correcto, ágil y eficiente manejo de números y cálculos matemáticos, así como también sólidos principios de contabilidad. Esto permitirá el eficiente manejo y registro de cartera y sus responsabilidades incluyen la presentación de Estados Financieros, también en este departamento se requiere el manejo de facturas, cheques y retenciones, elaborar conciliaciones bancarias, así como manejo de nómina, incluyendo el encargarse del puntual pago a los empleados y también cumplir con las obligaciones tributarias y patronales de la empresa. A la par, tener al día las declaraciones del IVA, Retención en la Fuente e Impuesto a la Renta. Finalmente, llevar un registro adecuado y transparente de los débitos y créditos de los proveedores.

La empresa no maneja actualmente un sistema o modelo de gestión contable que permita manejar y realizar un análisis financiero en cuanto a indicadores que permitan a los directivos tomar mejores decisiones. Esto puede ocasionar problemas con el SRI.

La Constructora Gordillo Zea en los últimos años ha realizado los balances económicos de los diferentes periodos registrando las operaciones diarias de activos, pasivos y patrimonio para que no afecte las operaciones financieras de la misma, sin embargo, las líneas de crédito que posee son muy limitadas.

El flujo de caja es muy importante en el negocio de la construcción, si un cliente falla con el pago se puede tener un serio problema, por ello, es importante que la empresa maneje un buen proceso de control de cartera y los socios deben tener un margen de capitalización previsto ante cualquier desfase que exista.

Otra opción para la situación financiera de la empresa podría ser el buscar sociedades que, al aportar y entrar como socios, ayuden a minimizar el riesgo financiero que existe.

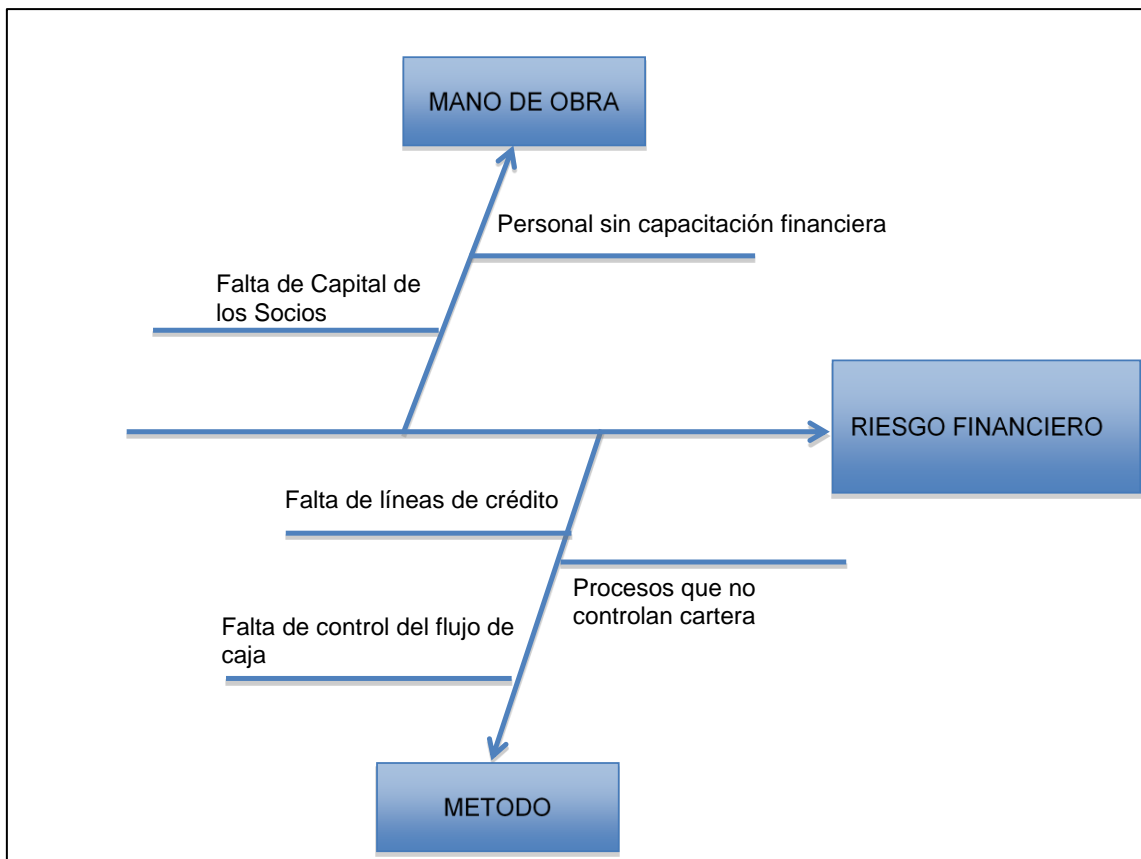


Figura 22 Causa Efecto Capacidad Financiera
Elaborado por: Cristina Zea

Connotación Gerencial: La empresa tiene baja rentabilidad financiera y por tanto sus utilidades son bajas y esto se vuelve una DEBILIDAD de MEDIO IMPACTO para Constructora Gordillo Zea

Existe una DEBILIDAD DE BAJO IMPACTO al no contar con un sistema de gestión financiera que permita realizar los análisis a través de indicadores financieros.

La empresa cumple con todas las normativas legales y paga sus obligaciones al día siendo esto una FORTALEZA DE MEDIO IMPACTO para la constructora, sin embargo, la falta de flujo, incumplimiento de pagos por parte de los clientes y faltas de líneas de crédito hace que tenga un alto riesgo en la ejecución de sus proyectos constituyéndose este factor en una DEBILIDAD DEL ALTO IMPACTO.

3.2.1.3 Capacidad de Operaciones

En este departamento juegan un papel importante varios profesionales, entre ellos: el arquitecto quien es la persona que plasmara los diseños de los proyectos con buen gusto y con todas sus ordenanzas cumplidas para que así el proyecto sea exitoso, también está el ingeniero civil, capaz de coordinar, con experiencia y solvencia, las necesidades diarias de la ejecución constructiva del proyecto, buscando la optimización de recursos y velando porque las estructuras y calidad de materiales sean lo óptimos que garanticen la durabilidad de las edificaciones.

El Residente de obra, debe estar en constante comunicación con la gerencia, de tal forma que se pueda llevar a cabo un proceso controlado efectivo. De él depende la exitosa conclusión y posterior entrega de un producto de calidad. Además, debe transmitir su experiencia brindando así una guía completa al momento de la ejecución.

Luego está la mano de obra productiva que ejecutara la obra requerida. El proceso constructivo para este grupo contempla: Realización de obras preliminares, construcción arquitectónica y estructural, Realización e instalación de las ingenierías, colocación de acabados y limpieza y construcción urbanística. En este punto se ha observado que la relación entre el albañil principal y el residente de obra no es la mejor, existe confusión en las funciones y hay mucho abuso de confianza de los obreros, los cuales faltan o llegan tarde a la obra. La línea de comunicación de problemas debe ser más efectiva en el caso de cualquier imprevisto, con el fin de solventar rápidamente el inconveniente. La empresa debe tener mayor control de los tiempos y rendimientos que se dan en el proyecto y de ser necesario evaluar la compra de maquinaria que supla las funciones de los obreros deficientes y ayude a mejorar lo tiempos de ejecución.

La Constructora Gordillo Zea desea implementar a futuro en su estructura organizacional, la certificación ISO 9001-2000 con un enfoque orientado a Procesos. Un Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida. El objetivo es aplicar una correcta definición de políticas, procedimientos y controles trabajando y coordinando con la Agencia para la Certificación de la Calidad y el Medio Ambiente (ACCM) de España como algunas constructoras de la competencia lo están haciendo.

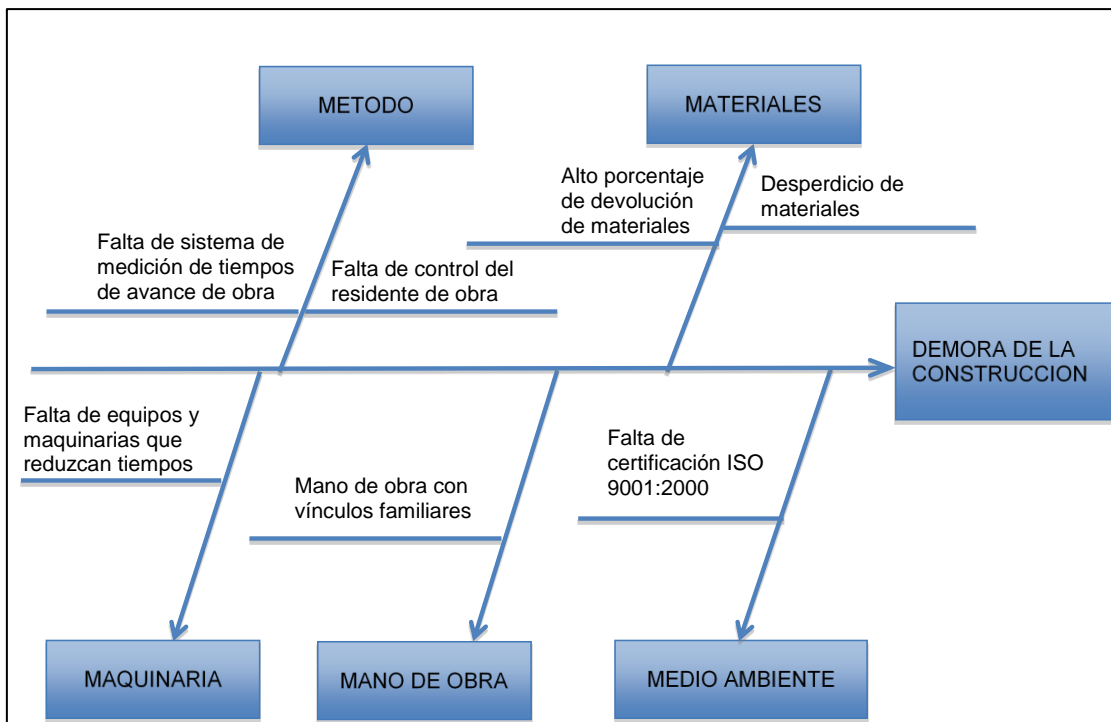


Figura 23 Causa Efecto Capacidad Operativa 1
Elaborado por: Cristina Zea

Connotación Gerencial: La empresa tiene poco control en las fiscalizaciones de las obras durante la construcción de las casas y en los procesos operativos y su producción se puede ver afectada en los tiempos de entrega a los clientes por lo que esto es una DEBILIDAD DE BAJO IMPACTO.

La empresa necesita un manual de procesos y funciones para departamento operativo de lo que constituye una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO en esta área.

La empresa cumple con las normas vigentes en la construcción de viviendas constituyéndose una FORTALEZA DE MEDIO IMPACTO

Actualmente la empresa no dispone de la certificación ISO 9001:2000 para poder cumplir con todos los estándares de calidad por lo que esto es una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO

3.2.1.4 Capacidad de comercialización y ventas

En este departamento se encuentran los vendedores de los proyectos, su función se desenvuelve principalmente en contacto con los clientes, empezando por el registro físico de los "Informes de Ventas", medio con el cual se podría realizar el ingreso del cliente en el sistema CRM de la empresa que actualmente no lo dispone. Fuente importante de estos contactos son las ferias, instancia en la que debe participar activamente el ejecutivo de Ventas. Posteriormente, es responsabilidad el brindar apoyo y soporte a todas las inquietudes que el prospecto pueda tener, esto incluye la concertación de citas para recibir a los interesados en la obra, presentando el proyecto, dando el seguimiento y la asesoría adecuada, se espera que llegue al cierre de las negociaciones con los nuevos compradores. Consiguientemente, llevar a buen término los acuerdos de pagos y acabados, a registrarse en las respectivas firmas de los documentos de Reserva, Promesa de Compra-Venta y Escrituras definitivas.

Para llevar a cabo satisfactoriamente todas estas tareas, es necesario que el perfil de la persona a cargo de este puesto cuente con alto grado de personalidad, así como también buen trato social, garantizando así la comunicación proactiva tanto con los potenciales clientes, así como con compradores y demás miembros de la empresa, para poder brindar un servicio integral.

Comercialización y ventas es uno de los departamentos más importantes de la empresa ya que se encarga de realizar los pedidos, tener contacto directo con los clientes por Skype y ofrecer las disponibilidades a cada cliente.

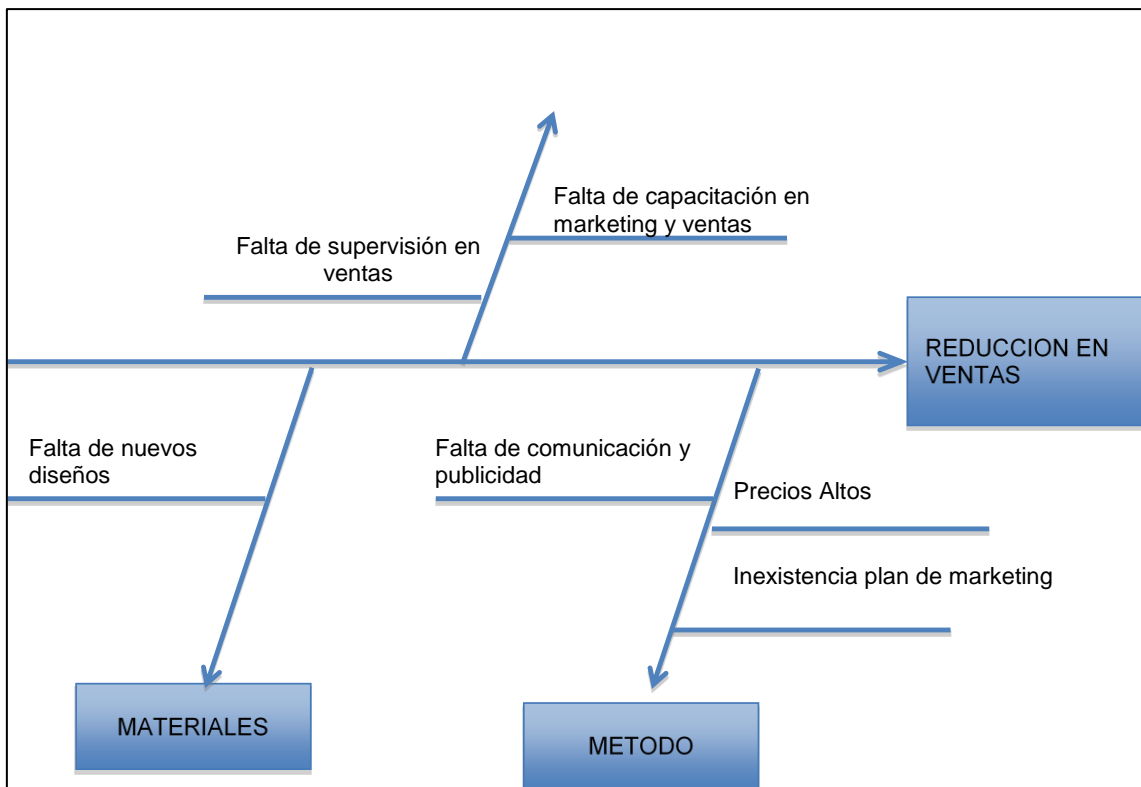


Figura 24 Causa Efecto Capacidad Comercialización y ventas 1
 Elaborado por: Cristina Zea

Connotación: En este departamento hay que ponerle énfasis ya que en estos últimos años hay un decrecimiento a nivel de ventas, pero no ha sido lo suficiente para poder exigir otras actividades como penetrar en el mercado, elaborar nuevo plan de marketing y comunicación, realizar campañas publicitarias de la empresa, en esta área se denota una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO.

En las ferias y según la temporada a veces se realizan promociones y descuentos a los clientes por lo que estos es una FORTALEZA DE MEDIO IMPACTO.

Ante los clientes de otras constructoras la Constructora Gordillo Zea no dispone de imagen institucional reconocida porque no existen nuevos proyectos con diseños exclusivos lo que la convierte, es una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO

3.2.1.5 Capacidad de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos se encarga de contratar al personal y verificar su perfil que sea el adecuado para la CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA, Este puede crear una guía de preguntas y enviará por correo electrónico, a todas las dependencias de la empresa. Una vez resueltas las preguntas de los directivos, Jefes Departamentales, se evaluarán las mismas y los resultados serán enviados a la Dirección de Recursos Humanos, quedando de esta forma evidencia sobre el cumplimiento de las Reglas y Obligaciones que se deben de llevar en la ejecución de las obras, debe existir una estrecha relación con el departamento de operaciones.

