



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Elaboración de un Plan Estratégico basado en el Balance
Scorecard para la Empresa “Proinjar S.A.” 2013-2017

Trabajo de fin de titulación

AUTORA:

Castillo Cabezas, Jacqueline del Pilar

DIRECTOR:

Mahauad Burneo María Dolores, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

CERTIFICACIÓN

Ing. María Dolores Mahauad Burneo

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por Jacqueline del Pilar Castillo Cabezas, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Titulación de Administración de Empresas por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 14 de enero del 2013

Ing. María Dolores Mahauad Burneo

DIRECTORA

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Jacqueline del Pilar Castillo Cabezas declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

F:

Jacqueline del Pilar Castillo Cabezas

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento infinito a Dios, quien me ha proporcionado todo el valor necesario y la actitud positiva para alcanzar mi meta; a la Universidad Técnica Particular de Loja, prestigioso Centro de Estudios Superiores por la oportunidad de obtener conocimientos para nuestra superación profesional, en especial a la Titulación de Administración de Empresas, a los profesores que por su intermedio he adquirido los conocimientos necesarios para la obtención de mi título de pregrado.

De manera especial a la Ing. María Dolores Mahauad, Directora de Tesis, quien en forma desinteresada y con sus valiosos conocimientos contribuyó al desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

F:

Jacqueline del Pilar Castillo Cabezas

DEDICATORIA

Con mucho cariño este trabajo lo dedico a mi familia, quienes constituyen el pilar fundamental en mi vida, a mi hermano Jaime por contribuir a hacer realidad mi sueño, a mi papi Humberto Castillo por estar siempre a mi lado y fijar los valores necesarios para ser perseverante y lograr mis metas, a mis hijas Amy y Fiorella porque quiero que le sirva de ejemplo para su vida profesional futura, a mi esposo Henry por levantarme cuando estoy sin fuerzas, a mi hermana Rocío y con todo mi amor que aunque ya no está conmigo a mi madre Teresa Cabezas por ser el inicio de mi caminar y el amor desinteresado.

F:

Jacqueline del Pilar Castillo Cabezas

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, criterios, conclusiones, recomendaciones expuestas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Jacqueline del Pilar Castillo Cabezas

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Autoría	vi
Resumen Ejecutivo	xi
Introducción	xii

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PROINJARS.A	1
1.1 Tendencias del mercado inmobiliario.....	1
1.2 Reseña histórica de Proinjar.....	4
1.3 Descripción del negocio “Proinjar”.....	4
1.4 Proceso de la Planificación Estratégica.....	6
1.4.1.1 Misión	6
1.4.1.2 Visión	6
1.4.1.3 Objetivos.....	7
1.4.1.4 Políticas	7
1.4.1.5 Valores	7
1.4.2 Análisis del Macro Entorno	8
1.4.2.1 Análisis de la industria	8
1.4.2.2 Desempleo en el Ecuador	10
1.4.2.3 Inflación	11
1.4.2.4 Tasa de interés	13
1.4.2.5 Producto Interno Bruto	15
1.4.2.6 Migración	15
1.4.2.7 Relaciones Gubernamentales	19
1.4.2.8 Legislación	19
1.4.2.9 Análisis de la competencia	20
1.4.2.10 Demanda del mercado inmobiliario	22
1.4.2.11 Poder de negociación de los clientes	23
1.4.2.12 Análisis de los proveedores	23
1.5 Análisis Interno	24
1.5.1 Área Administrativa	25
1.5.2 Área Financiera	25
1.5.3 Área de Comercialización	26
1.6 Balance Scorecard	26

CAPÍTULO 2

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PROINJARS.A HASTA EL AÑO 2017	29
---	-----------

Proceso del Plan Estratégico para Proinjar 2013 – 2017

2.1 Misión y Visión.....	29
2.2 Valores.....	30
2.3 Planteamiento de los Objetivos	30
2.3.1 Objetivos Estratégicos	30
2.3.2 Objetivos Financieros	30
2.4 Estrategia Corporativa	31
2.5 Estructura Organizacional General	31
2.6 Análisis FODA Proinjar S.A.....	33
2.6.1 Matriz Resumen de Fortalezas y Oportunidades	33
2.6.2 Matriz Resumen de Debilidades	34
2.6.3 Matriz Resumen de Amenazas	35
2.6.4 Matrices de Ponderación	35
2.6.4.1 Matriz de Ponderación de Fortalezas	36
2.6.4.2 Matriz de Ponderación de Oportunidades	37
2.6.4.3 Matriz de Ponderación de Debilidades	38
2.6.4.4 Matriz de Ponderación de Amenazas	39
2.6.5 Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica (FO).....	41
2.6.6 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica (FA)	42
2.6.7 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico (DO)	44
2.6.8 Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica (DA).....	46
2.6.9 Matriz FODA	48
2.6.10 Matrices EFE y EFI	50
2.6.11 Matriz PEEA	55
2.7 Mapa de los Objetivos Estratégicos y su relación causa-efecto	56
2.8 Balance Scorecard	58

CAPÍTULO 3

3.1 PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA EMPRESA PROINJARS.A ...	63
3.2 MANUAL DE FUNCIONES PROINJAR S.A.	72
3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROINJARS.A....	88
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
ANEXOS	101
BIBLIOGRAFÍA	105

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Evolución del desempleo en el Ecuador 2007 – 2012	11
Tabla 2: Evolución de la tasa de inflación 2010 – 2012	12
Tabla 3: Evolución de la tasa de interés para la vivienda 2010 – 2012	14
Tabla 4: Misión de Proinjar S.A.	29
Tabla 5: Visión de Proinjar S.A.	29
Tabla 6: Estrategia Corporativa de Proinjar S.A.	31
Tabla 7: Matriz resumen de fortalezas y oportunidades	33
Tabla 8: Matriz resumen de debilidades	34
Tabla 9: Matriz resumen de amenazas	35
Tabla 10: Matriz de ponderación de las fortalezas	36
Tabla 11: Matriz de ponderación de oportunidades	37
Tabla 12: Matriz de ponderación de debilidades	38
Tabla 13: Matriz de ponderación de las amenazas	40
Tabla 14: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO).....	41
Tabla 15: Matriz de áreas ofensivas de respuesta estratégica (FA).....	43
Tabla 16: Matriz de áreas de mejoramiento estratégico (DO)	45
Tabla 17: Matriz de áreas de iniciativa estratégica (DA)	47
Tabla 18: Síntesis estratégica	49
Tabla 19: Matriz EFE de acuerdo al FodaProinjar S.A.	51
Tabla 20: Matriz EFI de acuerdo al FodaProinjar S.A.	53
Tabla 21: Resultado ponderado de las matrices EFE y EFI.....	54
Tabla 22: Matriz PEEA de acuerdo al FodaProinjar S.A.	55
Tabla 23: Balance Scorecard de la empresa Proinjar S.A.	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pag.

Gráfico1:	Matriz BCG, Tamaño del mercado.....	1
Gráfico2:	Flujo de remesas ingresadas al Ecuador	16
Gráfico3:	Retorno voluntario de migrantes de España	16
Gráfico4:	Remesas ingresadas desde los EEUU	17
Gráfico 5:	Remesas ingresadas desde España	17
Gráfico 6:	Remesas ingresadas desde Italia	18
Gráfico 7:	Remesas ingresadas del resto del mundo	18
Gráfico 8:	Organigrama General ProinjarS.A.....	31
Gráfico 9:	Organigrama del departamento de Planificación de Proyectos	32
Gráfico 10:	Organigrama del departamento de Ventas y Negocio Inmobiliario	32
Gráfico 11:	Composición de las fortalezas.....	37
Gráfico 12:	Composición de las oportunidades.....	38
Gráfico 13:	Composición de las debilidades.....	39
Gráfico 14:	Composición de las amenazas.....	40
Gráfico 15:	Escala de calificación de la matriz EFE	50
Gráfico 16:	Escala de calificación de la matriz EFI	52
Gráfico 17:	Interpretación PEEA	56
Gráfico 18:	Mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa – efecto	57

RESUMEN EJECUTIVO

En el BSC planteado se establecen estrategias de acuerdo a cada una de las perspectivas: Financiera: Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras otorgadoras de crédito, otorgación de crédito directo del 15% para la entrada de la vivienda, establecimiento de cotizaciones de materia prima en calidad y precios para optimizar las operaciones de compra, contratación de personal calificado para lograr un desempeño eficiente y eficaz, elaboración mensual del flujo de efectivo; Clientes: cumplimiento de los requerimientos del cliente en tiempo calidad y costo, instauración de un plan de publicidad, promoción y ventas para captar nuevos clientes, diseño de tres modelos para la selección de la vivienda; Procesos: Utilización del manual de funciones y procedimientos, realización del programa de construcción de viviendas nuevas, monitoreo del programa de construcción, implementación del marketing de servicios, adquisición de bienes raíces para el corretaje; Aprendizaje: Capacitación en Colegio de Ingenieros o Arquitectos, cursos de motivación, programa el mejor empleado del año, cumpleaños.

Como complemento al BSC se ha realizado un Plan Operativo Anual, un manual de funciones y procedimientos.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad, incluyendo a PROINJAR se desenvuelven en un entorno económico globalmente considerado, este entorno o sistema económico es generalmente aquel donde los mercados están sujetos al control privado basado en la oferta y la demanda. Este es un modelo de libremercado en el que se desenvuelven las empresas de la mayor parte del Ecuador y del mundo, la empresa se mueve por los incentivos a las utilidades; y los adelantos tecnológicos son elementos esenciales de este sistema, como es el caso de PROINJAR y a través de un amplio recorrido de todos los capítulos se proponen alternativas de solución a la problemática que envuelve dicha actividad inmobiliaria, este trabajo investigativo tiene por finalidad presentar una propuesta que permita mejorar los niveles de gerenciamiento, productividad y posicionamiento en el mercado, a través del Plan Estratégico.

El Planeamiento Estratégico como metodología de gestión debe contemplar los objetivos en materia comercial para la organización, debe definir su visión y misión basadas en las cuatro perspectivas estratégicas del Balance Scorecard, por lo que esta función está integrada a las demás funciones empresariales, por ejemplo: No se puede lograr “Mejorar la calidad en el servicio al cliente”, mientras no exista una cultura de calidad por parte del personal y la alta dirección de la empresa, la tecnología necesaria para optimizar las operaciones, los procedimientos adecuados ni los recursos financieros disponibles para el caso.

La importancia de este trabajo radica en que luego del análisis detallado del entorno administrativo y financiero de la empresa, permite determinar la inmediata incorporación a la empresa de herramientas como la planificación estratégica, y el Balance Scorecard como elementos indispensables para mejorar la gestión administrativa de PROINJAR S.A., agregando nuevos enfoques que faciliten el direccionamiento estratégico, la evaluación y el control, así como la oportuna toma de decisiones para garantizar la productividad y competitividad, para poder ubicar a las personas dentro de las operaciones del negocio, capturar, modelizar y difundir el conocimiento, establecer una dinámica de desarrollo profesional entre los trabajadores, optimizando el capital intelectual existente.

Actualmente la empresa no tiene ningún plan a seguir, por lo cual el presente trabajo le servirá de guía para efectuar algunos cambios necesarios para que la empresa sea competitiva.

La metodología utilizada dentro de la planificación es investigativa y orientada a la búsqueda de información documental, bibliográfica y trabajo de campo que puedan demostrar los cambios que requieren hacerse en el proceso de gestión administrativa de la empresa, para enfrentar con éxito los desafíos que presenta la alta competencia, pues se realizará un esquema exploratorio que nos permita llegar a tomar decisiones de acuerdo con las necesidades y fortalezas del servicio de la empresa, teniendo además que aplicar técnicas científicas en los procesos por actividades, además de reseñar la recopilación documental de información mediante entrevistas a clientes e inversionistas sobre los productos, por sus condicionamientos y necesidades que permitan tomar una decisión sobre inversiones.

En el capítulo I se describen los antecedentes de Proinjar, realizando una reseña histórica, así como la descripción del negocio de bienes y raíces, la importancia del Plan Estratégico, su proceso; se agregan conceptos para realizar el análisis externo e interno de Proinjar. En el capítulo II se propone la Planificación Estratégica para Proinjar, su proceso basado en el BSC, el estudio pormenorizado de matrices causa-efecto, se realiza un diagnóstico de la situación actual de Proinjar, para lo cual se hace un análisis FODA y se plantean estrategias y líneas de acción.

Se propone el software del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard como herramienta para la gestión estratégica de la empresa, por medio del cual se permite el control efectivo de las operaciones y conocer de inmediato las condiciones de los procesos operativos, niveles de productividad y rendimiento financieros en forma permanente.

En el capítulo III se presenta un Plan Operativo Anual, un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos para la Empresa Proinjar S.A.

Se agregan las conclusiones donde se mencionan los aspectos relevantes alcanzados en los capítulos abordados en el presente trabajo, también se establecen recomendaciones para la inmediata implementación e incorporación de la estrategia corporativa a la empresa que ayudará a obtener resultados que serán satisfactorios para los accionistas, clientes internos, y clientes externos.

El aprovechamiento de estos mercados por parte de los promotores y constructores, ha variado por periodos de tiempo y en ciclos específicos: “a finales de los años 90’s existían solamente dos mercados muy dinámicos: 1º concentración de proyectos orientados a vivienda en dos frentes: departamentos en el casco de la ciudad y penetración de vivienda unifamiliar en los valles aledaños y, 2º venta de terrenos en urbanizaciones”¹.

A partir del año 2000 con la dolarización de la economía, el aumento en la oferta inmobiliaria disponible, la tendencia a la baja en los niveles de inflación, la disminución en las tasas de interés y la mayor disponibilidad de créditos para el comprador de vivienda, entre otros, crecieron las necesidades de vivienda lo que se reflejó en una mejora significativa en la demanda de los clientes de la industria. Los cambios positivos en las condiciones del mercado llevaron a que el comprador tenga una mayor capacidad de compra; recuperando los niveles perdidos inicialmente con el cambio a la dolarización; por lo que el mercado se habilitó para absorber viviendas de un mayor valor, lo que llevó a desplazamientos positivos de la demanda hacia viviendas de mayores precios.

La penetración del negocio inmobiliario en zonas de la ciudad y el desarrollo habitacional hacia los diferentes valles, representó para los potenciales compradores la posibilidad de acceder a una mejor calidad de vida y poder realizar una mejor “selección” para su futura vivienda, entre un abanico más amplio, variado y con alternativas de tamaños y precios, posibilitando mejoras en los rendimientos de su inversión, al conseguir favorables condiciones en su compra, en virtud del mayor poder de negociación que ha alcanzado el comprador frente al vendedor.

A partir del año 2006 el mercado comenzó a estabilizarse con la “decantación” de proyectos, promotores y constructores, lo cual conlleva a una disminución en el número de unidades de vivienda en oferta, desde el año 2009 en nuestro país. Sin embargo, debido al aumento de la población debemos considerar que en los próximos años se mantendrán los niveles de absorción, con volúmenes de oferta disponible acordes para el mercado de Loja, siempre que las tasas de interés se estabilicen (a la baja) y la disponibilidad de crédito hipotecario se mantenga. La tasa de crecimiento en viviendas para Loja se encuentra en 26,20% (2011), con una tasa de crecimiento de población de 10,66% (2011)².

El mercado inmobiliario fue afectado por la crisis económica mundial de 2008 a 2012, originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de

¹García, J.(2010). Ob. cit.,p 35

² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio,2011). *Crecimiento por provincias*.

la crisis se pueden mencionar los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, causada por una falta de planificación a nivel gubernamental.

La década de los años 2000, fue testigo del incremento de los precios de las materias primas tras su abaratamiento en el período 1980-2000. Pero en 2008, el incremento de los precios de estas materias primas comenzó a causar verdaderos daños económicos, amenazando con problemas sociales en los países que se encuentran en vías de desarrollo, la estanflación y el estancamiento de la globalización.

“Los Estados Unidos, la economía más grande del mundo, entró en 2008 con una grave crisis crediticia e hipotecaria que afectó a la fuerte burbuja inmobiliaria que venían padeciendo, así como un valor del dólar anormalmente bajo. En septiembre de 2008, los problemas se agravaron con la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias, como el banco de inversión Lehman Brothers, las compañías hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac o la aseguradora AIG”³.

El sector de la construcción en España, es uno de los más perjudicados por la crisis debido al fin del boom inmobiliario y a la posterior caída de las ventas. “Durante 2008 numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos entre las que destacan: Martinsa - Fadesa con un pasivo de 4.000 millones de euros, es la mayor suspensión de pagos de la historia de España, Hábitat (2.300 millones), SEOP, Grupo Contsa y San José entre otras. Hasta tanto no se produzca la reestructuración de las cajas de ahorro en España no se podrá afrontar la reducción drástica del stock de viviendas”⁴.

Según la revista Reporte Inmobiliario (2011), en su reporte anual, realizó una encuesta de opinión a comercializadores y desarrolladores inmobiliarios, acerca de lo sucedido en el mercado inmobiliario durante el año 2011 y sobre las proyecciones y expectativas para el año venidero. En la encuesta, Reporte Inmobiliario, recalca la subida de costos de las materias primas para la construcción, por la restricción de las importaciones, para lo cual algunas empresas de productos nacionales aprovechan el cierre de importación para subir los precios de manera desmedida, lo cual afecta a la industria de la construcción directamente. No obstante, la demanda de viviendas sigue en aumento debido al aumento de población, que según datos de diario Hoy

³Taurus, R. (2008). Crisis crediticia e hipotecaria. En Martínez, R.; Taurus, R, *La Economía en el mundo*. Madrid: Alianza, 21

⁴Taurus, R. (2008). Ob. Cit., p. 45

(marzo, 2012) en el Ecuador existe una demanda anual estimada de 80.000 viviendas nuevas; en la provincia de Loja, el déficit acumulado de vivienda en promedio es de 26.500 inmuebles⁵; lo cual representa una buena oportunidad para las empresas inmobiliarias de nuestro país.

1.2 Reseña histórica de Proinjar S.A.

Proinjar S.A., constructora inmobiliaria, Sociedad Anónima, creada el 19 de Enero de 2009, en la ciudad de Loja, dedicada al desarrollo de servicios inmobiliarios personales y corporativos de alto nivel; busca diseñar, construir y comercializar proyectos inmobiliarios⁶. Así como la prestación de servicios suplementarios, como asesoría, decoración de interiores, avalúos y remodelaciones. Se ocupa de la comercialización de lotes, ventas de viviendas nuevas o por comisión. Proinjar, durante su vida laboral, ha logrado conocer las necesidades comerciales, de análisis e interpretación del sector inmobiliario, las cuales se requieren para solventar las problemáticas que hoy en día se presentan en sus proyectos, principalmente dentro de sus procesos de negocio: planeación, promoción, comercialización, servicios hipotecarios, etc., ofreciendo una extensa gama de productos y servicios en el área inmobiliaria.

Sus propietarios, cinco años antes de crear esta compañía se dedicaban a la construcción de viviendas nuevas mediante conjuntos residenciales.

Los continuos cambios que tiene el sector inmobiliario y el sector de la construcción hacen necesarios que empresas como Proinjar S.A., inmersas en el mercado sean más competitivas para obtener mayor participación, con el fin de sobrevivir en un sector con una rivalidad elevada.

Proinjar no ha tenido un crecimiento importante debido a la falta de planificación en la organización. Por tal motivo se ha propuesto la elaboración de un plan estratégico 2013 – 2017.

1.3 Descripción del negocio

En la actualidad, en el negocio del corretaje de bienes y raíces, hay corredores que

⁵Araujo, D. (2012, 6 de junio). Demanda de viviendas. Hoy, p. 5

⁶Estatutos de la Compañía. (2009)

actúan individualmente, por lo tanto son sus propios gerentes, pero cuando se trata de una empresa inmobiliaria con personería jurídica existe un gerente que es el representante legal de la compañía.

Toda empresa depende cada vez más de los servicios que forman parte del proceso de elaboración de los productos o a su vez servicios que esa empresa ofrece al mercado. Por ello, las empresas que se dedican a la oferta de los servicios puros, como es la actividad de corretaje de bienes y raíces, se cimientan sobre la calidad y cantidad de los servicios ofertados para satisfacer las necesidades del cliente, logrando su preferencia para la empresa inmobiliaria o corredor que le da esos servicios, no importa tanto quien hace los servicios, lo que sí importa es quien ofrece esos servicios con efecto diferenciador.

Proinjar es una empresa familiar que consta de cinco miembros, su padre Lizardo Jaramillo, y sus cuatro hijos José, Reinaldo, Elena y Betty Jaramillo Castillo, en donde el gerente encargado es Reinaldo Jaramillo. Desde hace cinco años estas personas están integradas para realizar construcciones en urbanizaciones. El 19 de Enero del 2009 crearon la compañía Proinjar con personería jurídica, ubicada en las calles 18 de Noviembre 05-74 entre Colón e Imbabura. A partir de la creación de la empresa no se han realizado construcciones inmobiliarias debido a que Proinjar se ha dedicado a la venta de lotes, departamentos, casas, sólo por comisión, que lo realizan mediante contrato de corretaje entre el propietario del inmueble y Proinjar, para lo cual tienen un tiempo de venta de hasta cuatro meses con una comisión del 4% de la venta⁷.

Además de los cinco integrantes o propietarios, la empresa tiene como colaboradores al Arq. David Regalado, Arq. Miguel Soto, Ing. Miguel Ángel Suárez, los cuales consiguen los inmuebles para ser ofrecidos a los clientes, Lcda. Alexandra Rojas encargada de la contabilidad de la empresa, en total nueve integrantes de la compañía.

La empresa tiene equipos de alta tecnología para realizar los trabajos de diseño arquitectónico e ingeniería de sus proyectos. En equipos de oficina: tres computadoras Samsung, cuatro escritorios, maquinaria para construcciones: concretera, cortadora de cerámica, rodillo, plancha compactadora, amoladora, martillo roto percutor, elevador de mezcla, vibrador de hormigón, vehículo camioneta,

⁷Jaramillo, B. (2010). (entrevista personal)

en equipo tiene andamios, burros metálicos, escalera, escalera telescópica, cascos, chalecos reflectores, en herramientas: palas, picos, barretas, bailejos, nivel, metro, flexómetro.

1.4 Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno, sirve para enfrentar los desafíos competitivos, el directivo debe plantearse cómo lograr que su organización mantenga su actuación sobresaliente de forma indefinida.

El proceso de la planificación estratégica consiste en los siguientes pasos:

1. Establecimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias
2. Análisis FODA
 - 2.1 Análisis del entorno
 - 2.2 Identificar oportunidades y amenazas
 - 2.3 Analizar los recursos de la organización
 - 2.4 Identificar fortalezas y debilidades
3. Volver a evaluar la misión y los objetivos de la organización
4. Formular estrategias
5. Implementar estrategias
6. Evaluar los resultados⁸.

1.4.1.1 Misión: La redacción de la misión “determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad. Por ello normalmente la misión incluye los siguientes elementos: Identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos)”⁹.

1.4.1.2 .Visión: “Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un período definido. En esencia la visión representa cómo quiere verse y ser vista una

⁸Ponce, G., (2009). *Planificación y Desarrollo Organizacional*. Loja – Ecuador: UTPL, p. 16.

⁹Gutiérrez, H., (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill Interamericana, 130.

organización en un determinado lapso de tiempo; por consiguiente contiene la imagen anticipada de las realidades que se creen y se quieren alcanzar.. Por lo tanto, de la visión deben desprenderse fácilmente los objetivos estratégicos de la institución, aquellos que deben efectuarse para que la empresa sobreviva y alcance el éxito”¹⁰ .

1.4.1.3 Objetivos: Los objetivos son “metas de desempeño de una organización, es decir son los resultados y productos que la administración desea lograr, funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa”.¹¹

Los objetivos se clasifican en estratégicos y financieros.

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, realidad la visión, mientras que los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.¹²

1.4.1.4 Políticas: Las políticas son “reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados”.¹³

1.4.1.5 Valores: “Son los principios básicos que se deben observar en la actuación dentro de la organización para el logro de la misión. En otras palabras, qué se “vale”, y qué no. Entonces en el momento en que el grupo de personas decide declarar los valores que desean seguir en el trabajo y en los esfuerzos para lograr la misión de la organización, están afirmando lo que en realidad quieren ser como individuos”¹⁴ .

El establecimiento correcto de la misión, visión, objetivos y valores, nos permitirán alcanzar lineamientos científicos que faciliten la incorporación a la empresa de nuevas herramientas de calidad de una forma más dinámica de trabajo.

¹⁰ Gutiérrez, H., (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill Interamericana, 131.

¹¹Thompson.A, Strickland.A, Gamble. J, (2007).Ob. cit. p. 29.

¹²Thompson.A, Strickland.A, Gamble. J, (2007).Ob. cit. p. 31

¹³Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., (2007). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana, 27.

¹⁴ Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill Interamericana, 130.

1.4.2 Análisis del Macro Entorno

Situación Actual

Es importante desarrollar un análisis del macro entorno, puesto que toda organización está afectada en mayor o menor medida por estas fuerzas. El propósito del análisis es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Para analizar el desenvolvimiento en el mercado así como generar suficientes argumentos de juicio y evitar que la empresa pierda espacio en el mercado se utilizan las variables económicas.

14.2,1 Análisis de la industria

El éxito al invertir en una inmobiliaria, no solamente depende del entorno en el que se desenvuelve, como el mercado y las variables macroeconómicas que le rodean, sino también, de las herramientas administrativas y financieras utilizadas.

Es necesario, destacar la relevancia que tiene la construcción de viviendas en el desarrollo de un país, ya que además de que permite elevar el bienestar y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, como actividad económica, tiene un efecto multiplicador que fortalece el sector productivo y genera empleo en una serie de actividades artesanales. El Ecuador es una de las naciones latinoamericanas con el más bajo PIB per cápita, debido a problemas comunes de la región provocados por la crisis de la deuda externa, el deterioro de los términos de intercambio, ajustes periódicos de las tarifas de servicios públicos, altas tasas de interés, entre otros factores.

“A partir de la dolarización, el precio de la construcción se ha mantenido estable, con la excepción de circunstancias externas como el incremento desproporcional del acero-hierro, insumo de vital importancia en la construcción de vivienda”¹⁵.

¹⁵Cámara de la Construcción de Loja. (Octubre,2010). *Precios de los materiales de construcción*.

Actualmente, nuestro país enfrenta nuevos retos ante los lineamientos de una economía mundial marcada por un mercado globalizado y altamente competitivo, es necesario entonces el diseño e implementación de proyectos de inversión en la construcción de viviendas, sector de la economía que se ha convertido en una actividad económica que genera gran cantidad de fuentes de empleo, alrededor del 7% de la población urbana¹⁶.

Según el Gerente General de Acoplar Arq. Mario Ponce (2011), “En el Ecuador existe un déficit entre 1 y 1.5 millones de viviendas, lo cual representa una cifra demasiado alta para un país con 14 millones de habitantes”. Para Raúl Samper R. Director de la revista Inmobiliario El Portal (2011), “Ecuador tiene un déficit de un millón de plazas de vivienda, y este déficit se encuentra centralizado en los segmentos que van desde la vivienda social, hasta el segmento de los US\$80 mil”.