Connotación gerencial: Falta de cumplimiento del manual de procedimientos por parte de los empleados de la constructora para sus labores diarias. Falta de comunicación interna, ni un sistema de recompensa, por tanto, existe falta de motivación e incentivos en los empleados lo que constituye una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO para la Constructora.

Más existe una FORTALEZA DE ALTO IMPACTO en la capacitación al personal sobre las nuevas leyes y procesos de operaciones en la construcción de viviendas.

Existe alta rotación en el personal para la construcción siendo una DEBILIDAD DE MEDIO IMPACTO

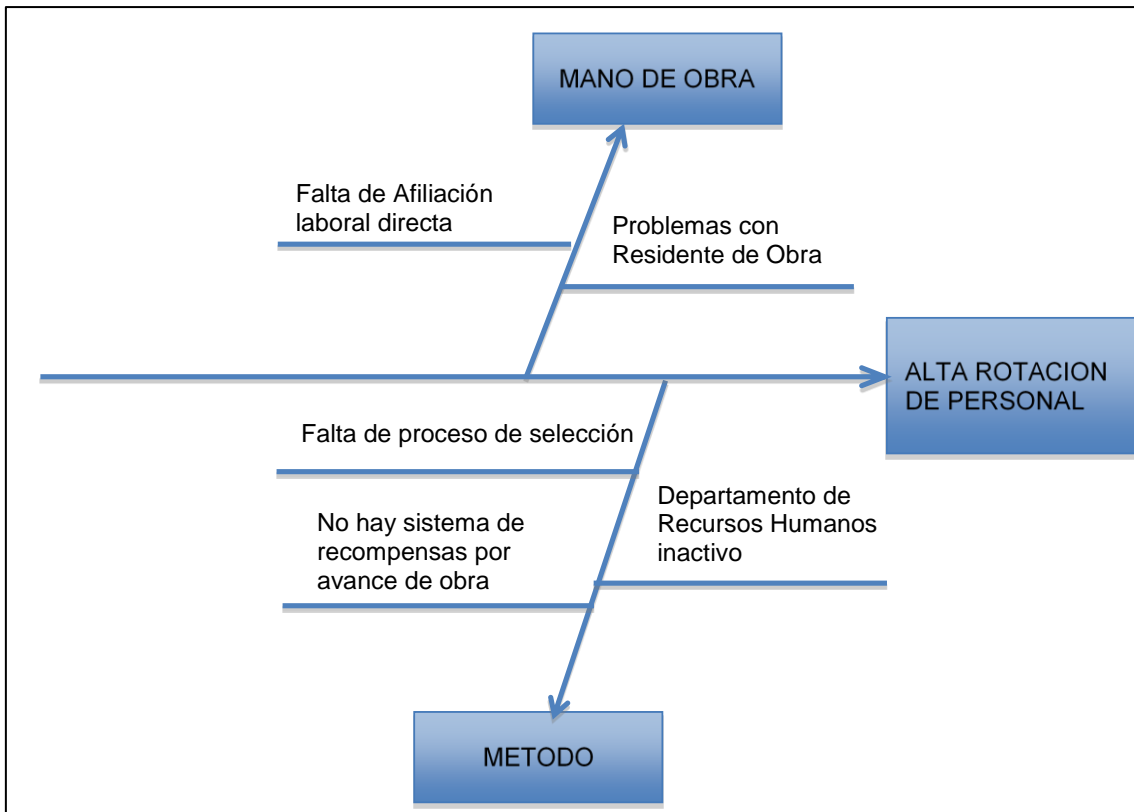


Figura 25. Causa Efecto Capacidad de Talento Humano
Elaborado por: Cristina Zea

3.2.1.6 Capacidad tecnológica

El departamento administrativo se encarga de la conexión tecnológica de los sistemas, la distribución de redes y conectividad y comunicaciones a niveles de tecnologías y redes sociales y para ello hace la contratación de un outsourcing para que brinde a la constructora el soporte tecnológico adecuado. Actualmente CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA requiere de nuevas instalaciones que mejoren esta comunicación con cada cliente y que el personal administrativo tenga toda conectividad tecnológica para realizar sus operaciones respecto de la construcción de viviendas.

Es muy importante que la empresa tenga una buena base tecnológica tanto para las actividades internas propias de los procesos administrativos como para la parte técnica y comercial.

La presentación de diseños y de planos demandan que se posea buenos sistemas. De igual manera la presentación de los proyectos a los clientes, demandan que los vendedores tengan buenos equipos para exhibir de mejor manera el diseño de los proyectos renderizados.

La comunicación con la obra hace necesario que el personal este actualizado en temas tecnológicos que van desde el simple manejo de un teléfono celular hasta el entendimiento de planos y dibujos efectuados en los sistemas.

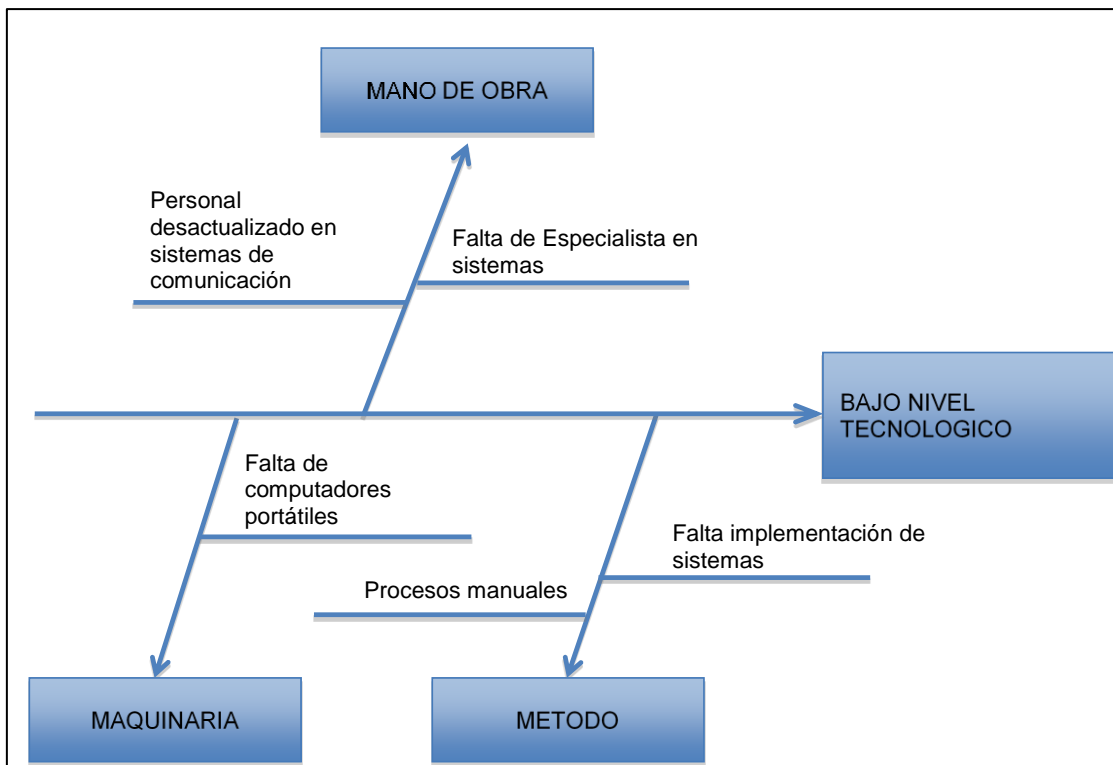


Figura 26. Causa Efecto Capacidad Tecnológica
Elaborado por: Cristina Zea

Connotación gerencial: Hace falta implementar nuevos sistemas de conectividad y comunicación que este actualizados, los equipos ya se encuentran un poco caducos, existe lentitud en las operaciones de internet convirtiéndose en una DEBILIDAD BAJO IMPACTO al no tener un mejoramiento tecnológico. Sin embargo, la empresa mantiene una fortaleza al tener soporte técnico contratado por un outsourcing siendo una FORTALEZA DE BAJO IMPACTO.

3.3 Análisis Matricial

3.3.1 Matriz FODA

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, fueron de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califican para ser incorporadas en el plan de negocios.

- **Determinación de Oportunidades y Amenazas**

El análisis del ambiente externo concluyó con la determinación de las Oportunidades y Amenazas para la organización, **Análisis del Ambiente Externo** los que fueron debidamente codificados para poder explicar qué origen tiene cada Oportunidad y Amenaza.

- **Determinación de Fortalezas y debilidades**

El análisis del ambiente interno concluyo con la determinación de las Fortalezas y Debilidades para la organización, **Análisis del Ambiente Interno** los que fueron debidamente codificados para poder explicar a los participantes.

Tabla 9 Matriz FODA

No.	FORTALEZAS	No.	OPORTUNIDAD
1	Socios Pro-activos	1	Sobre-Oferta en el mercado de personal calificado
2	Cumple con todas las normativas legales y de construcción	2	Alto Crecimiento Poblacional en la zona
3	Excelentes relaciones con los clientes	3	Alta demanda de vivienda en la zona
4	Buen ambiente laboral en general	4	Nuevas Normativas regulatorias de construcción
5	Excelente grupo de Ingenieros y Arquitectos	5	Apertura de líneas de crédito para empresas
6	Proyectos construidos Exitosos	6	Ingreso de nuevos proveedores al mercado
7	Buenos Diseños en sus proyectos	7	Aumento de créditos hipotecarios del Biess para viviendas
8	Reconocida participación en Ferias de Construcción	8	Aparición de nuevas técnicas de construcción
9	Excelente Equipo de Albañiles	9	Aparición de nuevos y baratos materiales de construcción
10	Buena relación con Proveedores	10	Creciente tendencia de inversionistas en sector de construcción
11	Buen Equipo Comercial	11	Incremento de diseños lineales y de bajo costo en el mercado
No.	DEBILIDADES	No.	AMENAZAS
1	Inexistencia de un modelo de gestión administrativo	1	Incremento del precio de cemento y hierro
2	Falta de Capital y líneas de crédito	2	Desaceleración económica y falta de liquidez en el país
3	Falta de posicionamiento en el mercado	3	Incertidumbre política nuevo gobierno
4	Altos costos de construcción	4	Emisión de nuevas leyes e impuestos en contra del sector
5	Falta de control de rendimientos de material en obra	5	Alta competencia en el sector de construcción de viviendas
6	Deficiente sistema financiero – contable	6	Disminución de créditos al constructor
7	Administración familiar y domestica	7	Creciente Especulación en precios de terrenos
8	Alta dependencia de Ingenieros y Arquitectos externos	8	Permanente posibilidad de erupción del volcán Cotopaxi
9	Inexistencia de Plan de Marketing	9	Incremento de aranceles de productos de la construcción

Elaborado por: Cristina Zea

3.3.2 Matriz Impacto

Tabla 10 Matriz Impacto

		IMPACTO			
No.	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	IMPACTO
1	Socios Pro-activos		x		3
2	Cumple con todas las normativas legales y de construcción		x		3
3	Excelentes relaciones con los clientes	x			5
4	Buen ambiente laboral en general			x	1
5	Excelente grupo de Ingenieros y Arquitectos	x			5
6	Proyectos construidos Exitosos	x			5
7	Buenos Diseños en sus proyectos	x			5
8	Reconocida participación en Ferias de Construcción		x		3
9	Excelente Equipo de Albañiles	x			5
10	Buena relación con Proveedores		x		3
11	Buen Equipo Comercial	x			5
		IMPACTO			
No.	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	IMPACTO
1	Inexistencia de un modelo de gestión administrativo		x		3
2	Falta de Capital y líneas de crédito	x			5
3	Falta de posicionamiento en el mercado			x	1
4	Altos costos de construcción		x		3
5	Falta de control de rendimientos de material en obra	x			5
6	Deficiente sistema financiero – contable	x			5
7	Administración familiar y domestica		x		3
8	Alta dependencia de Ingenieros y Arquitectos externos		x		3
9	Inexistencia de Plan de Marketing		x		3

Elaborado por: Cristina Zea

		IMPACTO			
No.	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	IMPACTO
1	Sobre-Oferta en el mercado de personal calificado	x			5
2	Alto Crecimiento Poblacional en la zona		x		3
3	Alta demanda de vivienda en la zona	x			5
4	Nuevas Normativas regulatorias de construcción	x			5
5	Apertura de líneas de crédito para empresas	x			5
6	Ingreso de nuevos proveedores al mercado			x	1
7	Aumento de créditos hipotecarios del Biess para viviendas	x			5
8	Aparición de nuevas técnicas de construcción		x		3
9	Aparición de nuevos y baratos materiales de construcción		x		3
10	Creciente tendencia de inversionistas en sector de construcción	x			5
11	Incremento de diseños lineales y de bajo costo en el mercado		x		3
		IMPACTO			
No.	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	IMPACTO
1	Incremento del precio de cemento y hierro	x			5
2	Desaceleración económica y falta de liquidez en el país	x			5
3	Incertidumbre política nuevo gobierno			x	1
4	Emisión de nuevas leyes e impuestos en contra del sector		x		3
5	Alta competencia en el sector de construcción de viviendas		x		3
6	Disminución de créditos al constructor		x		3
7	Creciente Especulación en precios de terrenos		x		3
8	Permanente posibilidad de erupción del volcán Cotopaxi		x		3
9	Incremento de aranceles de productos de la construcción		x		5

Elaborado por: Cristina Zea

3.3.3 Matriz EFE

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 3,98 nos da una idea del factor externo y es favorable ya es mayor a 2.50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA tiene

y explotarlás lo más posible para que la constructora se encuentre en un lugar competente en el mercado.

Tabla 11 Matriz MEFE

No.	OPORTUNIDAD	% RELATIVO	CALIFIC.	RELATIVO PONDERADO
1	Sobre-Oferta en el mercado de personal calificado	0,04	5	0,20
2	Alto Crecimiento Poblacional en la zona	0,05	3	0,15
3	Alta demanda de vivienda en la zona	0,05	5	0,25
4	Nuevas Normativas regulatorias de construcción	0,03	5	0,15
5	Apertura de líneas de crédito para empresas	0,08	5	0,40
6	Ingreso de nuevos proveedores al mercado	0,03	1	0,03
7	Aumento de créditos hipotecarios del Biess para viviendas	0,08	5	0,40
8	Aparición de nuevas técnicas de construcción	0,05	3	0,15
9	Aparición de nuevos y baratos materiales de construcción	0,04	3	0,12
10	Creciente tendencia de inversionistas en sector de construcción	0,07	5	0,35
11	Incremento de diseños lineales y de bajo costo en el mercado	0,04	3	0,12
AMENAZAS				
1	Incremento del precio de cemento y hierro	0,07	5	0,35
2	Desaceleración económica y falta de liquidez en el país	0,05	5	0,25
3	Incertidumbre política nuevo gobierno	0,04	1	0,04
4	Emisión de nuevas leyes e impuestos en contra del sector	0,04	3	0,12
5	Alta competencia en el sector de construcción de viviendas	0,05	5	0,25
6	Disminución de créditos al constructor	0,07	3	0,21
7	Creciente Especulación en precios de terrenos	0,05	3	0,15
8	Permanente posibilidad de erupción del volcán Cotopaxi	0,04	5	0,20
9	Incremento de aranceles de productos de la construcción	0,03	3	0,09
TOTAL		1,00		3,98

Elaborado por: Cristina Zea

3.3.4 Matriz EFI

La ponderación del resultado da un total de 3,84 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento deben de mejorar y ser más adecuadas, sin embargo, cubren con las necesidades de la constructora teniendo un buen desempeño, pero aún debe haber algunas mejoras para reducir las debilidades, tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos de CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA.

Tabla 12 Matriz MEFI

No.	FORTALEZAS	% RELATIVO	CALIFIC	RELATIVO PONDERADO
1	Socios Pro-activos	0,03	3	0,09
2	Cumple con todas las normativas legales y de construcción	0,07	3	0,21
3	Excelentes relaciones con los clientes	0,05	5	0,25
4	Buen ambiente laboral en general	0,05	1	0,05
5	Excelente grupo de Ingenieros y Arquitectos	0,05	5	0,25
6	Proyectos construidos Exitosos	0,08	5	0,40
7	Buenos Diseños en sus proyectos	0,08	5	0,40
8	Reconocida participación en Ferias de Construcción	0,04	3	0,12
9	Excelente Equipo de Albañiles	0,06		
10	Buena relación con Proveedores	0,06	3	0,18
11	Buen Equipo Comercial	0,06	5	0,30
No.	DEBILIDADES			
1	Inexistencia de un modelo de gestión administrativo	0,05	3	0,15
2	Falta de Capital y líneas de crédito	0,08	5	0,40
3	Falta de posicionamiento en el mercado	0,03	1	0,03
4	Altos costos de construcción	0,05	3	0,15
5	Falta de control de rendimientos de material en obra	0,04	5	0,20
6	Deficiente sistema financiero – contable	0,06	5	0,30
7	Administración familiar y domestica	0,03	3	0,09
8	Alta dependencia de Ingenieros y Arquitectos externos	0,05	3	0,15
9	Inexistencia de Plan de Marketing	0,04	3	0,12
TOTAL		1,00		3,84

Elaborado por: Cristina Zea

3.3.5 Matriz General Electric

En el presente proyecto se ha usado la Matriz General Electric, mediante la cual se determina el tamaño del mercado y la participación en el mercado. Esta matriz se convierte en una guía estratégica para saber el posicionamiento que tiene una unidad de negocio y ayuda a tomar decisiones acerca de si potenciar o no la inversión en la unidad estratégica de análisis, invertir de manera selectiva en ella o abandonarla.

La matriz está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Sirve para conocer el atractivo del mercado-posición competitivo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio. (HILL, 2006).

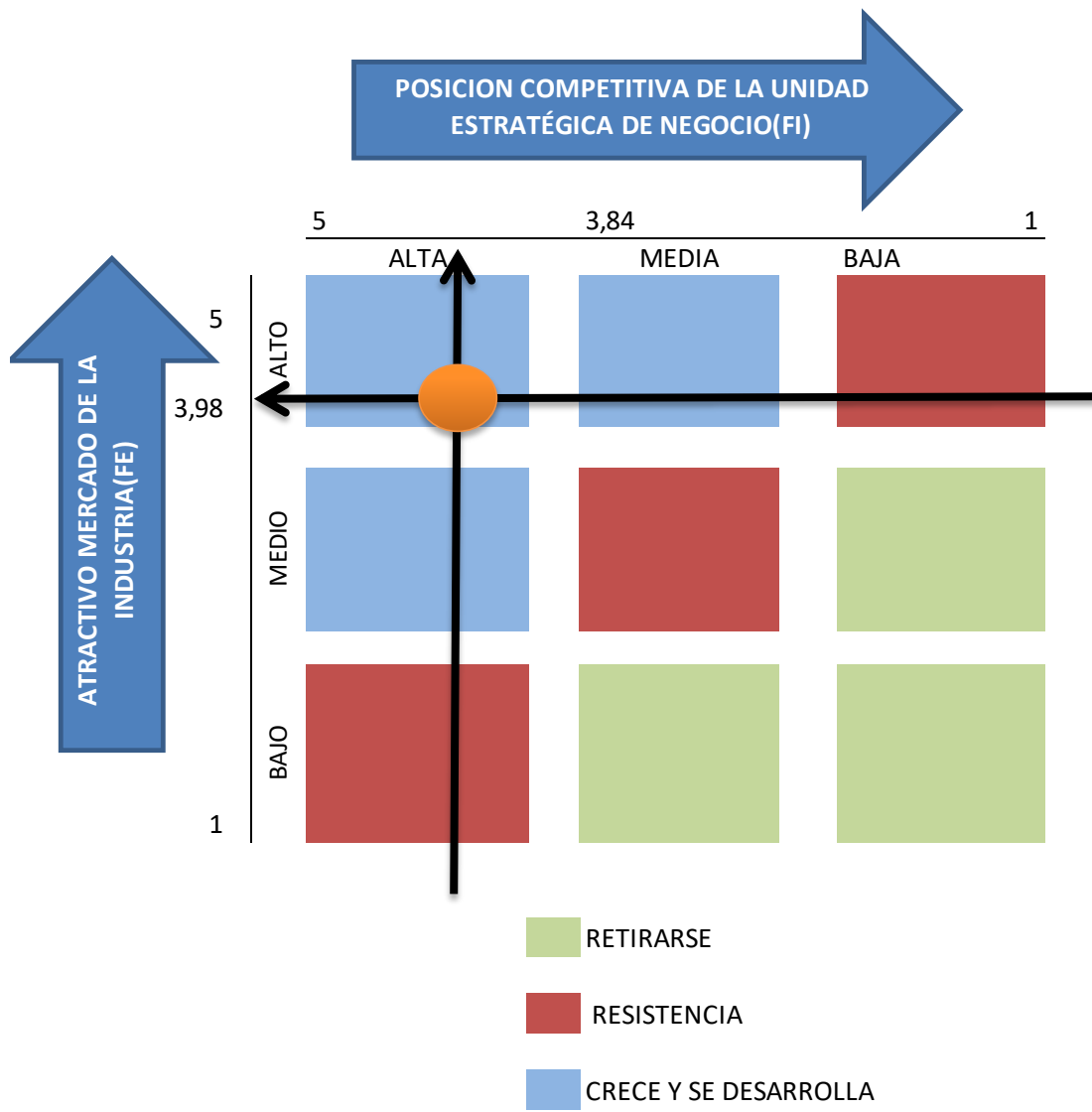
En la matriz se analizan una serie de variables que son importantes para la empresa, dándoles un peso representativo (sumado da 1) e indicando una calificación de acuerdo con el desempeño de la empresa (de 1 como de menos importancia a 5 como de más importancia). Con estos resultados se ubica cada UEN en la matriz. El gráfico muestra como las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales en la empresa se ha identificado mediante el análisis FODA los factores que las conforman.

Análisis

Para la empresa Constructora Gordillo Zea después de realizar el análisis de pesos que se muestra en el gráfico siguiente concluimos que: el atractivo del mercado de la industria tiene una puntuación de: 3,98 y la Posición Competitiva en el mercado de 3,84. Esto representa que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo y para ello es necesario establecer estrategias que permitan a la empresa alcanzar los objetivos planteados y ser competentes en el mercado de proyectos de viviendas y de mejor calidad en el mismo.

La etapa de crecimiento y desarrollo demanda para Constructora Gordillo Zea la inyección de mayor capital y seguramente la diversificación de su línea constructiva, lo cual podría significar pasar del nicho de construcción de vivienda medio – alto al medio – bajo y de esta manera lograr el crecimiento sustentable y continuo de la empresa.

Concluyendo que los factores que más afectan en la constructora son los factores externos los cuales la empresa no los puede controlar.



RESULTADOS

FACTOR EXTERNO	3,98
FACTOR INTERNO	3,84

Figura 27 Matriz GE de CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA
 Fuente: (Porter, 2009)
 Elaborado por: Cristina Zea

3.3.6 Matriz Cruce

3.3.6.1 Matriz FO

Tabla 13 Matriz FO

		OPORTUNIDADES											TOTAL	POSICIÓN
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011		
MATRIZ CRUCE FO		Sobre-Oferta en el mercado de personal calificado	Alto Crecimiento Poblacional en la zona	Alta demanda de vivienda en la zona	Nuevas Normativas regulatorias de construcción	Apertura de líneas de crédito para empresas	Ingreso de nuevos proveedores al mercado	Aumento de créditos hipotecarios del Bies para viviendas	Aparición de nuevas técnicas de construcción	Aparición de nuevos y baratos materiales de construcción	Crecente tendencia de inversionistas en sector de construcción	Incremento de diseños lineales y de bajo costo en el mercado		
FORTALEZAS														
F1	Socios Pro-activos	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	47	1
F2	Cumple con todas las normativas legales y de construcción	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	47	2
F3	Excelentes relaciones con los clientes	1	1	5	3	5	5	5	3	5	5	3	41	5
F4	Buen ambiente laboral en general	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	21	11
F5	Excelente grupo de Ingenieros y Arquitectos	3	1	3	5	1	3	1	5	3	3	5	33	7
F6	Proyectos construidos Exitosos	1	1	3	3	3	3	3	5	3	5	3	33	8
F7	Buenos Diseños en sus proyectos	1	1	3	3	3	3	3	5	3	5	3	33	9
F8	Reconocida participación en Ferias de Construcción	1	1	3	3	3	3	3	5	3	5	3	33	10
F9	Excelente Equipo de Albañiles	3	1	3	5	1	3	1	5	3	3	5	33	6
F10	Buena relación con Proveedores	1	1	5	3	5	5	5	3	5	5	3	41	4
F11	Buen Equipo Comercial	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	45	3
TOTAL		23	17	37	35	37	43	37	47	41	49	41	407	
POSICION		10	11	8	9	7	3	6	2	5	1	4		

Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: INDICE DE APROVECHABILIDAD = $(11*11)/407) * 100\% = 29,73\%$. Las fortalezas que tiene la empresa Constructora Gordillo Zea apoyan en un 29,73% al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado de construcciones de viviendas lo más importante para la constructora poder cumplir con las normas y estándares de calidad y la aplicación de las NEC.

3.3.6.2 Matriz DA

Tabla 14 Matriz DA

MATRIZ CRUCE DA		AMENAZAS									TOTAL	POSICION
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
		Incremento del precio de cemento y hierro	Desaceleración económica y falta de liquidez en el país	Incertidumbre política nuevo gobierno	Emisión de nuevas leyes e impuestos en contra del sector	Alta competencia en el sector de construcción de viviendas	Disminución de créditos al constructor	Creciente Especulación en precios de terrenos	Permanente posibilidad de erupción del volcán Cotopaxi	Incremento de aranceles de productos de la construcción		
	DEBILIDADES											
D1	Inexistencia de un modelo de gestión administrativo	1	3	3	1	5	1	1	3	3	21	8
D2	Falta de Capital y líneas de crédito	5	5	3	5	5	5	5	1	1	35	1
D3	Falta de posicionamiento en el mercado	1	3	1	1	5	3	3	1	1	19	9
D4	Altos costos de construcción	5	5	3	5	5	3	3	5	1	35	2
D5	Falta de control de rendimientos de material en obra	5	3	1	1	5	1	1	1	3	21	6
D6	Deficiente sistema financiero – contable	5	5	3	5	5	3	1	3	3	33	3
D7	Administración familiar y domestica	1	5	5	5	3	3	3	1	1	27	5
D8	Alta dependencia de Ingenieros y Arquitectos externos	3	1	1	5	5	3	1	1	1	21	7
D9	Inexistencia de Plan de Marketing	1	3	3	1	5	5	3	3	3	27	4
	TOTAL	27	33	23	29	43	27	21	19	17	239	
		5	2	6	3	1	4	7	8	9		

Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: INDICE DE VULNERABILIDAD = $(9*9/239) * 100\% = 33,89\%$. Las debilidades que tiene la empresa CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA frente a las amenazas representan tan solo el 33,89% lo que significa que las amenazas externas afectan a la empresa por la inexistencia de un Modelo de gestión administrativa que organice las diferentes unidades vs la alta competencia del sector de la construcción y una amenaza Matriz Resumen Síntesis Estratégica

3.3.6.3 Matriz DA

En esta matriz resumen estratégica se puede apreciar claramente en términos generales que la constructora debe abrirse campo hacia nuevos clientes y realizar nuevos diseños arquitectónicos en sus proyectos, para ello deberá implementar un modelo de Gestión Estratégica administrativa que le permita alcanzar y cumplir los objetivos y metas planteadas utilizando los indicadores. Es importante que implemente las normas de construcción y normas de calidad ampliando su plataforma tecnológica su personal operativo ya administrativo.

Se debe abrir nuevos nichos de mercados no solo en la ciudad de Quito sino a nivel nacional, hoy en día existe mucha necesidad en la provincia de Manabí por el terremoto y por ende la participación en el mercado puede subir para la constructora.

La necesidad de capital ante cualquier amenaza de la economía y la búsqueda de inversionistas son muy importantes, así como el acercamiento con el gobierno para incursionar en nuevos modelos constructivos y acceder a créditos.

Tabla 15 Matriz resumen estratégica

MATRIZ RESUMEN ESTRATEGICA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	FA
FORTALEZA F1,F2,F5,F6,F8,F9,F10	O1,O3,O4,O6,O10,O11	A2,A3,A4,A5,A6,A7
	F1O3 Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	F1A2 Realizar un estudio de mercado para analizar la competencia
	F2O4 Elaboracion de capacitación con municipios para sacar los permisos	F6A6 Realizar presupuestos de costos en la elaboracion de planos para nuevos proyectos
	F10O6 Mantener alianzas con proveedores calificados	F9A4 Mantener al personal actualizado con las normas y exigencias de los organismos de control
	F5O11 Diseños de nuevos proyectos aocrde al guisto de clientes	F8A5 Seleccionar una institución bancaria para realizar un credito con la menor tasa de interes
DEBILIDADES D1,D2,D3,D4,D5,D6,D8,D9	DO	DA
	D2O10 Organizar acciones y esquema de captación de inversionistas	D3A3 Efectuar un acercamiento con entidades gubernamentales
	D5O4 Sacar la ISO 9001:2000	D4A7 Desarrollar proyectos en lotes grandes
	D8O1 Activar el departamento de Talento humano para seleccional personal calificado	D8A2 Aplicar un sistema de compensación para el personal y mantenerlo estable
	D9O3 Elaborar un plan de marketing y comunicación para mejorar las ventas a traves de la demanda de clientes	D2A6 Buscar un socio estrategico y capitalista
	D1O11 Realizar un modelo de gestión administrativa con BSC	D6A5 Implementar un nuevo sistema de gestión financiera

Elaborado por: Cristina Zea

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CON BALANCE SCORE CARD

4.1 Filosofía Corporativa

4.1.1 Misión propuesta

Siendo la misión el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa se propondrá una nueva misión para Constructora Gordillo Zea.

La compañía se ha especializado en dotar a las familias de casas tradicionales, de buenos acabados y espacios amplios. El éxito de sus proyectos lo ha logrado a través de seriedad en las entregas y servicio.

La misión debe conllevar dos requisitos importantes que son:

- Cumplir con su entorno tecnológico y operativo.
- Considerar elementos como: la historia de la Constructora Gordillo Zea, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión de la CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA es construir y comercializar viviendas, cumpliendo con normas de construcción y estándares de calidad, garantía, tiempos de entrega y satisfacción al cliente y de esta manera fortalecerse en el mercado e incrementar el desarrollo de la empresa.

4.1.2 Visión Propuesta

Para Constructora Gordillo Zea es considerar qué deberá hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes y cómo deberá evolucionar la configuración del negocio para que pueda crecer y prosperar, por tanto, los directivos están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas.

La Visión de la CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA al 2022 es constituirse en una empresa líder en la construcción y comercialización de viviendas a nivel local y nacional brindando calidad, diseños y precios competitivos para satisfacción de sus clientes, siendo fuente de desarrollo y ejemplo para el sector y el país.

4.2 Valore Corporativos

- **Solidaridad** para el fortalecimiento del movimiento cooperativo Constructora Gordillo Zea contribuye al desarrollo socio - económico de sus clientes.
- **Honestidad** en el desarrollo de las operaciones, garantiza el respeto a los derechos, beneficios de sus clientes.
- **Transparencia** en la gestión y acciones para reafirmar la confianza de los clientes.
- **Lealtad** a las necesidades de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.
- **Eficiencia** en cada una de las actividades la Constructora Gordillo Zea cumple con la total satisfacción del cliente.

4.3 Principios Corporativos

- **Trabajo en Equipo:** Constructora Gordillo Zea se caracteriza por trabajar en equipo para de esta manera mantener la unidad laboral y cumplir y compartir todos los mismos objetivos comunes de la misma.
- **Atención personalizada:** La atención que Constructora Gordillo Zea brinda a todos los clientes es totalmente personalizada y con un buen trato, teniendo siempre en mente que el cliente es lo más importante el momento de brindarle proyectos habitacionales.
- **Disciplina:** Uno de los principios más importantes en la empresa es la disciplina ya que representa uno de sus puntales en el orden de sus actividades.
- **Compromiso:** El personal operativo y administrativo Constructora Gordillo Zea se compromete al 100% con los clientes para cumplir con los acuerdos pactados y brindar un servicio garantizado en el momento de la entrega de las casas.
- **Ética:** Constructora Gordillo Zea realiza sus actividades en forma transparente de tal forma que cumple con sus clientes y también con su personal.