Desde el punto de vista de la Dirección de Planificación del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) (2011), el déficit de viviendas es de 816 mil; de donde las provincias con mayor déficit cuantitativo de vivienda son: Pichincha 174 mil, Guayas 258 mil y Manabí 74 mil. Según la Cámara de la Construcción de Loja (marzo 2012), existe una carencia de moradas de 26 500 y a nivel cantonal son 16 000 viviendas, Los datos anteriores permiten captar de una mejor manera las necesidades de vivienda existentes en nuestro país, de tal forma que los gobernantes, políticos, inversionistas y comercializadores deberían considerar esta situación y tratar de delinear políticas que incentiven la inversión en este sector para suplir esta necesidad vital.

Según Farid Tapia Aguirre, Presidente de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha (2011), “la oferta y la demanda de casas aún no alcanza los niveles esperados, debido a la caída del ahorro interno y los límites de acceso al crédito”. Y el crédito es una necesidad de gran importancia, que debe ser tomada en cuenta por los constructores si quieren competir en el presente y más aún en el futuro. Es por eso que Elías Gallegos Anda afirma que “el 95% de los potenciales compradores requieren crédito a largo plazo”.

Análisis socioeconómico de la industria

Diferentes aspectos son tomados en cuenta en los segmentos o niveles

¹⁶Banco Central del Ecuador. (Octubre,2012). *Economía mundial*.

socioeconómicos, por ejemplo, en viviendas enfocadas a segmentos de clase media alta y clase alta, se consideran la ubicación y la calidad de las construcciones.

Sin embargo, la demanda en el mercado inmobiliario en el segmento medio obliga a las compañías a competir especialmente en precios. “El valor comercial promedio de vivienda incluido el terreno, para enero del 2012 se situó en \$90.550,2. El 50.90% del volumen de crédito se colocó a un plazo de 10 y 15.3 años y el 23,54% a un plazo de 2 a 6 años; para Febrero del 2012 el volumen de crédito para la vivienda fue de \$50,2 millones”.¹⁷ La mayoría de los proyectos se enfocan al sector medio-bajo, ya que el valor de éstos no sobrepasan los \$ 35.000, por lo que existe un mayor acceso al pago de las viviendas populares. Además, en este rango de precios, existen facilidades de pago tanto por créditos directos así como también a través de instituciones financieras.

De acuerdo a un estudio realizado por Gridcon (2011), donde se han visitado varios proyectos ofertados en el sector, se ha determinado un precio promedio por metro cuadrado de construcción que asciende a US\$ 370. Cabe aclarar que estas viviendas se ofertan sin acabados, por ende los precios son relativamente bajos en el sector de viviendas populares.

1.4.2.2 Desempleo en el Ecuador

El desempleo en el Ecuador se incrementa por dos vías: por la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo; por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

El director del INEC (2012), Byron Villacís calificó como favorable la reducción de cifras de desempleo a nivel urbano.

El cuadro 1 muestra las tasas de desempleo en el Ecuador durante los años 2007-2012:

¹⁷Banco Central del Ecuador.(Febrero,2012). *Demanda del mercado inmobiliario*.

Cuadro # 1

Evolución del desempleo en el Ecuador

FECHA	VALOR
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jacqueline Castillo

Para junio del 2006 según el Banco Central el desempleo se calculó en 10.73%; sobre todo en el área de la construcción, por los altos costos de la materia prima y casi la nula aportación que se tenía para contratar trabajadores; principalmente en las provincias australes de Loja, Cuenca y El Oro¹⁸. En la actualidad la economía se está rehabilitando sobre todo en lo que concierne a la construcción de viviendas, tiene un déficit de 26.500 en nuestra provincia de Loja, según datos de diario Hoy (mayo, 2012) el desempleo en el Ecuador baja a 5.1% y el subempleo a 44.2%; y según el Banco Central del Ecuador el desempleo al 31 de marzo del 2012 está en 4.88%.

1.4.2.3 Inflación

La inflación es una medida estadística utilizada a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios

¹⁸Pacheno, S.,(2012, 11 de junio). Opinión. El Universo, p. 7

demandados por los consumidores y establecida a través de una encuesta a hogares.

La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

En el cuadro 2, se presenta un cuadro comparativo de las tasas de inflación del Ecuador de los últimos dos años, 2010 - 2012

Cuadro # 2

Evolución de la tasa de inflación

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Mayo 2012	4.85%	Julio 2011	4.44%
Abril 2012	5.42%	Junio 2011	4.28%
Marzo 2012	6.12%	Mayo 2011	4.23%
Febrero 2012	5.53%	Abril 2011	3.88%
Enero 2012	5.29%	Marzo 2011	3.57%
Diciembre 2011	5.41%	Febrero 2011	3.39%
Noviembre 2011	5.53%	Enero 2011	3.17%
Octubre 2011	5.50%	Diciembre 2010	3.33%
Septiembre 2011	5.39%		
Agosto 2011	4.84%		

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jacqueline Castillo

Es importante destacar que a partir de la dolarización se ha generado una reducción significativa de las tasas de inflación, presentando una tendencia al incremento en los últimos meses cerrando con un valor de 4.85% en mayo 2012 ¹⁹

Esto es un aspecto importante, ya que la inflación ha disminuido, y el consumidor tendrá seguridad para adquirir vivienda propia porque la hace más accesible y le garantiza la recuperación de los créditos a precios constantes, los precios de los materiales de construcción se han mantenido relativamente estables, por tanto la producción no se encuentra en riesgo, además de mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos, la estabilidad inflacionaria permite un ambiente de desarrollo productivo para todas las empresas.

¹⁹Banco Central del Ecuador. (Agosto,2012).*Inflación*.

1.4.2.4 Tasa de interés

Existen diferentes formas de financiar una vivienda, muchas inmobiliarias lo hacen con el 30% del valor del inmueble correspondiente a la entrada, que pueden ser canceladas en seis y hasta en doce o veinte y cuatro meses; y la diferencia con instituciones financieras. Este acceso a crédito directo de la entrada se ha dado ya que según Elías Gallegos Anda (2012) “para muchos la entrada es el principal obstáculo para adquirir una casa, pero a pesar de esta facilidad, existe otra limitación que es la tasa de interés”.

Según el criterio de René Naranjo (2012) “la cartera de construcción registra los menores índices de morosidad por lo que no existe razón para que estas tasas no sean del 10%”. Sin embargo, las tasas de interés ofrecidas por las inmobiliarias oscilan entre el 15 y el 18% anual. Adicionalmente es importante indicar, que el escenario de la oferta inmobiliaria puede cambiar en los próximos meses, debido a la entrega de préstamos hipotecarios a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los mismos que varían entre 6 y 30 mil dólares y para su pago existen cuatro opciones: plazos de 5, 10, 15, y hasta 20 años. Así como también la priorización a créditos hipotecarios que están dando las instituciones del sector financiero, tal es el caso del Banco del Pacífico, que actualmente está lanzando al mercado su “crédito hipotecario nueve”, el cual tendrá una tasa de interés del 9%, a un plazo de 10 años y cubrirá el 70% del valor del bien inmueble²⁰.

Con estos préstamos, las expectativas de demanda de vivienda aumentan y las proyecciones del mercado inmobiliario se perfilan positivamente.

El aumento de créditos en el país, permitirá reactivar el mercado inmobiliario y facultará a las inmobiliarias en una mayor cantidad de ámbitos adicionalmente al precio, ya que si existe el dinero a disposición de los clientes, éste será colocado o invertido en un bien que cubra satisfactoriamente las expectativas del comprador, es decir, las exigencias serán definitivamente mayores. Desde ese punto de vista, la competencia se enfocará a posicionar sus productos inmuebles haciendo conocer al cliente la calidad de los materiales utilizados que permitan una mayor durabilidad de los bienes.

²⁰Naranjo, R. (2012). Inmobiliaria Naranjo.

“Los volúmenes de crédito otorgados por el sistema financiero privado para el segmento de vivienda son en millones de dólares para enero del 2011 de 50,2 y para enero del 2012 de 43,4”²¹.

El cuadro 3, describe las tasas de interés referencial para la vivienda desde el año 2010 al 2012; se toman estas tasas referenciales porque son las que se utilizan para los préstamos hipotecarios:

Cuadro # 3

Evolución de la tasa de interés para la vivienda

FECHA	VALOR
Junio 2012	10.64
Mayo 2012	10.64
Abril 2012	10.64
Marzo 2012	10.64
Febrero 2012	10.64
Enero 2012	10.64
Diciembre 2011	10.64
Noviembre 2011	10.64
Octubre 2011	10.64
Septiembre 2011	10.64
Agosto 2011	10.38
Julio 2011	10.38
Junio 2011	10.38
Mayo 2011	10.56
Abril 2011	10.56
Marzo 2011	10.55
Febrero 2011	10.47
Enero 2011	10.47
Diciembre 2010	10.38
Noviembre 2010	10.54
Octubre 2010	10.62
Septiembre 2010	10.50
Agosto 2010	10.64

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jacqueline Castillo

En el cuadro 3, se observan que las tasas de interés para la vivienda se han mantenido estables, culminando en junio del 2012 con 10,64%, lo que representa una oportunidad para el sector inmobiliario. La variación de las tasas de interés

²¹Banco Central del Ecuador. (Agosto,2012).Tasa de interés.

afectan grandemente las decisiones estratégicas, como créditos con el fin de realizar inversiones para mejorar la productividad de la empresa.

1.4.2.5 Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período. También se lo puede definir como la tasa de crecimiento real ajustado por la inflación; actualmente es de 3,2% a nivel nacional.

El sector de la construcción es uno de los sectores con mayor porcentaje de crecimiento en el país el cual se encuentra en 2,86% al alza.²²

1.4.2.6 Migración

El Ecuador es un país de emigrantes, dos son los destinos fundamentales, tradicionalmente EEUU y en los últimos años Europa, en especial España e Italia.

En el Ecuador, actualmente, existe el fenómeno de remesas invertidas relacionadas a la crisis española; los migrantes retiran sus ahorros y venden sus propiedades para afrontar los gastos como el alquiler, la hipoteca o alimentación y poder así seguir viviendo en España.

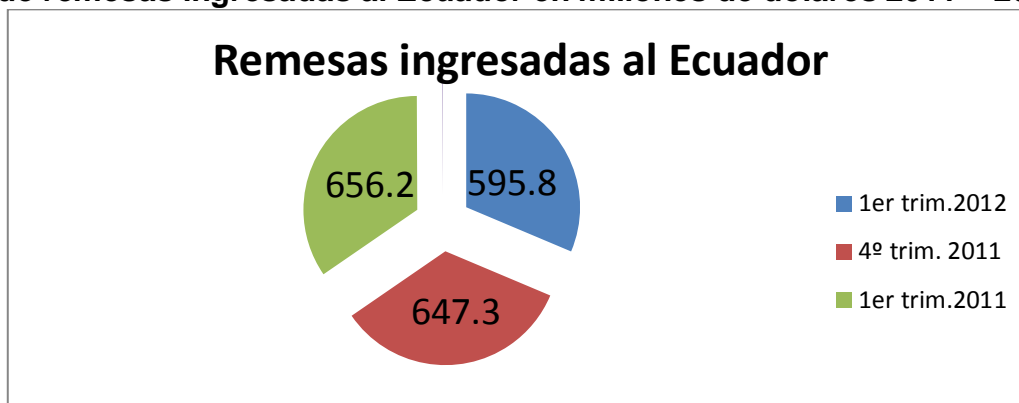
El secretario del migrante, Francisco Hagó destacó que desde 2010 y hasta la fecha cerca de 10.000 ecuatorianos se han acogido al retorno voluntario desde España.

Además, la cifra de compatriotas que la Senami (Secretaría Nacional del Migrante) ha reportado, en el país ha ido incrementándose a medida que se agudizaba la crisis económica y crece la tasa de paro entre el colectivo inmigrante, un índice que actualmente supera el 32%.

En el gráfico 2 se expone el flujo de remesas ingresadas al Ecuador en millones de dólares 2011-2012:

²²Banco Central del Ecuador. (Mayo, 2012). *Variables macroeconómicas*.

Gráfico # 2
Flujo de remesas ingresadas al Ecuador en millones de dólares 2011 – 2012

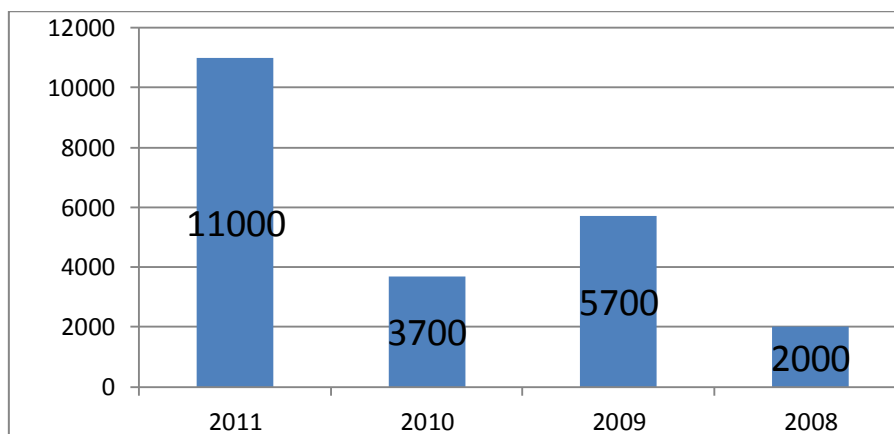


Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaboración: Jacqueline Castillo

Como se aprecia en el gráfico, existe una disminución de las remesas en 8% respecto al cuarto trimestre del 2011 y un 9,2% respecto al primer trimestre del 2011 que influye sustancialmente sobre el ahorro interno de los ecuatorianos porque en su mayoría este ahorro es utilizado para la compra de vivienda.