4.4 Balance ScoreCard

4.4.1 Propuesta de Valor por perspectiva

A continuación, se muestra en la tabla siguiente la propuesta de valor

Tabla 16 Propuesta de valor

BALANCE SCORE CARD PARA LA CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA			
Persp	EJE	FODA	Propuesta de Valor
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Crecimiento	Alcanzar nuevos mercados	Expansión a nuevos mercados
	Productividad a corto y largo plazo	Falta de un Sistema de Gestión Financiera.	Incrementar la rentabilidad de la constructora
		Carece de planificación presupuestaria	Organizar el presupuesto de la constructora
		Recuperación de cartera entre 30 y 60 días.	Mejorar procesos de recuperación de cartera
RESP.SOCIAL	Calidad	No dispone de nuevos diseños de proyectos de construcción de viviendas	Construir más diseños de proyectos de viviendas con normas de calidad al gusto de clientes potenciales
	Servicio	Selección de cartera de clientes. Atención y seguimiento a clientes. Garantías en la comercialización de viviendas.	Servicio post-venta, para medir el nivel de satisfacción de los clientes.
PROCESOS	Innovación	No dispone de un modelo de gestión administrativa	Innovar los procesos de la Constructora Gordillo-Zea para su crecimiento y desarrollo
	Operación	Falta innovar en modelos de proyectos	Innovar en nuevos diseños lineales y modernos
		Infraestructura adecuada y tecnología de punta	Optimización de recursos.
	Redes de cooperación	Alianzas estratégicas con proveedores	Fortalecer relaciones con buenos proveedores.
CAPITAL INTANGIBLE	Cultura	No se dispone de un plan de comunicación y disusión. Administración doméstica.	Crear una cultura organizacional que abarque y comprometa a todos los miembros de la Constructora para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.
	Cap. Humano	Poco control de procesos operativos y administrativos	Mejorar la planta operativa
		No dispone de sistema de recompensa e incentivo laboral. Alta rotación de personal operativo	Mantener personal motivado

Elaborado por: Cristina Zea

4.4.2 Objetivos Estratégicos por perspectivas

Una vez presentada la propuesta de valor, la cual parte del análisis FODA efectuado en el capítulo anterior, se plantearán los objetivos estratégicos por perspectivas para la Constructora Gordillo Zea y así reforzar, a largo plazo, la posición de la misma en el mercado de la construcción y se espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Los objetivos estratégicos son la derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que denotan el camino a seguir.

Tabla 17 Objetivos Estratégicos por perspectivas

BALANCE SCORE CARD PARA LA CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA		
Persp	Impulsores Estratégicos	Objetivos Estratégicos
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Nuevos mercados	Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional
	Eficiencia Financiera	Mejorar la rentabilidad de los proyectos
	Sociedades estratégicas	Buscar socios estrategico capitalistas
	Mejora de Diseños	Realizar nuevos diseños de proyectos
RESP.SOCIAL Y CLIENTES	Mejora de Imagen ante la sociedad	Obtener la certificacion ISO 9001-2015
	Nuevos Clientes	Incrementar la base de datos de clientes
PROCESOS	Calidad del recurso humano	Eliminar la subcontratación
	Excelencia de Proveedores	Seleccionar proveedores de calidad
	Optimizacion de Maquinaria	Adquirir maquinaria que mejore los rendimientos y tiempos de construcción
	Nuevos sistemas constructivos	Implementar nuevos sistemas constructivos
CAPITAL INTANGIBLE	Mejora de la comunicación interna	Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.
	Reconocimiento al esfuerzo laboral	Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra

Elaborado por: Cristina Zea

4.4.3 Impulsores, objetivos y Metas Estratégicas

Tabla 18 Metas Estratégicas por perspectivas

BALANCE SCORE CARD PARA LA CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA			
Persp	Impulsores Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Metas Estratégicas
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Nuevos mercados	Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	Realizar una investigación de mercado que contemple la posibilidad de incursionar en un nuevas ciudades
	Eficiencia Financiera	Mejorar la rentabilidad de los proyectos	Disminuir los costos de construcción
	Sociedades estratégicas	Buscar socios estrategico capitalistas	Presentar una propuesta para la captación de inversionistas que incluya un porcentaje de ganancia fijo por proyecto
	Mejora de Diseños	Realizar nuevos diseños de proyectos	Elaborar diseños de casas de 3 pisos para optimizar el uso del terreno e incursionar en segmentos de mercado
RESP.SOCIAL Y CLIENTES	Mejora de Imagen ante la sociedad	Obtener la certificación ISO 9001-2015	Contratar un consultor independiente que asesore, elabore un cronograma de certificación e implemente normas y así lograr la certificación
	Nuevos Clientes	Incrementar la base de datos de clientes	Agrupar las bases de datos existente y conseguir nuevas bases de datos de portales inmobiliarios
PROCESOS	Calidad del recurso humano	Eliminar la subcontratación	Contratación adecuada por proyecto donde técnicos y obreros formen parte de los roles de pago directos de la compañía
	Excelencia de Proveedores	Seleccionar proveedores de calidad	Implementar un proceso de selección de proveedores y materiales de calidad que incluya un cuadro comparativo de precios
	Optimización de Maquinaria	Adquirir maquinaria que mejore los rendimientos y tiempos de construcción	Elaborar un plan de adquisición de equipos de construcción cuya eficacia y eficiencia haya sido probada en obra y cuya reducción en tiempos y costos sea visible en las tablas de rendimiento
	Nuevos sistemas constructivos	Implementar nuevos sistemas constructivos	Buscar sistemas constructivos y realizar reuniones con los fabricantes locales de nuevos materiales y sistemas prefabricados con el fin de hacer una prueba en los proyectos
CAPITAL INTANGIBLE	Mejora de la comunicación interna	Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.	Efectuar convenios de capacitación anual con la Camara de la Construcción de Pichincha
	Reconocimiento al esfuerzo laboral	Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra	Implementar bonos por avance de obra y multas por retrasos semanales imputables al obrero

Elaborado por: Cristina Zea

4.5 Estrategias Corporativas

Se desarrollarán estrategias competitivas a fin de desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Esta estrategia contribuirá una ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Las estrategias que se aplicarán en la constructora dirán cómo se van alcanzar los objetivos planteados en el transcurso del estudio, para lo cual se ha tomado lo siguiente:

Tabla 19. Estrategias para CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">• Contratar al personal encargado de operar las actividades planificadas que cubran y satisfagan las necesidades de los clientes en el sector de la construcción.• Incrementar los diseños a nivel local y nacional con nuevos diseños de viviendas.• Buscar financiamiento para la inversión de nuevos proyectos.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar nuevos mercados con empresas públicas y privadas en los diferentes sectores.• Incrementar las ventas promocionando la comercialización de casas• Implementar planes de acción para cada proyecto, ejecutarlos y controlarlos.• Afianzar imagen positiva• Capacitar al personal.
ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento a la Constructora Gordillo Zea aplicando estrategias de mercadeo.• Elaborar cartas dirigidas a los clientes potenciales, visitas, anuncios de prensa, ferias de la construcción e incluir publicidad en el Internet, promocionando la empresa.

Elaborado por: Cristina Zea

4.6 Mapa Estratégico por perspectivas

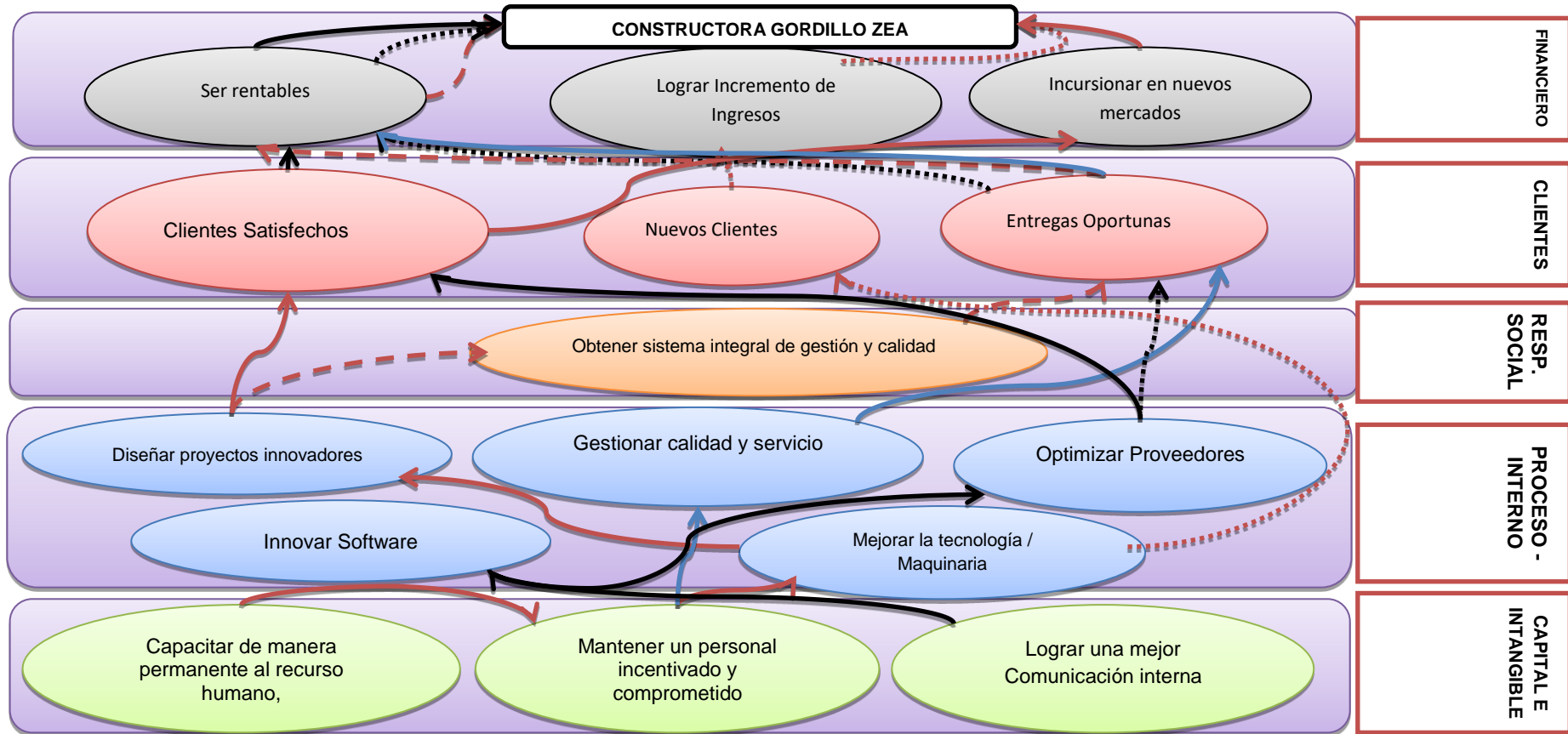


Figura 28 Mapa Estratégico
Elaborado por: Cristina Zea

4.7 Mapa Corporativo

El mapa corporativo de la Constructora Gordillo Zea que a continuación se presenta se define como la integración de su visión, misión y objetivos corporativos proyectados con la finalidad de conocer también sus principios y valores que harán de la empresa el éxito.

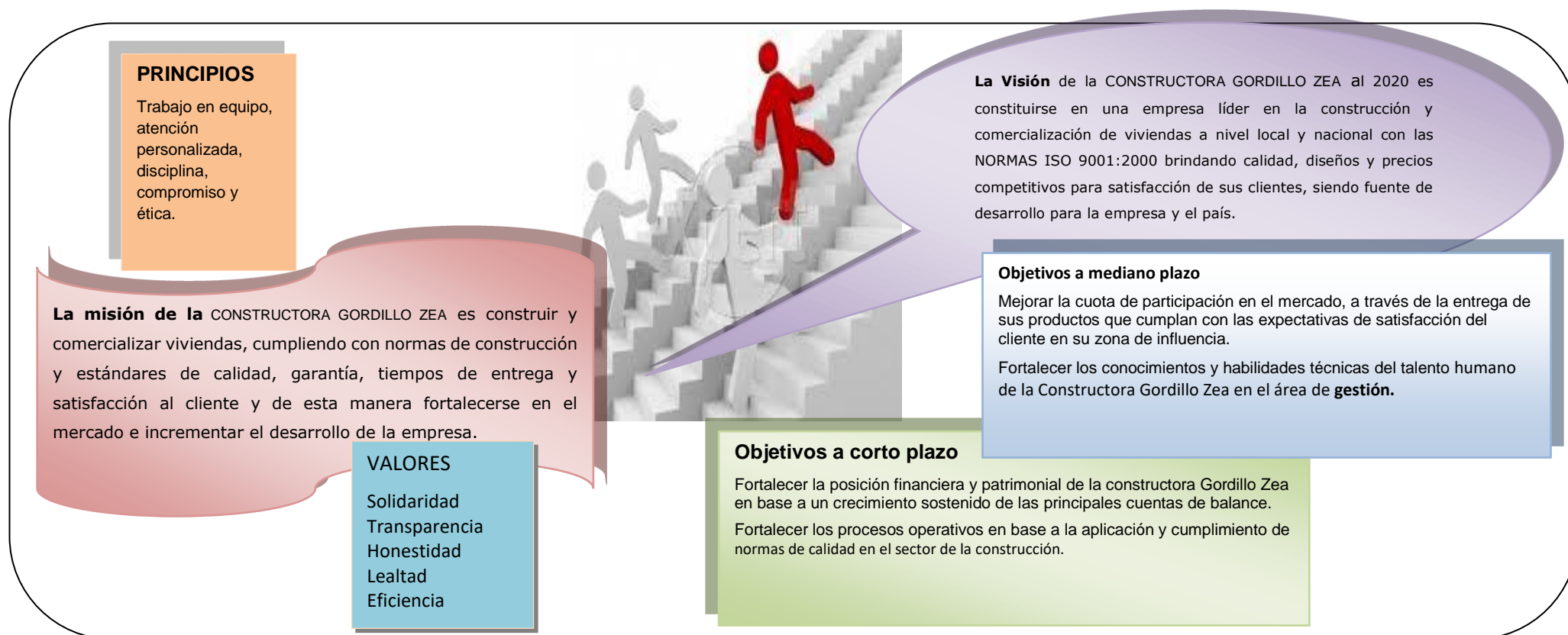


Figura 29 Mapa Corporativo de CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA
Elaborado por: Cristina Zea

4.8 Diseño del Balance Score Card

4.8.1 Definición del Metas

El Cuadro de mando Integral o como sus siglas en ingles BSC Balance ScoreCard es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de la constructora a partir de un conjunto de medidas de actuación. Con el BSC la Constructora Gordillo Zea pondrá énfasis en la consecución de objetivos financieros que incluirá los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.

Con el BSC la Constructora Gordillo Zea buscará alcanzar una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes. El Balanced Scorecard le permitirá mostrar cómo es posible trasladar la visión y la misión a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores. A través del BSC el mismo organizará los temas estratégicos a partir de las perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento. (NORTON, 2000, pág. 161)

4.9 Elaboración del Balance Score Card

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa.

El Balance Score Card(BSC) con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, por tanto, describe la visión del futuro de la organización y crea un modelo holístico de la estrategia para la Constructora Gordillo Zea.

4.10 DEFINIR KPI 3M'S

Existen objetivos que la Constructora Gordillo Zea propone y que, tienen que especificarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y los únicos encargados de esa concreción son los indicadores. Los KPI's permiten medir, controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma.

4.11 Medidas

A través de las medidas e indicadores clave de rendimiento (KPI) se podrá realizar gráficos de las deficiencias y progreso en la Constructora Gordillo Zea. Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planeación de futuro. La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han de

tener en cuenta. La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI3, los mismos Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia) son:

- Indicadores de Cliente y Mercado
- Indicadores Financieros
- Indicadores de Capital Intangible
- Indicadores de Procesos

Entre los indicadores clave de rendimiento (KPI) para definir las medidas se tiene los siguiente:

- Participación del mercado que viene a representar las ventas de la empresa sobre las ventas de la industria.
- Crecimiento de rentabilidad que indica la tasa de rendimiento respecto del periodo anterior.
- Control de presupuesto que indica un total del presupuesto gastado vs el total del presupuesto que se planificación durante el periodo.
- Cartera vencida que indica si tasa de cartera vencida ha disminuido respecto de la cartera anterior.
- Incremento de diseños indica si existe un porcentaje de crecimiento respecto al número de diseños que se han generado sobre el periodo anterior.
- Fidelidad de cliente este indicador permite a la Constructora analizar el número de clientes nuevos vs el número de clientes antiguos.
- Procesos implementados este indicado presentara el número de procesos implementados sobre el número de procesos programados en porcentajes.
- Procesos estandarizados indica el número de procesos respecto del número de procesos ejecutados en el periodo anterior, en los cuales se verificará si existe o no un aumento y una mejora en los mismos.
- Capacidad de producción de la maquinaria este indicado muestra la capacidad actual respecto dela capacidad del año anterior en el proceso de construcción de viviendas según los proyectos ejecutados.
- Materia prima este indicador permitirá a la empresa verificar el control de la materia prima ingresa sobre lo que se ha devuelto ya sea por pedidos equivocados, o materia prima con defecto o por no cubrir la garantía por fallas de fabricación.
- Implementación de medios de comunicación este indicador verificara que medios se están utilizando actualmente respecto del periodo anterior y cuales se han incrementado.
- Capacitación de personal permitirá verificar el número o porcentaje de personas de la empresa que han sido capacitadas en cuanto a las normas de construcción vs el total de empleados de la empresa.
- Rotación de personal este indicador permitirá a la empresa conocer cuánto personal ha salido o ha sido descalificado respecto del personal actual.

Tabla 20. Medidas

MEDIDAS							
Persp	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Responsable del KPI
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	Porcentaje de Proyectos por año	Numero de Proyectos Concluidos /año	Anual	Acta cierre Proyecto	80%	Gerente General
	Mejorar la rentabilidad de los proyectos	Porcentaje de Utilidad	% Utilidad respecto Costo Proyecto	Anual	Balances	10%	Gerente Financiero
	Buscar socios estrategico capitalistas	Aumento de Capital	Porcentaje de Incremento del capital social	Anual	Balances	0%	Accionistas
	Realizar nuevos diseños de proyectos	Incremento de ventas	Unidades vivienda vendidas / Unidades totales	Mensual	Escrituras	3%	Gerente Comercial
RESP. SOCIAL Y CLIENTES	Obtener la certificacion ISO 9001-2015	Incidentes laborales	Numero empleados Incidentes / total empleados	Anual	Certificado IESS	15%	Gerente RRHH
	Incrementar la base de datos de clientes	Numero de Clientes Contactados	Clientes Potenciales/ Total clientes contactados	Semanal	Reporte de ventas semanal	10%	Gerente Comercial
PROCESOS	Eliminar la subcontratación	Incremento de la nómina	Porcentaje de Incremento contratos a plazo fijo	Anual	Contratos a plazo fijo	60%	Gerente RRHH
	Seleccionar proveedores de calidad	Disminucion de porcentajes de devolución	Total devuelto de material sobre el Total de la compra	Mensual	Guías de Remisión	10%	Residente Obra
	Adquirir maquinaria que mejore los rendimientos y tiempos de construcción	Reduccion tiempos de fundicion y enlucidos	Total de tiempo utilizado sobre Total de tiempo programado	Semanal	Hoja de Precios Unitarios	0%	Residente Obra
	Implementar nuevos sistemas constructivos	Tiempo de Construcción	Reduccion del tiempo cronograma de obra gris	Semanal	Cronograma avance de obra	0%	Residente Obra
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.	Calificación de las evaluaciones	Total de número de capacitaciones recibidas sobre Total de número de capacitaciones planificadas	Trimestral	Hoja de Evaluaciones personales	20%	Gerente RRHH
	Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra	Cronograma del proyecto	Total de número de compensaciones realizadas sobre Total de número de compensaciones planificadas	Mensual	Rol de Pagos	0%	Residente Obra

Elaborado por: Cristina Zea

4.12 Metas

Las metas se refieren al nivel deseado del KPI, en la cual fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan.

Tabla 21 Metas

METAS							
Persp	Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta Corto Plazo	Meta Mediano Plazo	Meta Largo Plazo	Variación Corto Plazo	Responsable de Meta
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	Porcentaje de Proyectos por año	85%	90%	100%	X>=85% 80%<X<85% X<=80%	Gerente General
	Mejorar la rentabilidad de los proyectos	Porcentaje de Utilidad	12%	15%	20%	X>=12% 10%<X<12% X<=10%	Gerente Financiero
	Buscar socios estrategico capitalistas	Aumento de Capital	50%	75%	100%	X>=50% 25%<X<50% X<=25%	Accionistas
	Realizar nuevos diseños de proyectos	Incremento de ventas	5%	7%	8%	X>=5% 3%<X<10% X<=3%	Gerente Comercial
RESP. SOCIAL Y CLIENTES	Obtener la certificación ISO 9001-2015	Incidentes laborales	12%	10%	8%	X<=12% 15%>X>12% X>=15%	Gerente RRHH
	Incrementar la base de datos de clientes	Numero de Clientes Contactados	12%	15%	20%	X>=12% 10%<X<12% X<=10%	Gerente Comercial
PROCESOS	Eliminar la subcontratación	Incremento de la nómina	70%	80%	100%	X>=70% 60%<X<70% X<=60%	Gerente RRHH
	Seleccionar proveedores de calidad	Disminucion de porcentajes de devolución	8%	6%	5%	X<=8% 10%>X>8% X>=10%	Residente Obra
	Adquirir maquinaria que mejore los rendimientos y tiempos de construcción	Reduccion tiempos de fundicion y enlucidos	15%	20%	25%	X>=15% 5%<X<15% X<=5%	Residente Obra
	Implementar nuevos sistemas constructivos	Tiempo de Construcción	15%	20%	25%	X>=15% 5%<X<15% X<=5%	Residente Obra
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.	Calificación de las evaluaciones	50%	75%	100%	X>=50% 20%<X<50% X<=20%	Gerente RRHH
	Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra	Cronograma del proyecto	15%	20%	25%	X>=15% 5%<X<15% X<=5%	Residente Obra

Elaborado por: Cristina Zea

4.13 Medios

Son cómo se va a lograr que los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta.

Tabla 22 Medios

MEDIOS					
Persp	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	Realizar una investigación de mercado que contemple la posibilidad de incursionar en un nuevas ciudades	Gerente General	jun-17	dic-18
	Mejorar la rentabilidad de los proyectos	Implementar un sistema de gestion financiero-contable	Gerente Financiero	jun-17	jul-18
	Buscar socios estrategico capitalistas	Elaborar un esquema de captación de inversionistas que incluya un porcentaje de ganancia fijo por proyecto	Accionistas	jun-17	jul-17
	Realizar nuevos diseños de proyectos	Elaborar diseños de casas de 3 pisos para optimizar el uso del terreno e incursionar en segmentos de precios de venta mas bajos	Gerente Comercial	jun-17	sep-17
RESP. SOCIAL Y CLIENTES	Obtener la certificacion ISO 9001-2015	Elaborar un cronograma de certificacion de norma ISO	Gerente RRHH	jun-17	sep-17
	Incrementar la base de datos de clientes	Adquirir un sistema CRM	Gerente Comercial	oct-17	nov-17
PROCESOS	Eliminar la subcontratación	Elaborar un esquema de contratacion adecuado por proyecto donde técnicos y obreros formen parte de los roles de pago directos de la compañía	Gerente RRHH	oct-17	dic-17
	Seleccionar proveedores de calidad	Implementar un proceso de selección de proveedores y materiales de calidad que incluya un cuadro comparativo de precios	Residente Obra	jun-17	ago-18
	Adquirir maquinaria que mejore los rendimientos y tiempos de construcción	Elaborar un plan de adquisicion de equipos de construccion	Residente Obra	oct-17	ene-18
	Implementar nuevos sistemas constructivos	Seleccionar un nuevo sistema prefabricado para hacer prueba en nuevo proyecto	Residente Obra	jul-17	sep-17
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.	Efectuar convenios de capacitacion anual con la Camara de la Construcción de Pichincha	Gerente RRHH	jun-17	jul-17
	Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra	Implementar cuadro de bonos por avance de obra y multas por retrasos semananales imputables al obrero	Residente Obra	jun-17	jul-17

Elaborado por: Cristina Zea

4.14 Matriz de Proyectos

Tabla 23 Matriz de proyectos

PROYECTOS						
Persp	Objetivos Estratégicos	Medios o Proyectos Estratégicos	Nombre Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	Realizar una investigación de mercado que contemple la posibilidad de incursionar en un nuevas ciudades	Implementacion de Plan de Marketing	Gerente General	jun-17	dic-18
	Mejorar la rentabilidad de los proyectos	Implementar un sistema de gestion financiero-contable	Implementacion de un sistema financiero	Gerente Financiero	jun-17	jul-18
	Buscar socios estrategico capitalistas	Elaborar un esquema de captación de inversionistas que incluya un porcentaje de ganancia fijo por proyecto	Alianzas Estrategicas con empresas del sector público y privado	Accionistas	jun-17	jul-17
	Realizar nuevos diseños de proyectos	Elaborar diseños de casas de 3 pisos para optimizar el uso del terreno e incursionar en segmentos de precios de venta mas bajos	Efectuar estudio de mercado	Gerente Comercial	jun-17	sep-17
RESP.SOCIAL Y CLIENTES	Obtener la certificacion ISO 9001-2015	Elaborar un cronograma de certificacion de norma ISO	Programa de Certificacion ISO 9001:2015	Gerente RRHH	jun-17	sep-17
	Incrementar la base de datos de clientes	Adquirir un sistema CRM	Diseñar e implementar un Programa CRM	Gerente Comercial	oct-17	nov-17
PROCESOS	Seleccionar proveedores de calidad	Implementar un proceso de selección de proveedores y materiales de calidad que incluya un cuadro comparativo de precios	Programa de Certificacion de Proveedores	Residente Obra	jun-17	ago-18
CAPITAL INTANGIBLE	Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.	Efectuar convenios de capacitacion anual con la Camara de la Construcción de Pichincha	Implementacion de un plan de capacitacion y motivacion al personal	Gerente RRHH	jun-17	jul-17
	Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra	Implementar cuadro de bonos por avance de obra y multas por retrasos semanales imputables al obrero	Implementacion de un programa de incentivos laborales	Residente Obra	jun-17	jul-17

Elaborado por: Cristina Zea

4.15 Matriz de Priorización de Proyectos

Tabla 24 Priorización de proyectos para la empresa CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA

IMPACTO ESTRATEGICO MODERADO DEBIL FUERTE SIN RELACION ESCALA DE 10 A 1	PESO	Realizar una investigación de mercado que contemple la posibilidad de incursionar en un nuevas ciudades		Implementar un sistema de gestion financiero-contable		Elaborar un esquema de captación de inversionistas que incluya un porcentaje de ganancia fijo por proyecto		Elaborar diseños de casas de 3 pisos para optimizar el uso del terreno e incursionar en segmentos de precios de venta mas bajos		Elaborar un cronograma de certificación de norma ISO		Adquirir un sistema CRM		Elaborar un esquema de contratación adecuado por proyecto donde técnicos y obreros formen parte de los roles de pago directos de la compañía		Implementar un proceso de selección de proveedores y materiales de calidad que incluya un cuadro comparativo de precios		Elaborar un plan de adquisición de equipos de construcción		Seleccionar un nuevo sistema prefabricado para hacer prueba en nuevo proyecto		Efectuar convenios de capacitación anual con la Cámara de la Construcción de Pichincha		Implementar cuadro de bonos por avance de obra y multas por retrasos semanales imputables al obrero	
		4	3	1	2	5	7	8	6	10	9	12	11												
Objetivos Estratégicos		4	3	1	2	5	7	8	6	10	9	12	11												
Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional	6%	8	0,48	8	0,48	8	0,48	8	0,48	9	0,54	8	0,48	6	0,36	8	0,48	7		5	0,3	5	0,3	5	0,3
Mejorar la rentabilidad de los proyectos	8%	7	0,56	8	0,64	6	0,48	8	0,64	8	0,64	8	0,64	7	0,56	7	0,56	6	0,48	6	0,48	6	0,48	6	0,48
Buscar socios estrategico capitalistas	15%	7	1,05	6	0,9	9	1,35	6	0,9	6	0,9	6	0,9	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Realizar nuevos diseños de proyectos	12%	10	1,2	7	0,84	9	1,08	7	0,84	9	1,08	7	0,84	5	0,6	8	0,96	5	0,6	6	0,72	6	0,72	6	0,72
Obtener la certificación ISO 9001-2015	9%	6	0,54	8	0,72	8	0,72	8	0,72	7	0,63	5	0,45	6	0,54	8	0,72	6	0,54	7	0,63	5	0,45	6	0,54
Incrementar la base de datos de clientes	6%	8	0,48	8	0,48	8	0,48	6	0,36	6	0,36	6	0,36	7	0,42	7	0,42	6	0,36	5	0,3	5	0,3	5	0,3
Eliminar la subcontratación	6%	8	0,48	8	0,48	5	0,3	8	0,48	7	0,42	5	0,3	6	0,36	8	0,48	5	0,3	6	0,36	5	0,3	6	0,36
Seleccionar proveedores de calidad	9%	5	0,45	7	0,63	6	0,54	9	0,81	6	0,54	5	0,45	5	0,45	8	0,72	6	0,54	5	0,45	5	0,45	5	0,45
Adquirir maquinaria que mejore los rendimientos y tiempos de construcción	8%	8	0,64	8	0,64	8	0,64	8	0,64	8	0,64	6	0,48	6	0,48	7	0,56	7	0,56	8	0,64	4	0,32	5	0,4
Implementar nuevos sistemas constructivos	7%	7	0,49	7	0,49	9	0,63	8	0,56	8	0,56	6	0,42	6	0,42	7	0,49	5	0,35	5	0,35	6	0,42	6	0,42
Capacitar al personal directivo y operativo fomentando el trabajo en equipo.	8%	6	0,48	7	0,56	6	0,48	7	0,56	6	0,48	5	0,4	5	0,4	7	0,56	5	0,4	5	0,4	6	0,48	5	0,4
Implementar un sistema de compensación y castigo sobre avances de obra	6%	6	0,36	8	0,48	6	0,36	8	0,48	6	0,36	4	0,24	5	0,3	7	0,42	4	0,24	5	0,3	4	0,24	5	0,3
TOTAL	100%	84	575	85	583	83	595,9	85	594,15	85	577,2	78	446,2	72	384,48	86	576	73	356,2	71	371,3	70	347,9	71	363,5
PRIORIDAD		4	3	1	2	5	7	8	6	10	9	12	11												

Elaborado por: Cristina Zea

CONCLUSIONES

- Se ha podido diseñar un modelo de gestión integral en base al Balance Score Card.
- Se han analizado los factores que afectan al sector de la construcción, siendo los más importantes la situación financiera y la incertidumbre sobre el nuevo gobierno. Se pudo determinar que existe un estancamiento en la economía y falta de liquidez, lo cual obliga a la empresa a pensar en conseguir nuevos inversionistas e incursionar en una línea de construcción de viviendas con nuevos diseños y más económicos.
- Se determinó que la empresa no posee un sistema de administración financiero y presupuestario que permita una planificación y control de las finanzas, así como carece de otras plataformas tecnológicas que ayuden con los proyectos arquitectónicos para nuevos modelos y diseño de la construcción de viviendas.
- Una de las principales fortalezas encontradas en la compañía fue su personal técnico y grupo de maestros de obra con los cuales se ha podido realizar proyectos de calidad y con buen gusto, logrando de esta manera un porcentaje de quejas muy reducido por parte de los clientes.
- La constructora Gordillo Zea no dispone de un Modelo de Gestión Administrativo que utilice una herramienta donde se apliquen indicadores de gestión y evaluación del desempeño a los empleados. La administración muy familiar ha creado un mix de funciones confuso ante lo cual se ha propuesto un organigrama estructural.
- Finalmente, la constructora no dispone de un mejoramiento en cuanto al sistema de calidad, certificación ISO, capacitación al personal administrativo y operativo en sus procesos y que permitan a los clientes obtener mejores viviendas de calidad aplicando las normas de calidad y de construcción.