El gráfico 3 expresa el retorno voluntario de migrantes de España:

Gráfico # 3
Retorno voluntario de migrantes de España

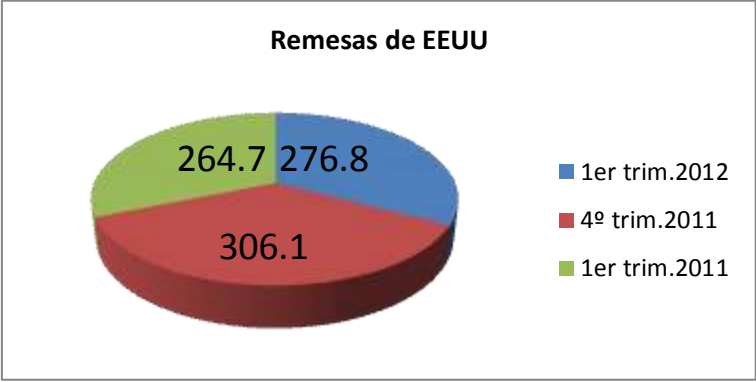


Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaboración: Jacqueline Castillo

En el gráfico 3 se muestra un incremento sustancial de migrantes que se han acogido al retorno voluntario a nuestro país, para el año 2011 fueron de 11.000 ecuatorianos retornados, debido a la crisis española.

En el gráfico 4 se presentan las remesas ingresadas al Ecuador en millones de dólares desde los EEUU:

Gráfico # 4
Remesas ingresadas desde los EEUU en millones de dólares

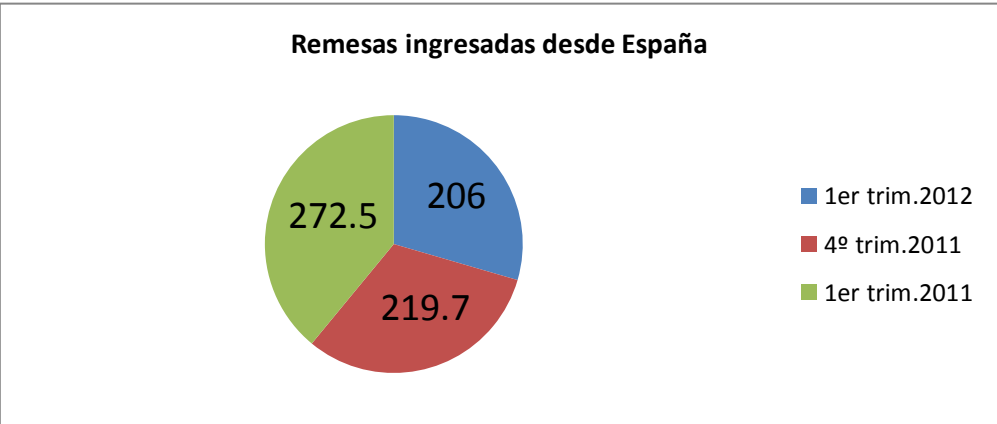


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jacqueline Castillo

Durante el primer trimestre de 2012, el flujo de remesas provino especialmente de los Estados Unidos, valor inferior en 9.5% comparado con el monto registrado en el cuarto trimestre del 2011 y mayor en 4.6% al flujo observado en el primer trimestre del 2011.

El flujo de remesas provenientes de España se aprecia en el gráfico 5:

Gráfico #5
Remesas ingresadas desde España en millones de dólares

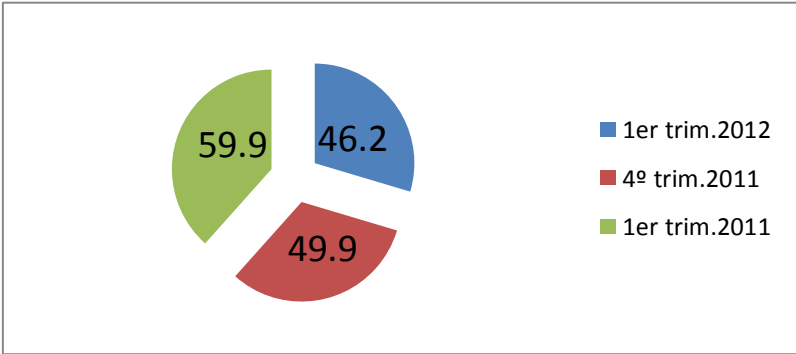


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jacqueline Castillo

El flujo de remesas proveniente de España en el primer trimestre de 2012 fue una cifra inferior en 6.2% al valor registrado en el cuarto trimestre del 2011 y 24.4% menor al observado en el primer trimestre del 2011, evidenciando la marcada crisis económica por la que atraviesa este país.

Las remesas procedentes de Italia se indican en el gráfico 6:

Gráfico # 6
Remesas ingresadas desde Italia

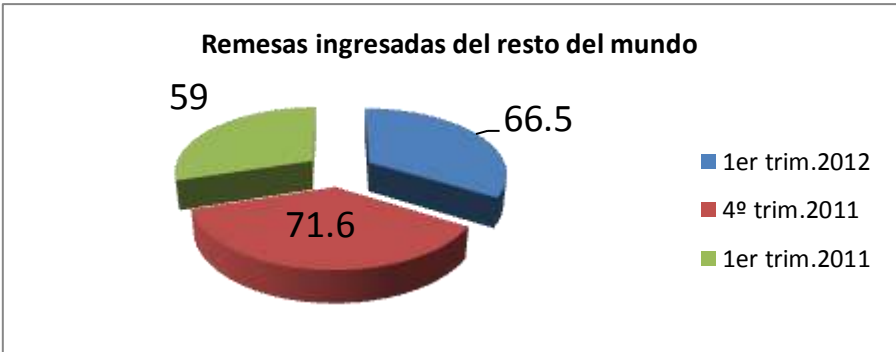


Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: Jacqueline Castillo

Las remesas provenientes de Italia durante el primer trimestre de 2012 representó una disminución de 7.2% al compararlo con el observado en el cuarto trimestre del 2011 y una reducción de 22.6% frente a registrado en el primer trimestre del 2011.

En relación al resto del mundo el monto de remesas se aprecia en el gráfico 7.

Gráfico # 7
Remesas ingresadas del resto del mundo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Jacqueline Castillo

Durante el primer trimestre del 2012 la cifra la representa una reducción de 7.1% al compararla con el cuarto trimestre del 2011 y un aumento de 12.9% al relacionarla con el primer trimestre del 2011 de 59 millones.

En el primer trimestre de 2012, localidades como Guayaquil, Cuenca, Quito, Ambato y Loja se constituyeron en las principales receptoras de remesas, al sumar \$ 395.5 millones de dólares, 66.4% del total de remesas recibidas en el país.²³

Los recursos que llegan del exterior en un 60%²⁴ se destinan en el Ecuador en muchos casos, a la construcción de vivienda propia, ya que la vivienda es considerada por los migrantes como algo seguro; he ahí la importancia de que Proinjar haga lo posible por captar las remesas de los migrantes.

1.4.2.7 Relaciones Gubernamentales

Toda empresa se relaciona con otras instituciones, que forman parte del gobierno o del sector privado, para su adecuado funcionamiento.

Entre los organismos gubernamentales de control de Proinjar se mencionan los siguientes:

- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Bancos
- Dirección Provincial de Salud
- Registro Mercantil
- Instituciones financieras

1.4.2.8 Legislación

El marco legal de nuestro país no se ha caracterizado por ser claro y preciso, todavía se encuentran vacíos legales que son interpretados de acuerdo a los intereses de las partes o de las influencias económicas y políticas

La normativa legal que regula a la empresa está dada por las siguientes leyes:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen tributario interno
- Código del trabajo.

²³ Banco Central del Ecuador. (Junio, 2012). *Remesas ingresadas al Ecuador*.

²⁴ Banco Central del Ecuador. (Junio, 2012). *Remesas ingresadas al Ecuador*

- Código Civil
- Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador
 - Avalúos de Bienes raíces y otros activos
 - Avalúos de propiedades para créditos bancarios
 - Avalúos para Sujetos de Superintendencia de Bancos y Seguros
 - Peritajes judiciales sujetos al Consejo Nacional de la Judicatura
- Ley de Propiedad Horizontal del Ecuador
- Ley de Hipotecas
- Ley de Compañías

Con la actual reforma de la Ley hipotecaria realizada en el mes de mayo del presente se prevé una ayuda a las inmobiliarias, ya que garantiza el pago de las obligaciones de personas naturales con los bancos con la entrega del bien hipotecado, quiere decir que la misma vivienda se convierte en prenda en garantía y con su devolución queda saldada la deuda. Evita un sobreprecio en la construcción, lo que significará eliminar la burbuja inmobiliaria.

1.4.2.9 Análisis de la competencia

El mercado de vivienda de clase media, es uno de los que más se ha desarrollado en los últimos años y por ende la competencia es extensa; la oferta de viviendas creció considerablemente porque como se mencionó anteriormente, las variaciones en los precios de los materiales no han sido tan irregulares. Adicionalmente las inmobiliarias aplican de alguna manera los créditos directos para sus clientes a raíz de las trabas ocasionadas en las instituciones financieras. Por ejemplo, la Inmobiliaria Naranjo Ordóñez a través de su Presidente René Naranjo, asegura que su empresa tiene un equipo de evaluación particular que busca garantizar el pago del crédito, mediante la comprobación de dos datos: que el valor destinado al pago del inmueble represente entre el 25 y el 35% del total del ingreso familiar (que aportan uno o más miembros de la familia) y que exista estabilidad familiar.

Ante el panorama actual, las empresas de intermediación inmobiliaria están obligadas a ser más competitivas y a prestar servicios de mayor calidad. Asocobral. (Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Loja), para cubrir todas las necesidades formativas del sector, da formación de carácter superior, continua y profesional.

De algunas empresas inmobiliarias y entidades bancarias que ofrecen servicio, créditos de vivienda, las ofertas, planes y programas son diferentes, esto depende del área de construcción, calidad de los acabados.

Fidel Siguenza (2012), gerente de inmobiliaria el Austro, destaca que la demanda en cuanto a compra de vivienda bajó significativamente, en virtud de la reducción de las remesas del exterior, son menos las personas que quieren comprar. Los precios oscilan entre \$45.000 y 60.000, en barrios, mientras que en el centro de la urbe sobrepasan los \$100.000.

Leonardo Jaramillo, gerente de Negocios del Banco Pichincha, una de las entidades bancarias que maneja proyectos viviendísticos, la entidad presenta dos alternativas, la que se da directamente al constructor que tiene que presentar un proyecto, para ello le brindan financiamiento de diez a quince años. También existe el crédito “Habitar”, que se da de forma individual a las personas interesadas en construir, se deben cumplir algunos requisitos, se financia hasta un 80% del valor de la vivienda con un interés del 10,75%.

Existen un elevado número de competidores en el mercado de Loja, se considera a la Constructora e Inmobiliaria Madrid constituida como franquicia española en el año 2005, la más fuerte en esta ciudad de Loja, principalmente por los bajos precios de viviendas nuevas.

Entre las principales inmobiliarias de esta ciudad tenemos:

- ▶ Inmobiliaria Madrid
- ▶ Metrópolis
- ▶ Su casa propia
- ▶ Inmobiliaria Loja
- ▶ Bienes Raíces Covin
- ▶ Inmobiliaria Gentac
- ▶ Inmobiliaria El Austro
- ▶ VI-SA Inmobiliaria
- ▶ Inmoas
- ▶ Inmobiliaria Bella María
- ▶ Inmohogar
- ▶ Agoil Inmobiliaria
- ▶ Fersaco
- ▶ Constructora Samaniego – Eguiguren
- ▶ Palacio & Salcedo
- ▶ V & P Asociados
- ▶ Prohabitar
- ▶ Inmobiliaria Podocarpus
- ▶ Inmobiliaria Lumarc

- ▶ Grupo Futuro
- ▶ Miriam Jiménez

Además de las compañías inmobiliarias que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, existen personas naturales que hacen compra y venta de bienes inmobiliarios.

1.4.2.10 Demanda del mercado inmobiliario

Según la consultora de economía y finanzas Multienlace (2012), el entorno macroeconómico sobre el sector inmobiliario ha favorecido al crecimiento de la demanda para viviendas, la reducción de la inflación, la reducción de las tasas de interés, la estabilidad de los precios de la construcción, la disponibilidad del crédito, son algunos de los factores que han incidido en este comportamiento, llegando al 7% actualmente.

Giovani Altamirano (2012), presidente de la Cámara de Construcción de Loja, “hasta la fecha la población no logra satisfacer las necesidades de vivienda, pese a los planes públicos”. Indicó que en el Ecuador se conforman entre 70.000 a 80.000 hogares nuevos, lo que hace necesario que este mismo número de casas se construyan.

La demanda potencial calificado del mercado inmobiliario la constituyen las personas interesadas en adquirir vivienda en el corto plazo, deben ser sujetos de crédito y tener la capacidad económica o disponer del valor de la cuota inicial del 30% y el IESS le financia el 70% para viviendas superiores a \$70.000; actualmente el IESS está financiando el 100% del valor de la vivienda hasta \$70.000.

El sector de actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler tiene una tendencia positiva desde el año 2000. Hay una importante demanda potencial, en el Ecuador es de 40% en el área urbana y del 21% en las zonas rurales²⁵. Según el BCE para enero del 2012 el estado ha destinado para el sector de vivienda la suma de 1.456,2 millones de dólares, pero no obstante, el crédito para la vivienda representa sólo el 5% del total del crédito bancario.

El negocio inmobiliario está muy relacionado con el ciclo económico y es muy sensible al ingreso real de las familias, a la tasa de interés, la estabilidad de los precios, requiere que los adquiridores de bienes inmuebles tengan expectativas de largo plazo.

²⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012).

1.4.2.11 Poder de negociación de los clientes

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

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

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

1.4.2.12 Análisis de proveedores

La industria de la construcción, es uno de los motores que dinamizan la economía del país, ya que en ésta confluyen la mayor cantidad de compañías para realizar sus transacciones y participar en la generación de fuentes de empleo y capitales.