RECOMENDACIONES

- A través del análisis FODA se recomienda mantener las fortalezas especialmente calidad y diseño de los proyectos habitacionales, fortalecer las debilidades en las diferentes áreas a través de la gestión integral utilizando herramientas de gestión; externamente contrarrestar las amenazas como son la crisis económica, la incertidumbre política y la caída del precio del petróleo a nivel mundial ampliando nuevos proyectos habitacionales a nivel nacional.
- Aplicar la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa con la herramienta BSC para definir estrategias que permitan consolidar a la constructora Gordillo Zea y la expansión comercial a nuevos nichos de mercados.
- Implementar los proyectos identificados en su orden de prioridad como el plan de marketing que permita posicionar y difundir los proyectos de la Constructora, la certificación ISO, el sistema de administración de relación con clientes (CRM) para tener toda la información necesaria que permitirá identificar los requerimientos de los clientes y de esta manera preparar ofertas más competitivas según las necesidades de los clientes.
- Adquirir una plataforma tecnológica que vaya acorde con los nuevos diseños arquitectónicos en la construcción de viviendas.
- Comprar maquinaria que permita mejorar los rendimientos y tiempos de obra.
- Realizar una selección de proveedores con tablas de precios comparativos y análisis de los materiales para de esta manera evitar devolución de materiales que ocasionan pérdidas de tiempo y demora en los cronogramas.
- Finalmente se recomienda efectuar alianzas público privadas que permitan a la empresa capitalizarse

BIBLIOGRAFIA

- Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia Fundamentos, modelos y Software de Planeación*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Andes Info. (2013). <http://www.andes.info.ec/es/economia/subempleo-mantiene-debajo-trabajo-pleno-ciudades-ecuador.html#1301>. Recuperado el 13 de 06 de 2013
- Apive. (2014). *Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador*. QUITO.
- Arias, F. (2016). Los pilares que sostienen el PIB de los ecuatorianos. *Reviste Líderes*.
- Aviación_Civil. (1 de 1 de 2014). *Conenidos Seguridad de la Aviación Civil 3*. Obtenido de Conenidos Seguridad de la Aviación Civil 3: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/SEGURIDAD-DE-LA-AVIACION-CIVIL-3.pdf>
- AYALA MORA Enrique. (2012). *Ecuador Patria de Todos, Manual de Cívica*. Universidad Andina simón Bolívar, Corporación Editora Nacional.
- Balanced Scored Card*. (2015). Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- BCE. (2013). *Índice de Precios al Consumidor*. QUITO.
- BCE. (2013). *INFORME INGRESOS PETROLEROS*. QUITO.
- BCE. (2014). *Boletín Estadístico noviembre 2014*. QUITO: Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2014). *INFORME ESTADISTICO ECONOMICO 2014*. QUITO: Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2015*. QUITO: Ed. BCE.
- BCE. (2015). *INFORME ESTADISTICO ECONOMICO 2015*. QUITO: Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2016). *Boletín de Informe Estadístico Económico Enero 2016*. QUITO: Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2016). *Riesgo País*. QUITO.
- Bolton, R. y. (1991). A multistage model of customer's assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Camicom. (2015). *la Cámara de la Industria de la Construcción*. QUITO.
- CAQ. (2015). Nuevo rocedimiento para aprobación de Planos. *Clave*, 43.
- CELEC. (29 de 02 de 2016). www.celec.gob.ec. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de [www.celec.gob.ec: https://www.celec.gob.ec/termopichincha/index.php/noticias/348-ecuador-exportara-energia-a-colombia-boletin](https://www.celec.gob.ec/termopichincha/index.php/noticias/348-ecuador-exportara-energia-a-colombia-boletin)

- Center, M. P. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Díaz de Santos S.A.
- Certo, S. (2001). *Planeación Estratégica*. Madrid: Ed. Irwin.
- Certo, S. (2012). *Administración Estratégica*. Bogota: Ed. Mc Graw Hill.
- CMQ. (2003). *La Ordenanza sustitutiva a la ordenanza 3445 que contiene normas de arquitectura y urbanismo*. Quito: Alcaldía Metropolitana de Quito.
- Comercio, E. (04 de 01 de 2016). */www.elcomercio.com*. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de */www.elcomercio.com*: <http://www.elcomercio.com/actualidad/inversion-mineria-ecuador-china-negocios.html>
- Constitución. (2008). *Constitución de la República*. . Montecristi: Editora nacional.
- Constitución. (2008). *Constitución de la República. Sección Quinta. Educación Art. 26-29*. Montecristi: Editora nacional.
- Contenidos Seguridad de la Aviación Civil 3*. (1 de 1 de 2014). Obtenido de Contenidos Seguridad de la Aviación Civil 3: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/SEGURIDAD-DE-LA-AVIACION-C3%93N-CIVIL-3.pdf>
- COSTALES, G. B. (2003). *Diseño y Elaboración de proyectos*. Quito: AGIL.3era Edición.
- CRM. (2015). Obtenido de <http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html>
- Deal TA, Kennedy AA. (1985). *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Ditecsa. (2015). *Informes de Gestión*. Quito.
- DRUDIS, A. (2002). *GESTIÓN DE PROYECTOS*. Barcelona: Gestión 2000,.
- Economía Internacional. (2008). *Colectivos de Autores, T. I.*, La Habana,: Editorial Félix Varela.
- ElComercio. (13 de 01 de 2016). *El riesgo país subió pese a esfuerzos del Gobierno*.
- Enemdu. (2015). Análisis de mercado laboral ecuatoriano. *Clave*, 78.
- ENEMDU. (2015). *Encuesta de empleo, desempleo y subempleo*. Quito.
- EXPOFLORES. (2013). *Evolución del mercado de Flores en Estados Unidos al 2013*. Quito: Asociación de productores y Exportadores de Flores en el Ecuador.
- FIIC. (2015). *Federación Interamericana de la Industria de la Construcción* . Quito.
- Fleitman, J. (05 de 01 de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de *Promonegocios.net*: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Kansas: MC. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Gordillo-Zea, C. (2015). *Planificación de Proyectos Habitacionales de la Constructora Gordillo Zea*. Quito.

- Guia de Calidad. (27 de octubre de 2013). *Guías de calidad*. Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Gutierrez, H. (2009). *Control de Calidad y seis sigma*. México: McGraw Hill. 2da.Edición.
- GUTIERREZ, H. M. (2009). *Control de Calidad y seis sigma*. México: McGraw Hill. 2da.Edición.
- Habitatyvivienda. (01 de 21 de 2016). Recuperado el 02 de 05 de 2016, de Habitatyvivienda: <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/presentacion-norma-ecuatoriana-de-la-construccion/>
- HILL, W. L. (2006). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- Hitt, M. I. (1999). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thompson Editores.Soluciones empresariales. Tercera Edición.
- INEC. (2014). *Censo de Población y Vivienda*. Quito: Ed. INEC.
- INEC. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas 2015*. Quito: Instituto de Estadísticas y Censo.
- INEC. (2015). *Indicadores Laborales a septiembre 2015*. Quito.
- Jaramillo, A. (01 de 04 de 2016). *Mundoconstructor*. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de Mundoconstructor: <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/comercial/544-el-sector-de-la-construccion-en-un-difcil-2016.html>
- KAPLAN Robert S – NORTON, D. (2010). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición, pp. 20.
- Kaplan, R. N. (2009). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona,: Ed. Gestión 2000,.
- Kaplan, R. y. (2010). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Madrid: Gestión.Segunda edición.
- Kinton, R. (2014). *Teoría del Marketing*. Buenos Aires: Acribia.
- KIRBERNG. (2006). *MARKETING*. En KIRBERNG.
- KOTLER, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hill. Sexta edición.
- Kotler, P. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hill. Decima tercera edición.
- lamanosucia. (11 de 09 de 2014). <http://lamanosucia.com>. Recuperado el 0223 de 2016, de <http://lamanosucia.com>: <http://lamanosucia.com/ecuador-y-la-mano-sucia-de-chevron/>
- LAMB, C. (2002). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Thomson Editores. Sexta Edición.
- LAMB, H. M. (2006). *Marketing*. México: Thompson.
- LARA, J. (2006). *Curso Práctico de Análisis financiero*.
- LaVanguardia. (23 de 10 de 2015). Previsiones de crecimiento de la economía mundial (2015-2016).

- MAP. (1 de 01 de 2016). *www.googlemap.com*. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de *www.googlemap.com*: *www.googlemap.com*
- Map, G. (05 de 01 de 2015). *www.googlemap.com*. Recuperado el 05 de 02 de 2016, de *www.googlemap.com*: *www.googlemap.com*
- Martínez Pedrós, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- MIDUVI. (2016). Recuperado el 15 de 05 de 2016, de MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA
- Modelo de gestión*. (2015). Obtenido de <http://negociosresponsablesysegueros.org/modelo-de-gestion-empresarial-para-pymes-y-grandes-empresas/>
- Mora, E. (15 de 06 de 2015). *Mundoconstructor*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/residencial/146-vivienda-verde-hecha-con-material-reciclado.html>
- Morrisey, G. L. (1996). *.Planeando con Morrisey, Pensamiento Estratégico*. México: editorial Prentice Hall,.
- MuñerideMineria. (15 de 01 de 2016). *Minería.gob*. Recuperado el 29 de 02 de 2016, de *Minería.gob*: <http://www.mineria.gob.ec/>
- Naresh K, M. (2010). *Investigación de Mercados*.
- NAVAS, G. (2013). El móvil se convierte en un canal de distribución clave para los comerciantes. *Tendencias de las Telecomunicaciones*, 21.
- NEC. (2015). *Registro Oficial No 413 Norma Ecuatoriana de la Construcción. 10 de enero del 2015*. Quito: Editora.
- NormaConstrucción. (15 de 01 de 2015). *Norma Construcción*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de *Norma Construcción*: <http://www.normaconstruccion.ec/index.php/14-sample-data-articles/85-se-oficializa-la-aplicacion-de-10-capitulos-de-la-nec>
- Norton, D. K. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- NORTON, D. K. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- OMC. (16 de 11 de 2011). *Organización Mundial del Ecuador*. Obtenido de http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp_r_s/tp354_s.htm
- Paspuel, W. (27 de 12 de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de *El Comercio*: <http://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-viviendas-incremento-creditos-hipotecarios.html>

- Peppers&RoggersGroup. (01 de 05 de 2012). <http://www.peppersandroggersgroup.com>. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <http://www.peppersandroggersgroup.com>: <http://www.peppersandroggersgroup.com/view.aspx?itemid=548>
- PNBV. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir. Matriz Productiva y Sectores Estratégicos*. Quito.
- PNBV. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva*. Quito: Senplades. Primera edición.
- Porter, M. (1995). *Ventajas competitiva*. New York: Ed. Free Press.
- PORTER, M. (1995). *Ventajas competitiva*. New York: Ed. Free Press.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Trigésima octava impresión.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. . Madrid: Pirámide.
- Preciopetroleo.net. (17 de 02 de 2016). www.preciopetroleo.net. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de www.preciopetroleo.net: <http://www.preciopetroleo.net/petroleras.html>
- RO. (1995). *Reglamento Ambiental para las operaciones hidrocarburíferas en el Ecuador*. Quito: Editora.
- RO. (1999). *Ley de Gestión Ambiental*. Quito: Editora.
- ROJAS, A. P. (2004). *Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico*, . 2da Edición, Holding DINE,, Pág. 197.
- ROJAS, A. P. (2004). *Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico*. 2da Edición, Holding DINE,.
- Rojas, A. P. (2004). *Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico*, . 2da Edición, Holding DINE,, Pág. 197.
- Salazar, F. (2006). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito.
- SAPAG CHAIN, N. (2005). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*.
- SAPAG, C. (2006). *Formulación de Proyectos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Sapag, C. N. (2007, Pág. 63). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- SectoresEstratégicos. (2013). *Matriz Energética. Sectores Estratégicos para el Buen Vivir, 4*.

- SectoresEstratégicos. (15 de 04 de 2015). *www. sectoresestrategicos.gob*. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de *www. sectoresestrategicos.gob*: <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/sectores-estrategicos-ofrece-nuevas-opciones-de-inversion-para-el-sector-privado/>
- SectoresEstratégicos. (15 de 01 de 2016). <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec>. Recuperado el 26 de 02 de 2016, de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec>: <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/sectores-estrategicos-presenta-oportunidades-de-inversion-a-empresarios-extranjeros/>
- Senplades. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del Conocimiento y Talento Humano*. Quito: Ediecuatorial.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir. Objetivo 10*. Quito.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir. Objetivo 10*. Quito.
- Serna, G. H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis. 1era Edición.
- Serna, G. H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis. 1era Edición.
- Serna, G. H. (2010). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, alineamiento, implementación y mapas estrategicos*. Bogotá: 3R Editores. Decima Edición.
- SERNA, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Panamericana Editoria.
- SINNEXUS. (2012). *Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Teléfono. (2016). *Las tasas de interés bajan para créditos hipotecarios*. Quito.
- Thompson & Peteraf, J. E. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: McGrawHill. 18va Edición.
- Univero. (08 de 08 de 2015). *Crean viviendas ecológicas a base de tetra pak reciclado. Crean viviendas ecológicas a base de tetra pak reciclado*, pág. 15.
- Weston, B. (2012). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.
- Zapata, S. P. (2005). *Contabilidad General*. Mexico: McGraw Hill.
- ZAPATA, S. P. (2005). *Contabilidad General*. Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

INVESTIGACION DE MERCADO DE CLIENTES

Para que la empresa Constructora Gordillo Zea pueda subsistir y desarrollarse debe ser capaz de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, para ello se analizará la preferencia de los clientes de varios mercados la competencia y los proveedores, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que le permitan ser eficiente y eficaz mejorando así su productividad.

Objetivos de la investigación de mercado de clientes

Conocer los factores, gustos y referencias del mercado local de clientes actuales y potenciales para la Constructora Gordillo Zea

Objetivos específicos de la investigación de mercado de clientes

- Analizar los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales de Constructora Gordillo Zea
- Determinar los elementos y factores diferenciadores del producto.
- Identificar cuáles son los mayores competidores para la empresa en el sector de la construcción de viviendas.
- Medir el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

Segmentación de mercados

Geográficamente: a nivel provincial:

- Ubicados en la ciudad de Quito
- Ubicados en los valles.

Demográficamente:

- Por edad:
De 25- 35, de 36- 50, mayor a 50 años
- Por ocupación:
Empleados públicos, privados, independientes y jubilados
Por ingresos: de \$ superior 240, entre \$ 240 y \$1000 y superior a los \$1000

Técnicas e instrumentos

El instrumento que se utilizara para esta investigación es la fuente primaria que esta representadas por la encuesta.

Aplicación de la encuesta piloto

Con el objetivo de desarrollar una herramienta confiable, clara y precisa (encuesta) se aplicará una encuesta piloto, a quince empresas que deseen comprar una vivienda a la Constructora Gordillo Zea, cabe recalcar que esta encuesta piloto también servirá como base para cálculos relacionados a la muestra.

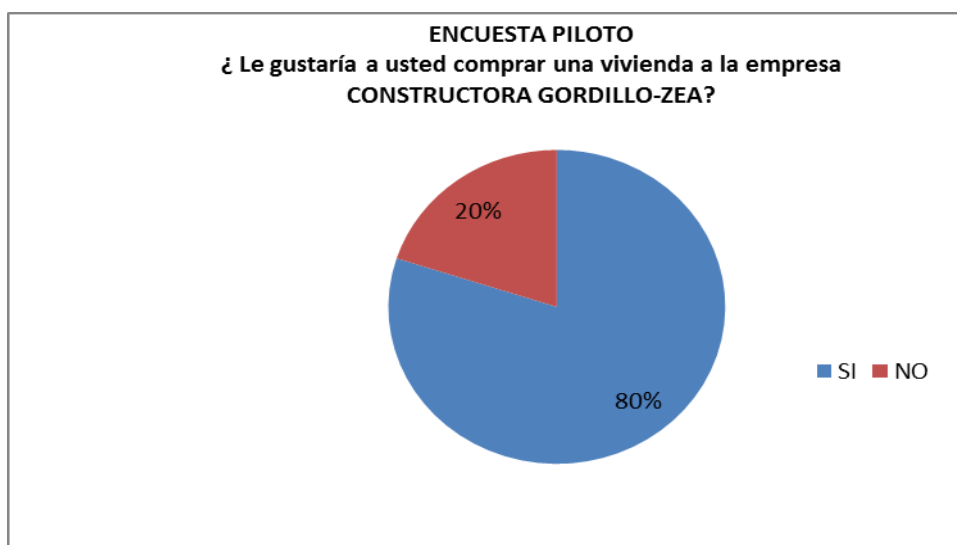


Figura 1. Encuesta piloto

Fuente: Estudio de Mercado de CONSTRUCTORA GORDILLO-ZEA

Elaborado por: Cristina Zea

Población

En esta investigación se analizará la población a todos los clientes potenciales a los que puede llegar la Constructora Gordillo Zea a nivel local y provincial.

Muestra

Se utilizará una muestra probabilística estratificada. Se proponen los métodos exploratorio y descriptivo para la obtención de información. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito de un evento

q = Probabilidad de fracaso de un evento

e = Grado de error admisible

z = Valor z de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza del 95% equivalente a 1,96

N = Tamaño de la población equivalente a 2.300.000 clientes

p = 80% empresas que confirmaron positivamente.

q = 20% empresas que confirmaron negativamente.

e = 5%

Tabla. Calculo de la muestra

N=	2.300.000	Empresas actuales
p=	0,8	80%
q=	0,2	20%
Z=	1,96	95% nivel de confianza
K=	0,05	error
n=	<u>1413708,80</u>	
	5750,61	
n=	245,84	
n=	245	personas

Por lo tanto, el tamaño de la muestra estadísticamente representativo de la población objetivo, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error admisible del 5%, es de 245 encuestas.

Diseño del Cuestionario

El diseño del cuestionario está elaborado con preguntas de información y acerca de la demanda de los proyectos de la Constructora Gordillo Zea.

ENCUESTA

OBJETIVO: Analizar la demanda de nuevos clientes y la aceptación de los proyectos de la Constructora Gordillo Zea

Encuesta dirigida a: Clientes actuales y potenciales de Constructora Gordillo Zea que compran viviendas en la ciudad de Quito.

NOMBRE _____ **FECHA** _____

INSTRUCCIONES:

1. Responda con honestidad y transparencia cada pregunta
2. Marque con una (X) la respuesta.

INFORMACION GENERAL

1) GENERO

MASCULINO ()
FEMENINO ()

2) EDAD

25-35 Años ()
36-50 Años ()
Mayor a 50 años ()

3) ESTADO CIVIL

Soltero ()
Casado ()
Viudo ()
Divorciado ()
Unión de Hecho ()

4) OCUPACIÓN

Empleado Público ()
Empelado Privado ()
Jubilado ()
Independiente ()

5) INGRESOS

\$240 ()
\$240-\$500 ()
\$500-\$1000 ()
Más de \$1000 ()

6) SECTOR RESIDENCIAL

Norte ()
Centro ()
Sur ()
Valles ()

INFORMACIÓN DE LA DEMANDA DE LOS PROYECTOS DE LA CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA

1. ¿Conoce usted la Constructora Gordillo Zea?

SI () NO ()

Si su respuesta es no salte a la pregunta No.6

2. ¿Conoce usted LOS PROYECTOS de la Constructora Gordillo Zea?

SI () NO ()

Si su respuesta es no salte a la pregunta No.6

3. ¿Cuáles de los siguientes proyectos de la Constructora Gordillo Zea ha comprado usted?

- a) Avecilla I ()
- b) Terra Bella I ()
- c) Terra Bella II ()
- d) Ninguno ()

SERVICIO AL CLIENTE

4. ¿Es cliente de la Constructora Gordillo Zea?

SI () NO ()

Si su respuesta es no salte a la pregunta No.6

5. ¿Cómo le gustaría que sea la atención que le brinda la Constructora Gordillo Zea a sus clientes?

- Excelente ()
- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

6. ¿Conoce usted acerca de la Norma de construcción NEC?

SI () NO ()

7. ¿Cuáles de las siguientes características considera usted importantes el momento de elegir una vivienda?

- | | |
|------------------|-----------------------|
| Tamaño () | Infraestructura () |
| Modelo () | Servicios Básicos () |
| Color () | Acabados () |
| No de pisos () | Tamaño () |
| Parqueaderos () | Normas Sísmicas () |

8. ¿Qué sector es de su preferencia al momento de elegir su vivienda?

- Norte ()
Sur ()
Centro ()
Valle de los Chillos ()
Valle de Cumbayá ()

9. Considera que los precios de los proyectos de vivienda de la Constructora Gordillo Zea están de acuerdo con el mercado?

SI () NO ()

COMPETENCIA

10. ¿De las siguientes constructoras que se menciona cuáles conoce usted?

1. Uribe & Schwarzkopf ()
2. Romero & Pazmiño ()
3. Mutualista Pichincha ()
4. Valdivieso S.A. ()
5. Inmosolución ()
6. Galarza & Galarza ()
7. Bellavista ()
8. RCV Constructores ()
9. Inmofer ()
10. Gordillo-Zea ()
11. Otras ()

MEDIOS DE INFORMACION DE LA CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA

11. ¿A través de qué medio se informó, acerca de los proyectos de la Constructora Gordillo Zea (escoja una opción)

- () Televisión
() Anuncios de prensa escrita
() Referencias personales
() Radio
() Revistas
() Internet
() Otros (especifique) _____

GRACIAS!

Procesamientos de datos e interpretación

PREGUNTAS DE INFORMACIÓN

1) GENERO

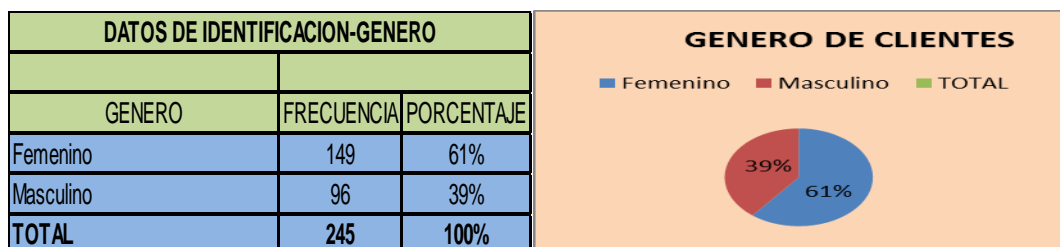


Figura 2. Pregunta de información-Género
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: Se puede concluir que el 61% de los encuestados fueron mujeres mientras que el 39% fueron hombres, concuerda con el análisis estadístico del INEC que en el país existen más mujeres que hombres y que por tanto hay más plazas de trabajo para ellas.

2) EDAD

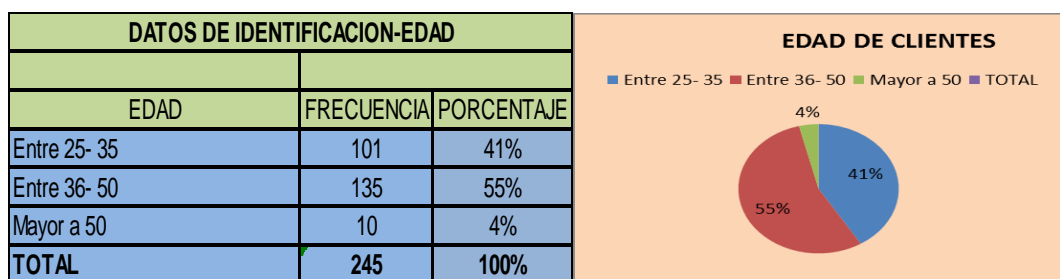


Figura 3. Pregunta de información-Género
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: Se puede concluir que la mayoría de los encuestados fueron entre edades de 36-50 años en un 55% seguido de 25-35 años lo que quiere decir que los clientes en su mayoría pasado los 25 años desean tener ya su vivienda propia.

3) ESTADO CIVIL

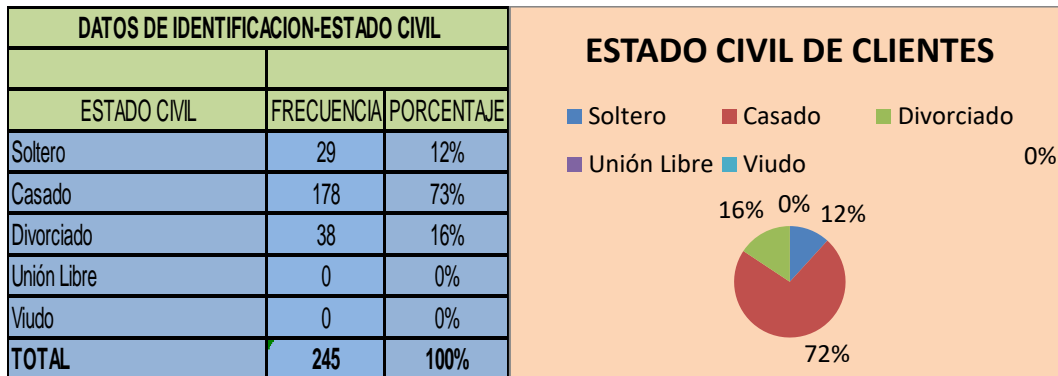


Figura 4. Pregunta de información-Género

Fuente: Estudio de clientes

Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: En los resultados de la encuesta acerca de la información de estado civil se puede concluir que el 73% son casados y mantienen un hogar por lo que se hace necesario tener una vivienda, así como también gran parte de los divorciados en un 16% desea tener una vivienda propia.

4) OCUPACIÓN

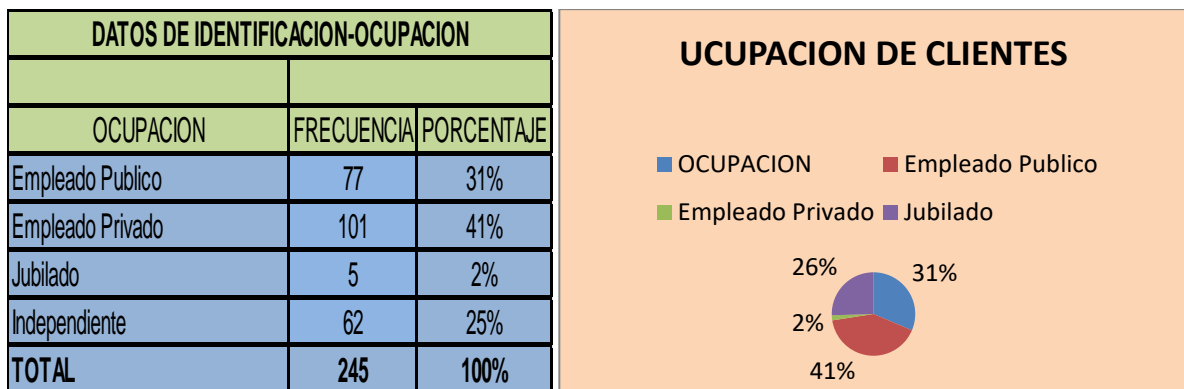


Figura 5. Pregunta de información-Género

Fuente: Estudio de clientes

Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: En los resultados de la encuesta acerca de la información de ocupación se pudo concluir que los clientes trabajan en su mayoría de empleados privados en un 41%, seguido de los empleados públicos al 31% y 25% mantiene servicios profesionales o tiene sus negocios propios y son independientes. Es un buen mercado que dispone de estabilidad laboral.

5) INGRESOS

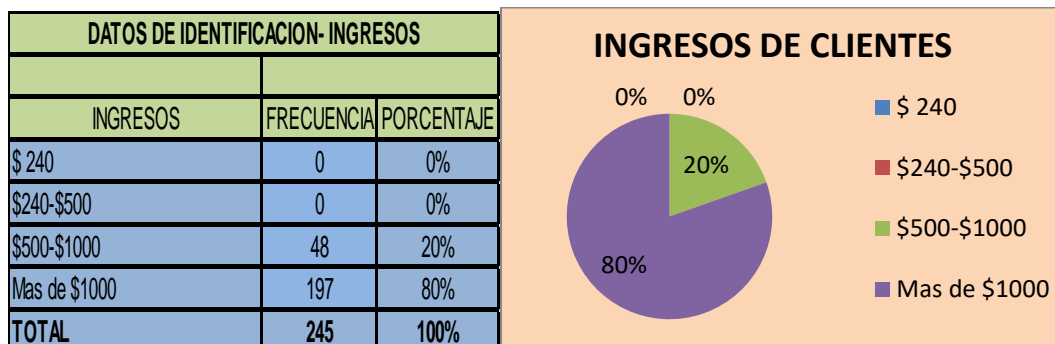


Figura 6. Pregunta de información-Género

Fuente: Estudio de clientes

Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: En los resultados de la encuesta acerca de la información de ingresos se puede observar que en su mayoría en un 80% el sector de los valles es el que esta económicamente más activo y los ingresos superan los \$1000 mientras que en un 20% fluctúan entre \$500-\$1000 lo que significa que es el nicho de mercado más alto por los niveles de ingresos.

6) SECTOR RESIDENCIAL

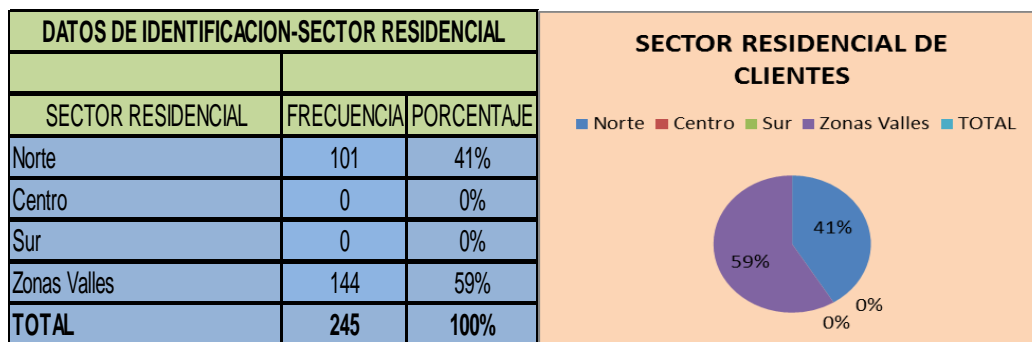


Figura 7. Pregunta de información-Sector residencial

Fuente: Estudio de clientes

Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: se puede concluir que el sector residencial con más acogida para compra viviendas es la zona de los valles, por lo que es un nicho para la constructora Gordillo Zea que debe de explotar.

INFORMACIÓN DE LA DEMANDA DE LOS PROYECTOS DE LA CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA

1. ¿Conoce usted la Constructora Gordillo Zea?

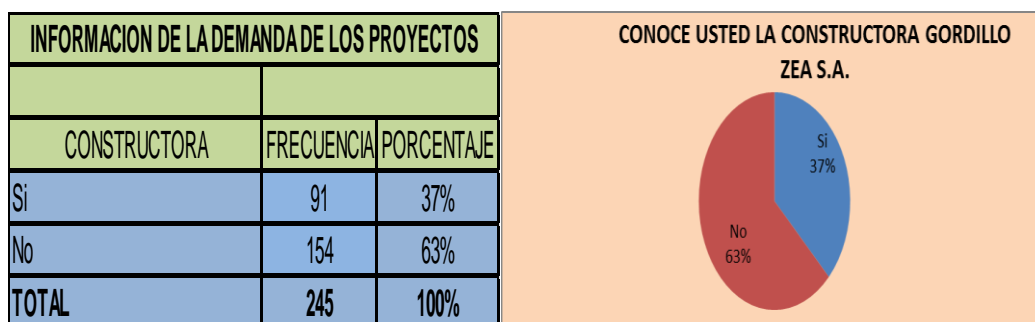


Figura 8. Pregunta 1
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: EL 37% de los encuestados conoce a la Constructora y el 63% no han escuchado su nombre, especialmente en el sector residencial de Quito. Se deduce que la Constructora ha realizado más proyectos en el sector del Valle por ello en este se conocen más.

2. ¿Conoce usted LOS PROYECTOS de la Constructora Gordillo Zea?