De esta forma podemos mencionar varias compañías que producen uno de los materiales más importantes de la construcción como es el cemento, empresas como: La Cemento Nacional, Selva Alegre, Chimborazo y Guapán; empresas que producen o comercializan hierro como Adelca, Proma Hierro S.A.; comercializadoras de acero como: Acercons Cía. Ltda.; comercializadoras de aluminio y vidrio como Cedal, FISA; proveedores de madera como el Aserradero Santa Lucía; cerámicas como Ecuacerámica, y Graitman; parquet y pisos como Robalino y Durini; material eléctrico como Codemel, Cablec y Conelsa; Pinturas como Cóndor, Pintulac; materiales de plomería y grifería como Grimasa; materiales de construcción en general como Promac, M.O.S., Distribuidora San Luis, entre otros. Además existen compañías que alquilan equipos para la realización de obras como encofrados, vigas, puntales, etc., entre ellas Pronto Equipos.

La Cámara de la Construcción de Quito (2012), afirma que las grandes empresas como las fabricantes de cemento, hierro y sanitarios, se caracterizan por un uso intensivo de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Las empresas consideradas medianas tienen un uso moderado tanto de recursos humanos como de los tecnológicos y financieros; como por ejemplo las compañías dedicadas a la producción de aluminio, vidrio, material eléctrico, pinturas y cerámicos; pero existen pocas oportunidades de crédito por parte de los proveedores.

Un 15% del total de empresas, representan las empresas pequeñas, las cuales tienen un uso muy ligero de estos recursos, en este grupo se encuentran las empresas dedicadas a la elaboración de parquet, bloques, ladrillos y tejas. El 90% de estas empresas se concentran en Pichincha y Guayas y el resto se haya distribuido en el resto del país, especialmente en Azuay y Manabí²⁶.

Los proveedores pueden considerarse una amenaza para la empresa cuando están en capacidad de imponer el precio que debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados disminuyendo la rentabilidad de la misma. Sin embargo existen determinadas industrias productoras de materiales de construcción que por influencias fundamentalmente políticas se han convertido en verdaderos monopolios como es el ejemplo de la industria del cemento y del hierro, por este motivo las empresas constructoras son sometidas permanentemente a la subida de precios en forma descontrolada en estos materiales, lo que implica una amenaza al tener que depender de estas empresas y regirse a sus requerimientos.

Entre los principales proveedores de Proinjar tenemos a Importadora Ortega, Disensa, Pintuco, clientes.

1.5 Análisis Interno

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

²⁶Cámara de la Construcción Quito. (Octubre, 2012). *Materiales de construcción*.

determinar las capacidades administrativas, financieras, del recurso humano, y de comercialización.

1.5.1 Área Administrativa

La empresa Proinjar no posee un adecuado manejo administrativo, no cuenta con una planificación apropiada, no tiene planes estratégicos ni operativos, no dispone de herramientas de control en sus procesos.

La empresa cuenta con una capacidad física de expansión de aproximadamente 200 m².

Desde el año 2009 no se construye ninguna vivienda, el único servicio que brinda es el de corretaje. El equipo técnico es especializado en la construcción de urbanizaciones, pero debido a la falta de liquidez y planificación sólo se ha preocupado de hacer labores de corretaje.

Proinjar necesita mayor capacitación y desarrollo del personal; existe un mal manejo de información; hay una comunicación ineficiente, no existe auditoría en el servicio de la empresa; se evidencia una falta de organización por procesos; no existe un manual de procedimientos de comercialización; existe ausencia de modelos del clima laboral; existen bajos márgenes de utilidad; además de encontrar la fuerza de trabajo desmotivada, se evidencia la entrada de nuevos competidores que hacen decrecer los ingresos de la empresa.

1.5.2 Área Financiera

En el anexo 1 se encuentran detallados los diferentes índices que constituyen la herramienta más efectiva para evaluar el funcionamiento de la empresa.

Al haber realizado un análisis de los balances que presentó la compañía se concluye que la empresa escasamente puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando sus recursos "corrientes".

La empresa sólo cuenta con \$99 para sus deudas a terceros.

Los acreedores aportan \$78,72 por cada dólar aportado por los accionistas. Proinjar S.A. financia el 88,5% de sus activos con deuda y el 11.5% proviene del capital de los accionistas. Cuanto más elevada sea la razón de deuda a activos totales mayor será el riesgo financiero.

La rotación de cuentas por cobrar fue de 1.82 con un período promedio de cobranza de 200 días situación que asegura que el trabajo desarrollado en el departamento de crédito y cartera ha sido deficiente.

El resultado obtenido en relación a los índices de rentabilidad demuestra una administración deficiente de sus activos.

1.5.3 Área de Comercialización

PRODUCTO

Las viviendas que se ofrecen en corretaje son de tres tipos:

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

Cabe mencionar que Proinjar no ha construido proyectos inmobiliarios.

Los medios de comunicación

Proinjar no cuenta con ningún plan de marketing; realiza para su publicidad anuncios en el diario La Hora, y a través de hojas volantes.

En general Proinjar no tiene buena posición en el mercado.

1.5 Balance Scorecard

Para la elaboración del BSC se requiere como primer paso la definición de la visión que debe guiar a todo el cambio organizacional. Antes de establecer las estrategias se debe realizar un análisis FODA en donde se establezcan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

El BSC es una metodología que traduce la estrategia de una organización en un arreglo de objetivos con su interrelación causa-efecto. El BSC, utiliza dos elementos: el mapa estratégico y el tablero de control. El mapa estratégico “es la representación

visual de los objetivos de una organización y utiliza al menos cuatro perspectivas: la perspectiva económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero; la perspectiva del cliente, que traduce las expectativas del cliente en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos, de servicio y de imagen; la perspectiva de procesos, que contempla los objetivos de los pasos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficacia para satisfacer al cliente, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia competitiva, la tecnología, las competencias, la cultura y los valores que posibilitan los procesos”²⁷.

Perspectiva financiera: Esta perspectiva indica cómo se ve la organización ante el entorno financiero, su orientación principal es maximizar el valor de los accionistas, incrementando los beneficios o reduciendo los costos.

Perspectiva clientes: En esta perspectiva “se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, además se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que los satisfacen”²⁸.

El éxito financiero proviene del aumento de las ventas, mediante lo cual los clientes satisfechos contribuyen a generar los ingresos necesarios para la empresa.

Perspectiva de procesos: “Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero”²⁹.

Analizando las preferencias y necesidades del cliente, se deben identificar los procesos claves en los cuales la organización debe trabajar para hacerlos efectivos.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

La **Cadena de Valor** de una empresa “identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas”³⁰.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: “Refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y

²⁷Gutiérrez, H. (2010). Ob. cit. p. 134

²⁸Chamba, L. (2010). Ob. cit. p. 65

²⁹Chamba, L. (2010). Ob. cit. p. 65

³⁰Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2007). Ob. cit. p.110

aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.³¹

³¹Chamba, L. (2010). Ob. cit. p. 65

CAPÍTULO 2

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESAPROINJAR S.A., 2013-2017.

PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Misión y Visión Proingar S.A.

Para el presente trabajo se ha creído conveniente diseñar la misión y visión, las mismas que se adaptan al nuevo enfoque de la empresa.

Cuadro # 4 Misión de Proinjar S.A.

Diseñar, construir y comercializar bienes inmuebles, mediante el desarrollo de conceptos innovadores de arquitectura e ingeniería, con eficiencia, efectividad y economía, garantizando la satisfacción de las familias de Loja.

Elaboración: Jacqueline Castillo. (2013)

Cuadro # 5 Visión de Proinjar S.A.

Ser la empresa constructora de referencia nacional en la prestación de soluciones, orientadas al bienestar ciudadano, al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible. Una empresa diversificada e integrada, comprometida con sus empleados y admirada por su capacidad de crear valor y de innovar, para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales.

Elaboración: Jacqueline Castillo. (2013)

2.2 Valores

Los principios y valores que constituyen el código de conducta de Proinjar, los mismos que permiten guiar las acciones, para así lograr un mejor desempeño de las actividades cotidianas:

1. Puntualidad en el servicio al cliente
2. Compromiso con los colaboradores
3. Sentido de urgencia
4. Participación
5. Código de conducta
6. Individualidad y trabajo en equipo.

La toma de decisiones ocurre en los niveles apropiados de la empresa y fomenta la participación de todos los responsables en los diferentes procesos operativos para así lograr un compromiso con responsabilidad.

2.3 Planteamiento de los Objetivos

2.3.1 Objetivos Estratégicos

- Alcanzar un crecimiento en ventas en todo el sistema del 8%.
- Incrementar la atención a los tres productos más importantes de la empresa (viviendas nuevas, departamentos y corretaje); y dar prioridad de recursos a los que tengan primera y segunda posición.
- Lograr efectividad de procesos.
- Adquirir mayor participación en el mercado y obtener nuevos clientes para 2012 con un 8%, aumentando un 3% cada año.
- Generar una ventaja competitiva para la satisfacción de los clientes.

2.3.2 Objetivos Financieros

- Lograr un incremento del 12% en los ingresos anuales en el mercado actual.
- Recortar los gastos operativos, para mantenerlos a 13% de los ingresos.
- Utilizar eficientemente el capital circulante (saldo clientes o proveedores/ ventas en cuentas por cobrar).

2.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia debe ir en función de los objetivos propuestos. La estrategia corporativa de la organización a implementar una vez generado el plan estratégico se ilustra en el cuadro 6:

Cuadro # 6
Estrategia Corporativa de Proinjar S.A.

Desarrollar una ventaja competitiva de la organización, incrementando una capacidad de construcción y comercialización de bienes raíces y corretaje de alta calidad.

Elaboración: Jacqueline Castillo (2013)

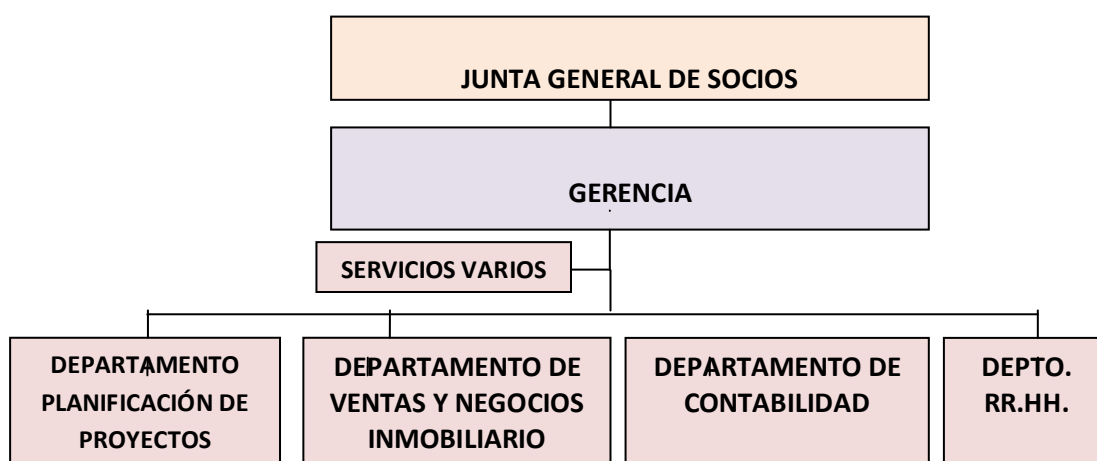
2.5 Estructura Organizacional General

Actualmente la empresa no cuenta con ninguna estructura formal, el siguiente organigrama es propuesto en el presente trabajo de investigación. La estructura será una herramienta que le permita a Proinjar S.A. alcanzar los objetivos propuestos:

- Le permitirá lograr una determinada disposición de sus recursos
- Facilitar la realización de las actividades y
- Coordinación de su funcionamiento

El gráfico 8 describe el organigrama general para la compañía Proinjar:

Gráfico# 8
ORGANIGRAMA GENERAL PROINJAR S.A.

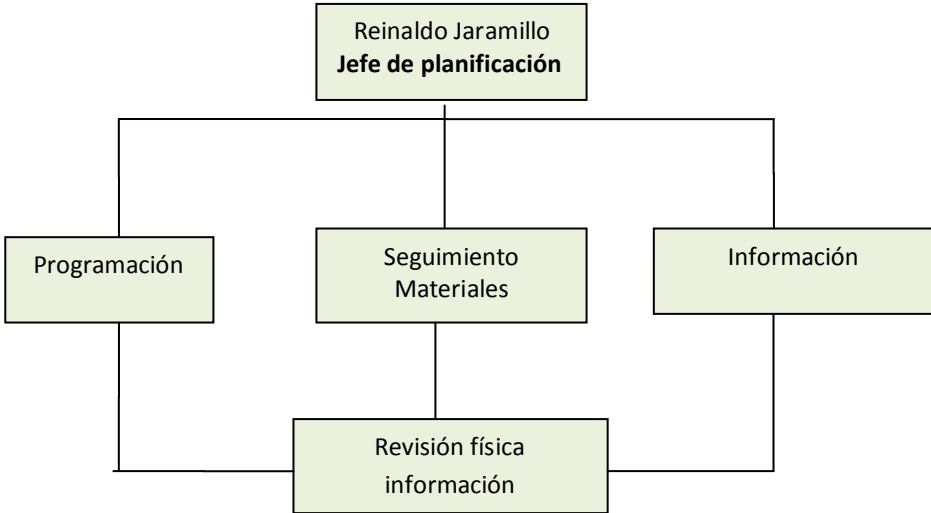


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Proinjar S.A.
Autora: Jacqueline Castillo

Organización por áreas de actividad: Las áreas de actividad o áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones se encuentran en relación directa con las funciones básicas que realiza Proinjar S.A. para lograr sus objetivos; expresados en los gráficos 9 y 10.