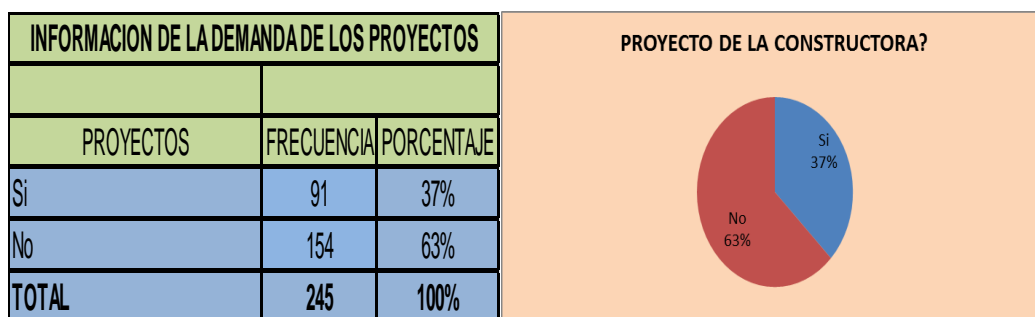


Figura 9. Pregunta 2
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: EL 37% de los encuestados le conocen y saben de los proyectos ya que son clientes actuales pero estos clientes pueden recomendar a otros para tener clientes potenciales ya que un 63% la constructora no la conocen y por ende no han escuchado de sus proyectos, especialmente en el sector de Quito.

3. ¿Cuáles de los siguientes proyectos de la Constructora Gordillo Zea ha comprado usted?

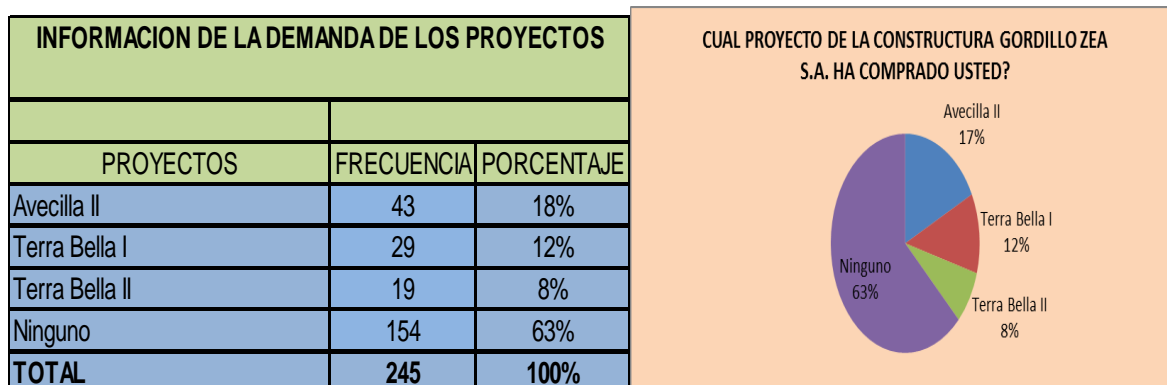


Figura 10. Pregunta 3
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: EL 64% conoce a la Constructoras Gordillo Zea y sabe de sus proyectos habitacionales, siendo el más conocido Terrabella I y de estos el 35% son clientes actuales los cuales consideran que la atención que la Constructora les ha brindado es excelente en un 84%.

SERVICIO AL CLIENTE

4. ¿Es cliente de la Constructora Gordillo Zea?

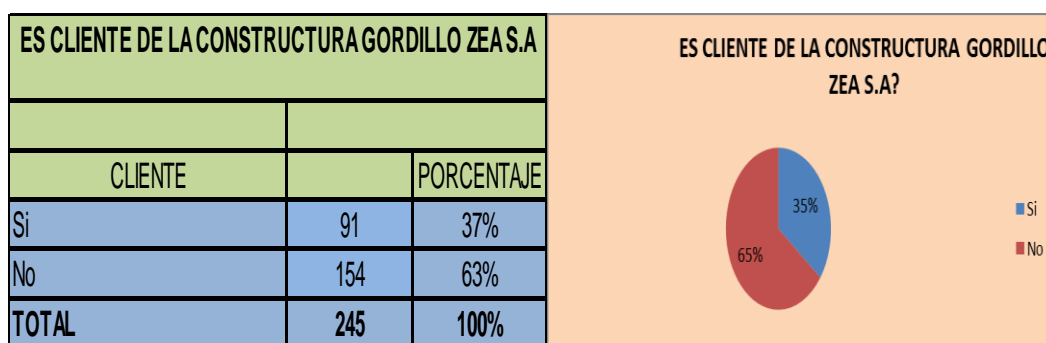


Figura 11. Pregunta 4
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: El 37% de los encuestados son clientes de la constructora mientras que el 63% debe ser explotado para adquirir nuevos clientes.

5 ¿Cómo le gustaría que sea la atención que le brinda la Constructora Gordillo Zea a sus clientes?

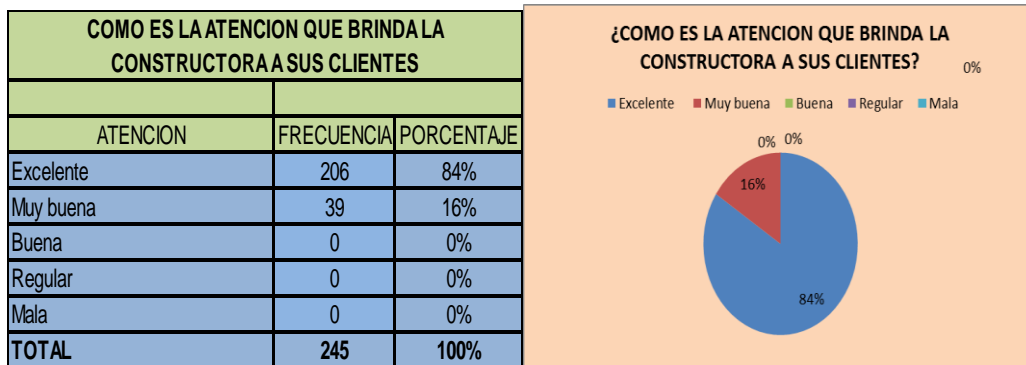


Figura 12. Pregunta 5
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: El 84% de los encuestados les gustaría que se le brinde un excelente servicio y atención por parte de la empresa, lo que implica que a los clientes le gusta el buen trato, la buena atención y que se les brinde servicios o productos de calidad para mantenerlos satisfechos.

CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS

6. ¿Conoce la norma ecuatoriana de la construcción NEC?

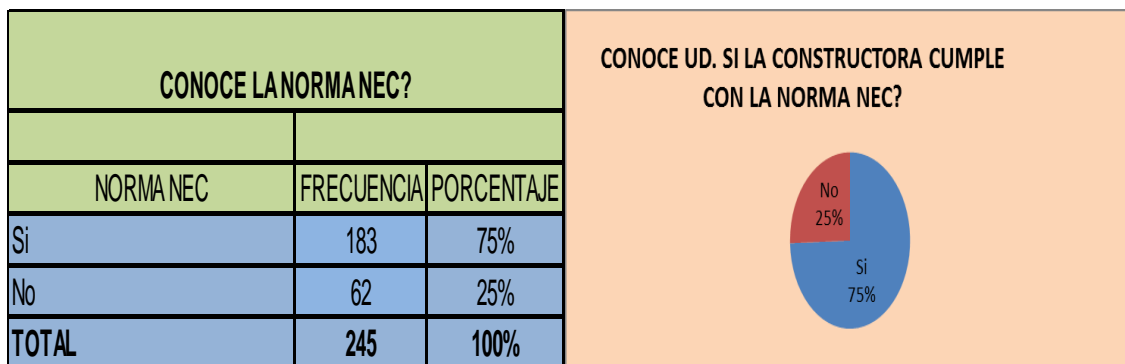


Figura 13. Pregunta 6
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: El 75% de los encuestados manifestó que si tienen conocimiento de la norma ecuatoriana de construcción ya que el actual gobierno realizo un cambio y una actualización en las normas para la construcción de vivienda en general debido a los sismos y vulnerabilidades que presentan las construcciones antiguas.

7. ¿Cuáles de las siguientes características considera usted importantes el momento de elegir una vivienda?

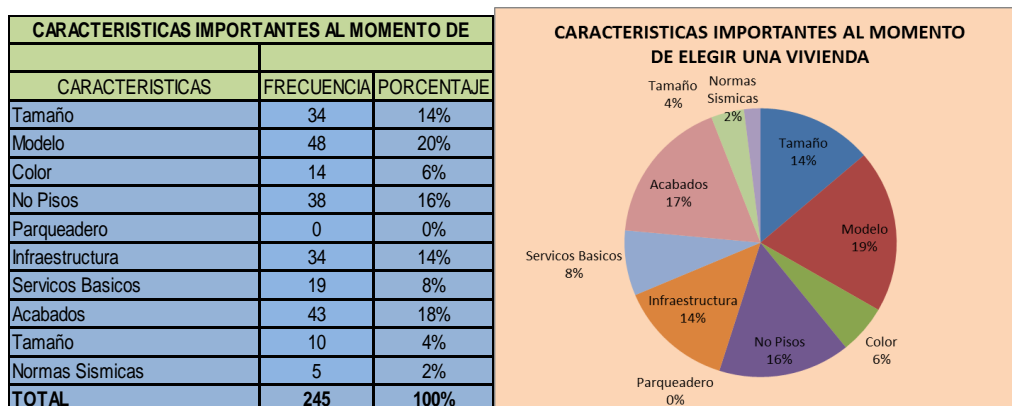


Figura 14. Pregunta 7
 Fuente: Estudio de clientes
 Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: El 20% de los encuestados considera que dentro de las características una de las más importantes el momento de elegir una vivienda es el modelo, el 18% dijo que los acabados y un 16% dijo que el número de pisos.

8. ¿Qué sector es de su preferencia al momento de elegir su vivienda?

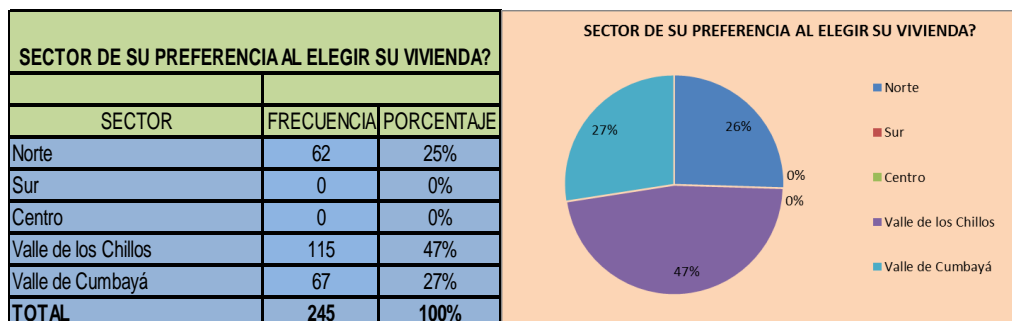


Figura 15. Pregunta 8
 Fuente: Estudio de clientes
 Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: El 47% de los encuestados prefiere al momento de elegir su vivienda el sector del valle de los chillos ya que según los comentarios de los encuestados el valle es un sector cálido y de clima templado, sin embargo, les asusto el hecho de que se está en riesgo por motivos de erupción del volcán Cotopaxi, a pesar de ello el riesgo ya bajo y nuevamente se ha estabilizado la confianza e inversión. En este sector.

9. Considera que los precios de los proyectos de vivienda de la Constructora Gordillo Zea están de acuerdo con el mercado?

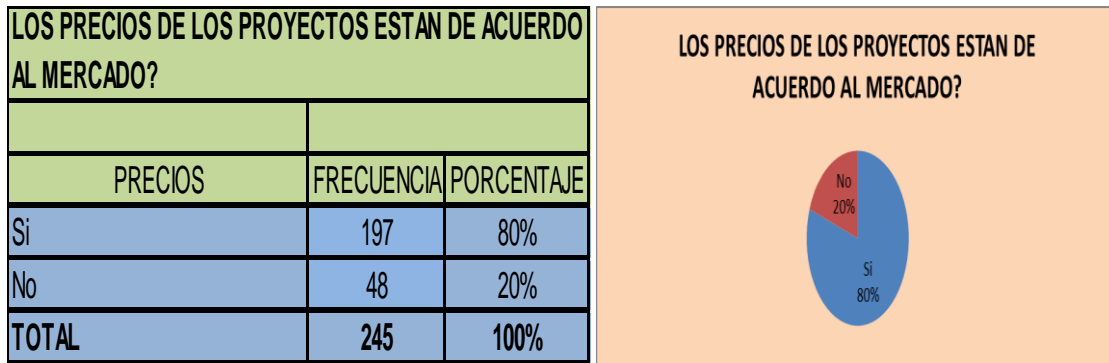


Figura 16. Pregunta 9
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: el 80% de los encuestado ha revisado los proyectos que ofrece la constructora y opinan que están aproximados al mercado y que sus diseños son bonitos, entre otras características que la Constructora cumple.

COMPETENCIA

10. ¿De las siguientes constructoras que se menciona cuáles conoce usted?

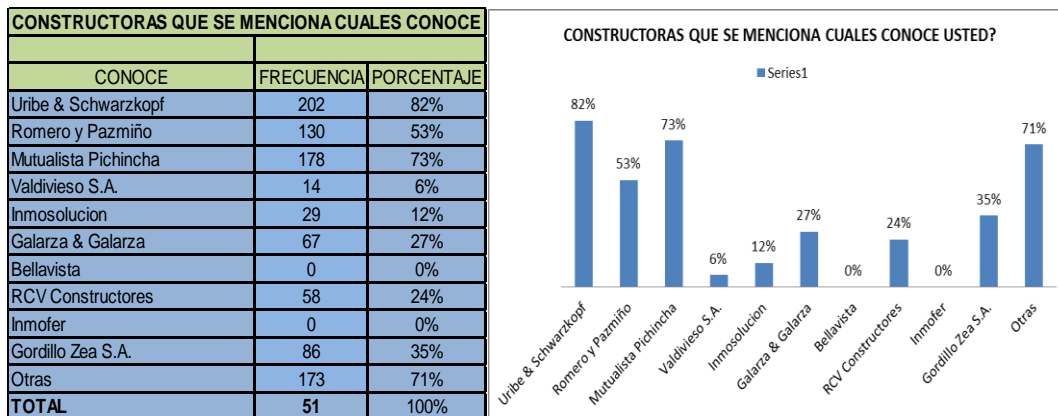


Figura 17. Pregunta 10
Fuente: Estudio de clientes
Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: el 82% de los encuestados mencionó que conocía más a la constructora Uribe & Schwarzkopf, mientras que Mutualista Pichincha está en un 73% y le sigue en un 53% Romero y Pazmiño siendo los competidores más fuertes para la empresa, ocupando un lugar muy pequeño en el mercado la Constructora Gordillo Zea.

MEDIOS DE INFORMACION DE LA CONSTRUCTORA GORDILLO ZEA

11. ¿A través de qué medio se informó, acerca de los proyectos de la Constructora Gordillo Zea (escoja una opción)

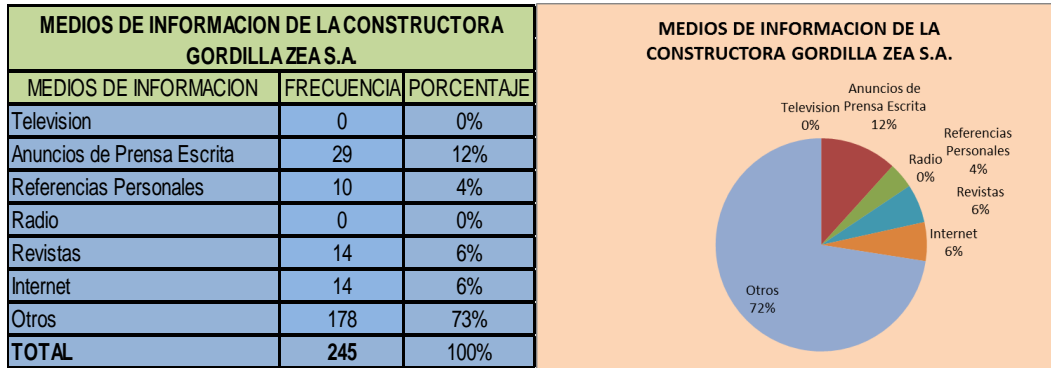


Figura 18. Pregunta 11
 Fuente: Estudio de clientes
 Elaborado por: Cristina Zea

Análisis: Los competidores más fuertes para la constructora son Uribe& Schwarzkopf y MUTUALISTA PICHINCHA, La mayoría de los clientes se han enterado por anuncios de prensa, revistas e internet en un porcentaje mínimo mientras que se enteran por otros medios a cerca de los proyectos de la Constructora al momento como son ferias o buscando entre otras constructoras.