Gráfico # 9

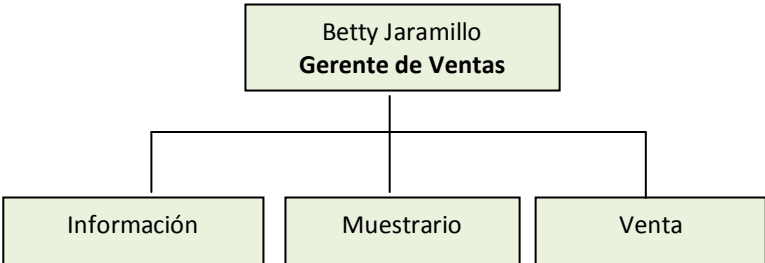
Organigrama del Departamento de Planificación de Proyectos



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Proinjar S.A.
Autora: Jacqueline Castillo

Gráfico # 10

Organigrama del Departamento de Ventas y Negocio Inmobiliario



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Proinjar S.A.
Autora: Jacqueline Castillo

Una observación que surge en esta matriz, es que existen múltiples factores que Proinjar debe aprovechar e impulsar con el fin de ampliar los beneficios principalmente económicos.

2.6.2 Matriz Resumen de Debilidades

En esta matriz se colocará todas las debilidades encontradas en el análisis interno, como lo muestra el cuadro 8:

Cuadro # 8

Matriz Resumen de Debilidades

Nro.	DEBILIDADES
D1	Inexistencia de Planificación
D2	Carencia de planes estratégicos y operativos
D3	Necesidad de crédito a largo plazo
D4	Falta de capacitación y desarrollo del personal
D5	Mal manejo de información
D6	Comunicación ineficiente
D7	Ausencia de controles de calidad
D8	Ausencia de un sistema de auditoría en el servicio
D9	Falta de organización por procesos
D10	Inexistencia de manual de procedimientos de comercialización.
D11	Fuerza de trabajo desmotivada
D12	Ausencia de modelos de medición de clima laboral
D13	Sólo se dedica al corretaje

Elaboración: Jacqueline Castillo

Una de las principales debilidades encontradas en Proinjar es que existe carencia de planificación, además de la inexistencia de procesos y procedimientos, principalmente en el área de gerencia y comercialización, lo cual hace que la empresa no logre el nivel de productividad requerido para maximizar los ingresos.

2.6.3 Matriz Resumen de Amenazas

Aquí se concentran todas las amenazas encontradas en el análisis externo, las mismas que se ilustran en el cuadro 9

Cuadro # 9

Matriz Resumen de Amenazas

Nro.	AMENAZAS
A1	Creciente intensidad de la competencia.
A2	Marca ya establecida por parte de la competencia
A3	Entrada de nuevos competidores – corredores individuales
A4	Caída del ahorro interno
A5	Poder de negociación de clientes
A6	Poder de negociación con una inclinación a los clientes y no a la empresa
A7	Variación de precios de los materiales
A8	Reducción de las remesas de los migrantes

Elaboración: Jacqueline Castillo

2.6.4 Matrices de Ponderación

En las matrices de ponderación establecemos el nivel de impacto que se relaciona directamente con el grado de influencia que cada actividad considerada como fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza está ejerciendo dentro de la organización, es decir tienen un alto impacto aquellas que contribuyen o afectan de manera importante al cumplimiento de objetivos planteados por la empresa, las de impacto medio son actividades que requieren hacerse ajustes, ser mejoradas o manejadas convenientemente para que alcancen mayores niveles de efectividad, las de bajo impacto son aquellas actividades que no están siendo aprovechadas, o que su influencia no es significativa, sin que esto quiera decir que no existan o que sean depreciables.

2.6.4.1 Matriz de Ponderación de Fortalezas

En el cuadro 10 se aprecian las fortalezas en la matriz resumen, de modo que se califica el impacto que genera cada una en la organización:

Cuadro # 10

Matriz de Ponderación de Fortalezas

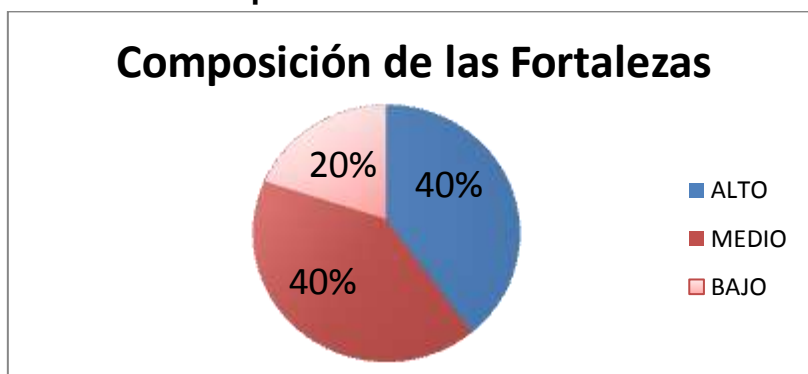
Nro. FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Ubicación estratégica de la empresa	x		
F2	Capacidad física de expansión de la empresa	x		
F3	Equipo técnico especializado		x	
F4	Experiencia adquirida en la construcción de urbanizaciones			x
F5	Ofrece varios tipos de vivienda de acuerdo al nivel económico del cliente		x	
TOTAL		2	2	1
PORCENTAJE		40%	40%	20%

Elaboración: Jacqueline Castillo

En los resultados arrojados de la ponderación y expresados en la matriz se puede apreciar que existen 2 fortalezas de impacto alto que apoyan a la organización, que contribuyen convenientemente al logro de los objetivos de la empresa; 2 de impacto mediano que ayuda a impulsar el desarrollo de las actividades, sin embargo no es lo suficientemente explotado y por lo tanto el aporte a la consecución de los objetivos de la empresa no es el esperado; 1 fortaleza de bajo impacto que tiene que ver con la experiencia adquirida en la construcción de urbanizaciones, debido a la alta competencia se debe mejorar cada día para alcanzar el liderazgo en el mercado.

Las equivalencias se ilustran en el gráfico 11:

Gráfico # 11
Composición de las Fortalezas



Elaboración: Jacqueline Castillo

2.6.4.2 Matriz de Ponderación de Oportunidades

En el cuadro 11 se observan las oportunidades en la matriz resumen, de modo que se califica el impacto que genera cada una en la organización:

Cuadro # 11
Matriz de Ponderación de Oportunidades

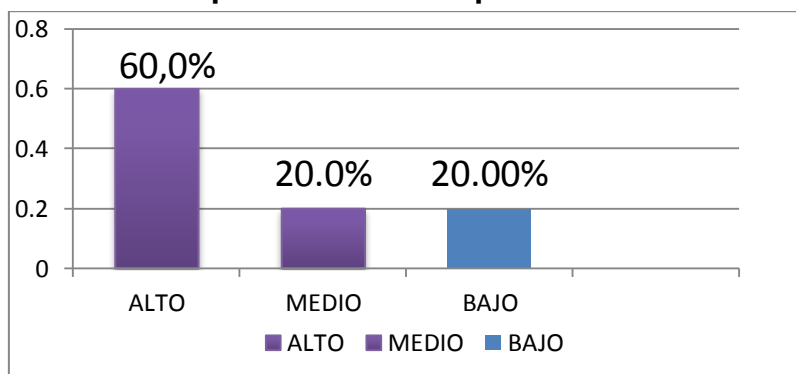
Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Estabilidad inflacionaria genera una demanda creciente en el mercado de productos inmobiliarios	x		
O2	Incremento de la demanda en el tipo de vivienda social hasta \$80.000		x	
O3	Acceso a créditos bancarios con tasas de interés manejables para la empresa	x		
O4	Atraer los préstamos hipotecarios de los afiliados al IESS	x		
O5	La baja tasa de desempleo proporciona mayores recursos para los clientes			x
TOTAL		3	1	1

Elaboración: Jacqueline Castillo

El resultado que se presenta en la matriz de ponderación de oportunidades es de 3 oportunidades de alto impacto, 1 de impacto medio y uno de bajo impacto, lo que

representa una variedad de acciones estratégicas a implementar para mejorar la organización significativamente, el peso porcentual está ilustrado en el gráfico 12:

Gráfico # 12
Composición de las Oportunidades



Elaboración: Jacqueline Castillo

2.6.4.3 Matriz de ponderación de Debilidades

A continuación se elabora el cuadro 12 con todas las debilidades, para someterlas a una calificación de alto impacto, mediano impacto y bajo impacto, respectivamente.

Cuadro# 12
Matriz de Ponderación de Debilidades

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Inexistencia de Planificación	x		
D2	Carencia de planes estratégicos y operativos	x		
D3	Necesidad de crédito a largo plazo		x	
D4	Falta de capacitación y desarrollo del personal		x	
D5	Mal manejo de información	x		
D6	Comunicación ineficiente	x		
D7	Ausencia de controles de calidad		x	
D8	Ausencia de un sistema de auditoría en el servicio		x	
D9	Falta de organización por procesos	x		
D10	Inexistencia de manual de procedimientos de comercialización		x	
D11	Fuerza de trabajo desmotivada	x		
D12	Ausencia de modelos de medición de clima laboral			x
D13	Sólo se dedica al corretaje		x	
TOTAL		6	6	1
PORCENTAJE		46,15%	46,15%	7,7%

Elaboración: Jacqueline Castillo

El resultado arrojado por la matriz de ponderación de debilidades presenta 6 debilidades de impacto alto, 6 de mediano impacto y 1 de bajo impacto, lo que

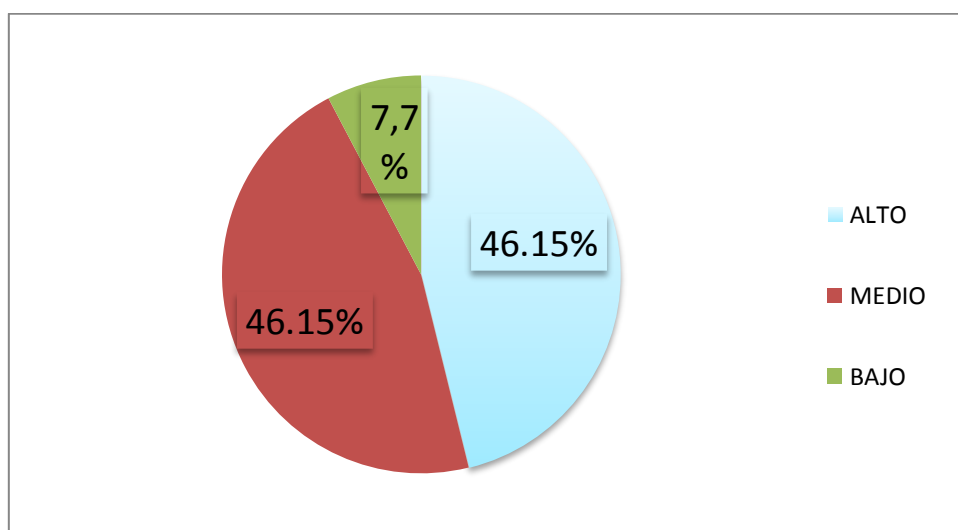
representa que existen varios aspectos con los que la organización debe tener cuidado y mejorar significativamente para su óptimo desarrollo.

Es decir que la empresa presenta 6 debilidades claramente definidas que podrían estar siendo aprovechadas por la competencia y que sería importante que se tome acciones correctivas para revertir o minimizar los efectos adversos a los objetivos de la empresa; hay identificadas 6 debilidades de impacto mediano que pueden ser aprovechadas por competidores y que pueden afectar el desarrollo de las actividades de Proinjar; existe una debilidad de bajo impacto que tiene que ver con la ausencia de procedimientos para la comercialización, que de una u otra manera es una variable que no afectará en gran nivel a la empresa.

El gráfico 13 representa la composición de las debilidades:

Gráfico # 13

Composición de las debilidades



Elaboración: Jacqueline Castillo

2.6.4.4 Matriz de Ponderación de Amenazas

En el cuadro 13 extraeremos todas las amenazas y las someteremos a una valoración de repercusión dentro de la organización, en alto, mediano y bajo impacto.

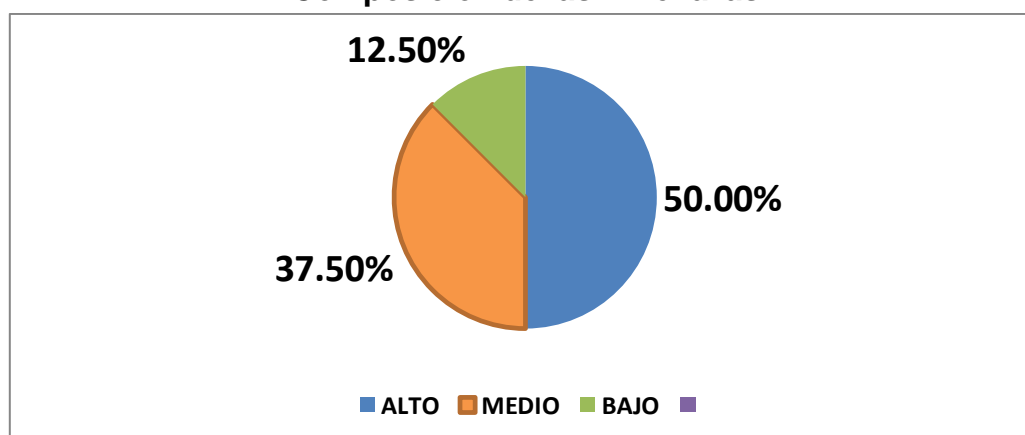
Cuadro # 13
Matriz de Ponderación de Amenazas

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Creciente intensidad de la competencia	x		
A2	Marca ya establecida en el mercado por parte de la competencia		x	
A3	Entrada de nuevos competidores – competidores individuales			x
A4	Caída del ahorro interno	x		
A5	Poder de negociación de los clientes	x		
A6	Poder de negociación con una inclinación a los clientes y no a la empresa		x	
A7	Variación de precios de los materiales		x	
A8	Reducción de las remesas de los migrantes	x		
TOTAL		4	3	1
PORCENTAJE		50,0%	37,50%	12,50%

Elaboración: Jacqueline Castillo

En el análisis de la matriz de ponderación de amenazas, se identifica una amplia perspectiva de peligros, es decir la empresa tiene 4 amenazas de alto impacto que afectarían significativamente a la consecución y logro de los objetivos de la empresa; hay identificadas 3 amenazas de impacto mediano que podrían tener efectos adversos a los intereses de la empresa y detener el desarrollo de las actividades de la empresa; 1 amenaza de bajo impacto que eventualmente podría tener una baja posibilidad de afectar a la empresa, como lo demuestra el gráfico 14:

Gráfico # 14
Composición de las Amenazas



Elaboración: Jacqueline Castillo

2.6.5 Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica (FO)

En la siguiente matriz, cuadro 14, se detallan las fortalezas cruzando con las oportunidades, contestando a la pregunta: ¿cómo mis fortalezas pueden aprovechar las oportunidades?

Cuadro # 14
Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica (FO)

OPORTUNIDADES	PESO POR FORTALEZA	Estabilidad inflacionaria genera demanda creciente en el mercado de productos inmobiliarios	Incremento de la demanda en el tipo de vivienda social hasta \$80.000	Acceso a créditos bancarios con tasa de interés manejables para la empresa	Atraer los préstamos hipotecarios de los afiliados al IESS	La baja tasa de desempleo proporciona mayores recursos para los clientes	Importancia	Importancia Relativa
<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>								
FORTALEZAS								
PESO POR OPORTUNIDAD		5	5	5	5	3		
Ubicación estratégica de la empresa	5	5	5	3	3	5	475	35,26%
Capacidad física de expansión de la empresa	3	5	3	5	3	5	285	21,16%
Equipo técnico especializado	3	3	3	5	5	3	267	19,82%
Experiencia adquirida en la construcción de urbanizaciones	1	1	1	1	1	1	23	1,71%
Ofrece varios tipos de vivienda de acuerdo a la posición económica del cliente	3	5	5	3	5	3	297	22,05%
IMPORTANCIA ABSOLUTA		325	295	275	275	177		
IMPORTANCIA RELATIVA		24,13%	21,90%	20,42%	20,42%	13,13%		

Elaboración: Jacqueline Castillo

O1: Estabilidad inflacionaria genera una demanda creciente en el mercado

E1: Enfocar los recursos para cubrir la demanda creciente del mercado.

O2: Incremento de la demanda en el tipo de vivienda social hasta \$ 80.000

E2: Elaborar proyectos de vivienda nuevos de hasta \$ 80.000

O3: Acceso a créditos bancarios con tasas de interés manejables para la empresa

E3: Implementar acuerdos para la negociación con los proveedores de créditos bancarios.

F1: Ubicación estratégica de la empresa

E4: Explotar al máximo la ubicación estratégica de la empresa.

F2: Capacidad física de expansión de la empresa

E5: Realizar nueva infraestructura para la empresa.

F3: Ofrece varios tipos de vivienda

E6: Promocionar los tipos de vivienda ofrecidos.

2.6.6 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica (FA)

En esta matriz, cuadro 15, se presenta el cruce de las fortalezas con las amenazas, se realiza una calificación en cada una de las celdas, contestando a la pregunta: ¿cómo mis fortalezas contrarrestan a las amenazas?

Cuadro # 15

Matriz de áreas de Respuesta Estratégica (FA)

AMENAZAS	PESO POR AMENAZA	5	5	3	3	3		
PONDERACIÓN ALTA =5 MEDIA=3 BAJA=1	PES O POR FOR TAL EZA	Crecient e intensida d de la compete ncia	Marca ya estableci da en el mercado por parte de la compete ncia	Entrada de nuevos competi dores - corrodo res individu ales	Caída del ahorro interno	Poder de negociaci ón de los clientes	Importa ncia absoluta	Importan cia Relativa
FORTALEZAS								
Ubicación estratégica de la empresa	5	5	5	3	3	3	305	40,18%
Capacidad física de expansión de la empresa	3	5	3	1	1	3	165	21,74%
Equipo técnico especializado	3	3	3	3	1	1	135	17,79%
Experiencia adquirida en la construcción de urbanizaciones	1	1	1	1	1	1	19	2,50%
Ofrece varios tipos de vivienda de acuerdo al nivel económico del cliente	3	3	3	1	1	3	135	17,79%
IMPORTANCIA ABSOLUTA		295	265	93	75	111		
IMPORTANCIA RELATIVA		31,16%	31,58%	11,08%	8,94%	13,23%		

Elaboración: Jacqueline Castillo

A1: Creciente intensidad de la competencia

E7: Ser eficientes en cada uno de los procesos.

A2: Marca ya establecida en el mercado por parte de la competencia

E8: Implementar marketing mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción Relaciones-Públicas) formas para comercializar los productos inmobiliarios.

A3: Poder de negociación de los clientes

E9: Realizar cursos de motivación y actualización para potencializar el crecimiento del departamento de ventas, con un departamento de ventas capacitado y motivado.

F1: Ubicación estratégica de la empresa

E10: Maximizar la ubicación estratégica de la empresa.

F2: Capacidad física de expansión de la empresa

E11: Canalizar recursos para la expansión física de la empresa.

F3: Equipo técnico especializado

E12: Difusión de nuevas técnicas, atributos del producto, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto diferenciador para el éxito competitivo futuro en el mercado.

2.6.7 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico (DO)

En esta matriz debemos cruzar las debilidades con las oportunidades, debiendo calificar a cada celda contestando la pregunta: ¿Qué debo mejorar para poder capitalizar las oportunidades?

En el cuadro 16, se muestra la matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico (DO):

Cuadro # 16 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico (DO)

OPORTUNIDADES	PES O POR OP ORT UNI DA D	Estabilida d inflacionar ia genera una demanda creciente en el mercado	Increme nto de la demand a en el tipo de vivienda social hasta \$80.000	Acceso a créditos bancarios con tasa s de interés maneja bles para la empresa	Atraer los préstam os hipotec arios de los afiliado s del IESS	La baja tasa de desemple o proporcio na mayores recursos para los clientes	IMPORT ANCIA ABSOLU TA	IMPO RTAN CIA RELAT IVA
DEBILIDADES PESO POR DEBIKIDAD		5	3	3	3	3		
Inexistencia de Planificación	5	5	5	5	5	1	365	12,80%
Carencia de planes estratégicos y operativos	5	5	5	5	5	1	365	12,80%
Falta de capacitación y desarrollo del personal	3	3	3	3	3	3	153	5,37%
Comunicación ineficiente	5	5	5	5	5	5	425	14,91%
Ausencia de controles de calidad	3	3	3	3	3	1	135	4,73%
Ausencia de un sistema de auditoría en el servicio	3	3	3	3	3	3	153	5,37%
Falta de organización por procesos	3	3	3	3	3	1	135	4,73%
Inexistencia de manual de procedimientos de comercialización	3	3	3	3	3	1	135	4,73%
Fuerza de trabajo desmotivada	5	5	5	5	5	5	425	14,91%
Ausencia de modelos de medición de clima laboral	3	3	3	3	3	1	135	4,73%
Sólo se dedica al corretaje	5	5	5	5	5	5	425	14,91%
IMPORTANCIA ABSOLUTA		895	537	537	537	345		
IMPORTANCIA RELATIVA		31,3	18,84%	18,84%	18,84%	12,10		

Elaboración: Jacqueline Castillo

O1: Estabilidad inflacionaria genera una demanda creciente en el mercado.

E13: Desarrollar productos para captar la demanda creciente del Mercado

O2: Incremento de la demanda en el tipo de vivienda social hasta \$ 80.000

E14: Empezar acciones para aumentar los volúmenes de ventas en este segmento.

O3: Acceso a créditos bancarios con tasas de interés manejables para la empresa.

E15: Estar lo suficientemente informado sobre los créditos de las instituciones financieras.

D1: Comunicación ineficiente.

E16: Realizar reuniones grupales y aceptar sugerencias

D2: Fuerza de trabajo desmotivada.

E17: Realizar cursos de motivación y liderazgo.

D3: Sólo se dedica al corretaje.

E18: Ejecutar proyectos inmobiliarios.

2.6.8 Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica (DA)

En esta matriz, cuadro 17 cruzamos debilidades con amenazas, debiendo ser sometidas a calificación cada una de las celdas, contestando la pregunta: ¿cómo mis debilidades pueden ser acentuadas por las amenazas empeorando la situación presente?

Cuadro #17

Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica (DA)

AMENAZA	PE SO	Crecient e intensida d de la competen cia	Marca ya estableci da en el mercado por parte de la competen cia	Entrada de nuevos competid ores – corredor es individual es	Poder de negociación con inclinación a los clientes y no a la empresa	Variación de precios de los materiales	IMPOR TANCI A ABSOL UTA	IMPORTA NCIA RELATIVA
PONDERA CIÓN ALTA =5 MEDIA=3 BAJA=1	R A M EN AZ A							
DEBILIDADES								
PESO POR DEBILIDAD	5	3	3	3	3			
Inexistencia de Planificación	5	5	5	1	5	5	365	32,24%
Carencia de Planes Estratégicos y operativos	5	5	5	1	5	5	365	32,24%
Falta de capacitación y desarrollo del personal	3	5	3	1	3	3	165	14,57%
Comunicación ineficiente	3	5	3	5	5	5	237	20,95%
IMPORTANCIA ABSOLUTA		400	144	222	162	62		
IMPORTANCIA RELATIVA		36,69%	13,21%	20,37%	14,86%	86%		

Elaboración: Jacqueline Castillo

D1: Inexistencia de planificación.

E19: Estructurar programas de construcción, administrativo, y de avalúos con sus respectivos proyectos.

D2: Carencia de Planes Estratégicos y Operativos

E20: Realizar la Planificación Estratégica para el desarrollo de la empresa.

D3: Comunicación ineficiente

E21: Compartir con los vendedores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que transmitan las ventas en cuanto se realicen..

A1: Creciente intensidad de la competencia

E22: Generar políticas de benchmarking para mejorar el posicionamiento en el mercado.

A2: Entrada de nuevos competidores – corredores individuales

E23: Estructurar planificación de contingencia por la agresiva competencia.

A3: Poder de negociación con inclinación a los clientes y no a la empresa.

E24: Comunicar y hacer partícipesa todos los empleados sobre las políticas de negociación de la empresa.

2.6.9 Matriz FODA

En la siguiente matriz, cuadro 18se resumen de manera puntual los aspectos fundamentales en los cuales la organización deberá responder ágil y oportunamente. Se escriben todas las estrategias sugeridas del análisis FODA:

Cuadro # 18
Síntesis estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F O R T A L E Z A S	<p>E1: Enfocar los recursos para cubrir la demanda creciente del mercado</p> <p>E2: Elaborar proyectos de vivienda nuevos de hasta \$80.000</p> <p>E3: Implementar acuerdos para la negociación con los proveedores de créditos bancarios</p> <p>E4: Explotar al máximo la ubicación estratégica de la empresa.</p> <p>E5: Realizar nueva infraestructura para la empresa</p> <p>E6: Promocionar tipos de vivienda ofrecidos</p>	<p>E7: Ser eficientes en cada uno de los procesos</p> <p>E8: Implementar marketing mix, formas para comercializar los productos inmobiliarios.</p> <p>E9: Realizar cursos de motivación y actualización para potencializar el crecimiento del departamento de ventas, con un departamento de ventas capacitado y motivado.</p> <p>E10: Maximizar la ubicación estratégica de la empresa.</p> <p>E11: Canalizar recursos para la expansión física de la empresa</p> <p>E12: Difusión de nuevas técnicas, atributos del producto, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto diferenciador para el éxito competitivo futuro en el mercado.</p>
	<p>E13: Desarrollar productos para captar la demanda creciente del mercado.</p> <p>E14: Empezar acciones para aumentar los volúmenes de ventas en el segmento de hasta \$80.000.</p> <p>E15: Estar lo suficientemente informado sobre los clientes créditos de las instituciones financieras.</p> <p>E16: Realizar reuniones grupales y aceptar sugerencias.</p> <p>E17: Desarrollar cursos de motivación y liderazgo.</p> <p>E18: Ejecutar proyectos inmobiliarios.</p>	<p>E19: Estructurar programas de: construcción, administrativos y de avalúos con sus respectivos proyectos.</p> <p>E20: Estructurar la planificación estratégica para el desarrollo de la empresa.</p> <p>E21: Compartir con los vendedores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que transmitan las ventas en cuanto se realicen.</p> <p>E22: Generar políticas de benchmarking para mejorar el posicionamiento en el mercado.</p> <p>E23: Estructurar planificación de contingencia por la agresiva competencia.</p> <p>E24: Comunicar y hacer partícipes sobre las políticas de negociación de la empresa.</p>
D E B I L I D A D E S		

Elaboración: Jacqueline Castillo

2.6.10 Matrices EFE y EFI

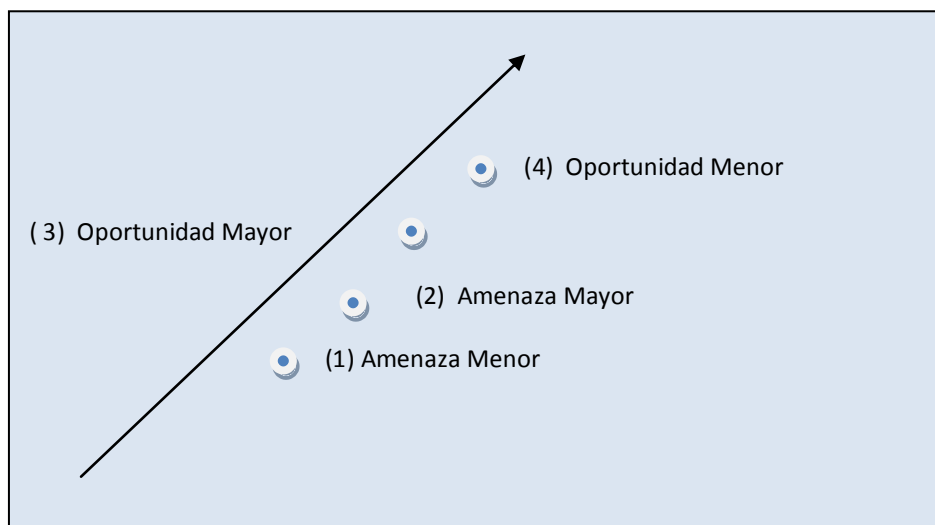
Estas matrices permiten a la organización un análisis para determinar los aspectos positivos y negativos del ámbito interno y externo generando un balance en base de estos factores.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En esta matriz, gráfico 15 se realizará un resumen y evaluación de información de los aspectos que se encuentran fuera de la organización y generan algún beneficio o repercusión. Para determinar esta ponderación se ha determinado la siguiente escala de calificación:

Gráfico # 15

Escala de calificación de la matriz EFE



Fuente: David, F.(1997). *La Gerencia Estratégica*. México: Practice Hall. p. 175.

Elaboración: Jacqueline Castillo

“El valor de dos significa un balance total entre las oportunidades y las amenazas, un valor mayor indica que existen oportunidades con las que contrarrestan las amenazas y un valor menor, significa que existen amenazas importantes dentro de la industria”³², representados en el cuadro # 19:

³² Freud, D (1997). Ob. Cit. p. 175

Cuadro # 19

Matriz EFE de acuerdo al FodaProinjar S.A.

FACTORES EXTERNOS CLAVES CIA (1-5)CIÓN Ponderado	IMPORTAN	PONDERA	CLASIFICA	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
Estabilidad inflacionaria genera una demanda creciente en el mercado de productos inmobiliarios	5	11,11%	3	0.3333
Incremento en la demanda en el tipo de vivienda social hasta \$ 80.000	3	6,67%	3	0.2001
Acceso a créditos bancarios con tasas de interés manejables para la empresa	4	8,89%	4	0.3556
Atraer los préstamos hipotecarios de los afiliados al IESS	4	8,89%	3	0.2667
La baja tasa de desempleo proporciona mayores recursos para los clientes	3	6,67%	3	0.2001
AMENAZAS				
Creciente intensidad de la competencia	5	11.11%	2	0.2222
Marca ya establecida en el mercado por parte de la competencia	5	11.11%	2	0.2222
Entrada de nuevos competidores – corredores individuales	1	2.22%	1	0.222
Caída del ahorro interno	5	11,11%	1	0.1111
Poder de negociación de clientes	4	8,89%	2	0.1778
Poder de negociación con una inclinación a los clientes y no a la empresa	3	6,67%	2	0.1334
Variación de precios de los materiales	2	4,44%	1	0.444
Reducción de las remesas de los migrantes	1	2.22%	1	0.222
TOTAL RESULTADO PONDERADO	45	100%		3.1109

Elaboración: Jacqueline Castillo

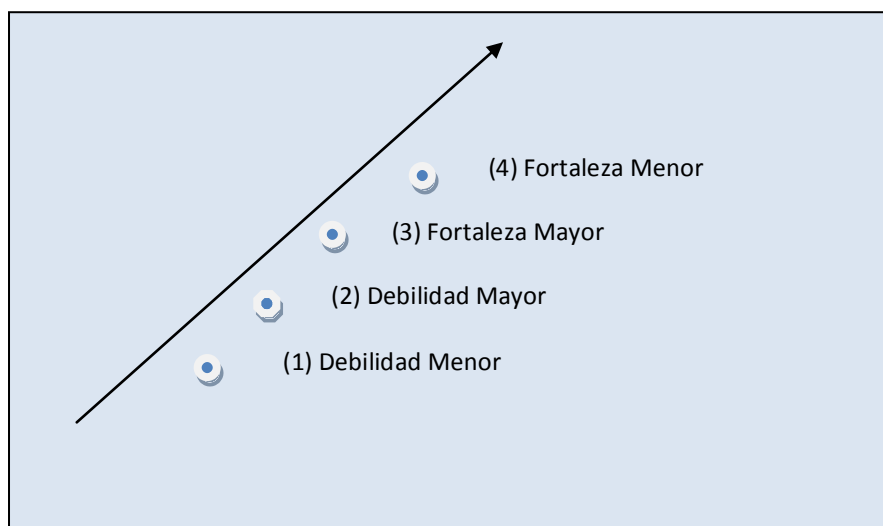
Como resultado de esta matriz existe un coeficiente ponderado de 3,1109 indicando que existe una importante inclinación hacia las oportunidades, demostrando la amplitud de escenarios posibles.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En esta matriz, gráfico 16, se realizará un análisis de factores internos que resumen y evalúan las fortalezas y las debilidades más importantes de la organización. Se ha determinado la siguiente escala de calificación:

Gráfico# 16

Escala de calificación matriz EFI



Fuente: Freud, D.(1997). *La Gerencia Estratégica*. México: Practice Hall. p. 175.

Elaboración: Jacqueline Castillo

El puntaje ponderado que se obtiene al final de la matriz, permite una inclinación hacia debilidades y amenazas de la empresa. “El valor de dos significa un balance total entre las fortalezas y las debilidades, un valor mayor indica que existen fortalezas con las que contrarrestan las debilidades, un valor menor significa que existen debilidades importantes dentro de la industria”³³

En el cuadro 20, se presenta la matriz EFI:

³³Freud, D (1997). Ob. Cit. p. 175

Cuadro # 20

Matriz EFI de acuerdo al FODA Proinjar S. A.

FACTORES INTERNOS CLAVES	IMPORTAN- CIA (1-5)	PONDERACIÓN	CLASIFICA- CIÓN (1-4)	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
Ubicación estratégica de la empresa	5	7.25%	4	0.2900
Capacidad física de expansión de la empresa	3	4.34%	3	0.1302
Equipo técnico especializado	4	5.80%	4	0.2320
Experiencia adquirida en la construcción de urbanizaciones	2	2.91%	3	0.0870
Ofrecer varios tipos de vivienda de acuerdo al nivel económico del cliente	2	2.91%	3	0.0870
DEBILIDADES				
Inexistencia de planificación	5	7.25%	2	0.1450
Carencia de planes estratégicos y operativos	5	7.25%	2	0.1450
Necesidad de crédito a largo plazo	5	7.25%	2	0.1450
Falta de capacitación y desarrollo del personal	3	4.34%	1	0.0434
Mal manejo de información	5	7.25%	2	0.1450
Comunicación ineficiente	5	7.25%	2	0.1450
Ausencia de controles de calidad	3	4.34%	2	0.0868
Ausencia de un sistema de auditoría en el servicio	3	4.34%	2	0.0868
Falta de organización por procesos	3	4.34%	2	0.0868
Inexistencia de manual de procedimientos de comercialización	3	4.34%	1	0.0434
Fuerza de trabajo desmotivada	5	7.25%	2	0.1450
Ausencia de modelos de medición de clima laboral	3	4.34%	1	0.0434
Sólo se dedica al corretaje	5	7.25%	2	0.1450
TOTAL RESULTADO PONDERADO	69	100.00%		2.2318

Elaboración: Jacqueline Castillo

El resultado ponderado que arrojó la matriz es de 2.2318, indicando un cierto balance de las fortalezas y debilidades, para lo cual es necesario el diseño de estrategias para sobreponerse a las debilidades actuales.

En el cuadro 21 se muestra el resultado ponderado del Factor Interno y Externo:

Cuadro # 21

**Resultado Ponderado de las
Matrices Factor Interno y Externo**

Matrices Factor Interno y Externo	Valores
Resultado ponderado total de evaluación del factor Externo	3.1109
Resultado ponderado total de evaluación del factor Interno	2.2318

**Matriz de Evaluación del
Factor Interno**

Matriz de evaluación del factor externo	Alto (3.68-5.00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	Mediano (2.34-3.67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O RESISTA	COSECHE O ELIMINE
	Bajo (1.00-2.33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O RESISTA
		Débil (1.00-2.33)	Promedio (2.34-3.67)	Fuerte (3.68-5.00)

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong. (1997). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Cari. p. 205

Elaboración: Jacqueline Castillo

El escenario que se presenta es el de coseche o elimine en el aspecto interno, pero en el aspecto externo tiene deficiencias, existen muchas oportunidades las que contrarrestan las amenazas, por lo que es recomendable desarrollar estrategias para el logro de los objetivos deseados.

2.6.11 Matriz PEEA

Las variables son analizadas según cada eje de la matriz PEEA de acuerdo con la organización a la que se refiera.

A continuación se presenta la posición estratégica de la organización, en base a la ponderación del cuadro de Matrices de Factor Interno y Externo. Cada factor descrito se somete a una calificación de (1 a 6) en fortalezas financieras, además de fortalezas de la industria y de (-1 a -6) en los factores ventajas competitivas como estabilidad ambiental. Determinando el peso porcentual respecto del total y multiplicándolo por la calificación.

Para poder determinar un valor en “X” de la suma de los totales entre ventajas competitivas más fortalezas de la industria y un valor en “Y” de la suma de los totales entre fortalezas financieras y estabilidad ambiental.

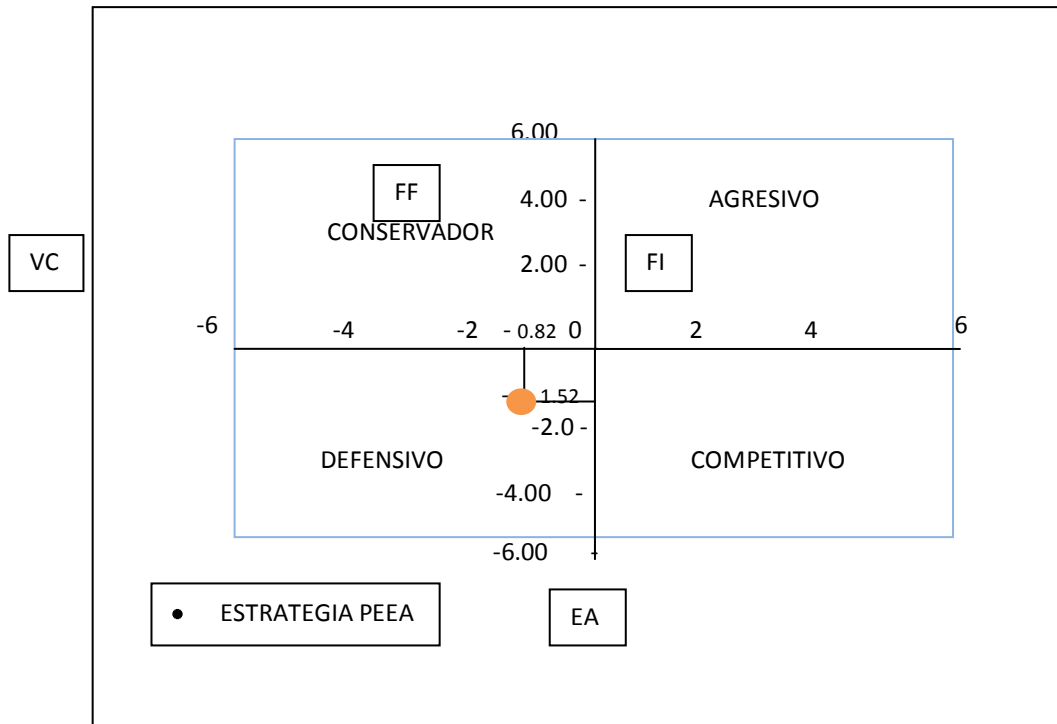
Cuadro # 22
Matriz PEEA de acuerdo al FODAProinjar S. A.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
Fortaleza financiera (1 peor a 6 mejor)	2.00	0.12	0.24
Tasa de retorno de la inversión	1.00	0.16	0.16
Apalancamiento	3.00	0.12	0.36
Liquidez	2.00	0.16	0.32
Capital de trabajo	2.00	0.16	0.32
Flujo de caja	2.00	0.12	0.24
Factibilidad de salida del mercado	3.00	0.20	0.60
Riesgos del negocio	3.00	0.12	0.36
TOTAL	16.00	1.00	2.28
Ventajas competitivas (-1 mejor a -6peor)			
Participación de mercado	-5.00	0.15	-0.75
Calidad del producto	-3.00	0.20	-0.60
Ciclo de vida del producto	-1.00	0.10	-0.10
Lealtad del consumidor	-3.00	0.15	-0.45
Utilización de las capacidades de la competencia	-4.00	0.20	-0.80
Conocimientos tecnológicos	-2.00	0.10	-0.20
Control sobre proveedores y distribuidores	-5.00	0.10	-0.50
TOTAL	-23.00	1.00	-3.40
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
Estabilidad Ambiental (-1 mejor a -6 peor)			
Cambios Tecnológicos	-3.00	0.10	-0.30
Tasa de inflación	-2.00	0.10	-0.20
Variabilidad de la demanda	-5.00	0.20	-1.00
Rango de precios de los productos	-1.00	0.10	-0.10
Barreras de entrada	-2.00	0.20	-0.40
Presión competitiva	-6.00	0.30	-1.80
TOTAL	-19.00	1.00	-3.80
Fortaleza de la industria (1 peor a 6 mejor)			
Potencial de crecimiento	5.00	0.16	0.80
Potencial de utilidades	1.00	0.16	0.16
Estabilidad financiera	2.00	0.16	0.32
Conocimientos tecnológicos	3.00	0.10	0.30
Utilización de recursos	2.00	0.10	0.20
Facilidad de entrada al mercado	3.00	0.16	0.48
Productividad, utilización de la capacidad	2.00	0.16	0.32
TOTAL	18.00	1.00	2.58

Elaboración: Jacqueline Castillo

Gráfico # 17

Interpretación PEEA



Fuente: Freud, D. (1997). *Administración Estratégica*, Practice Hall. p.214

Elaboración: Jacqueline Castillo

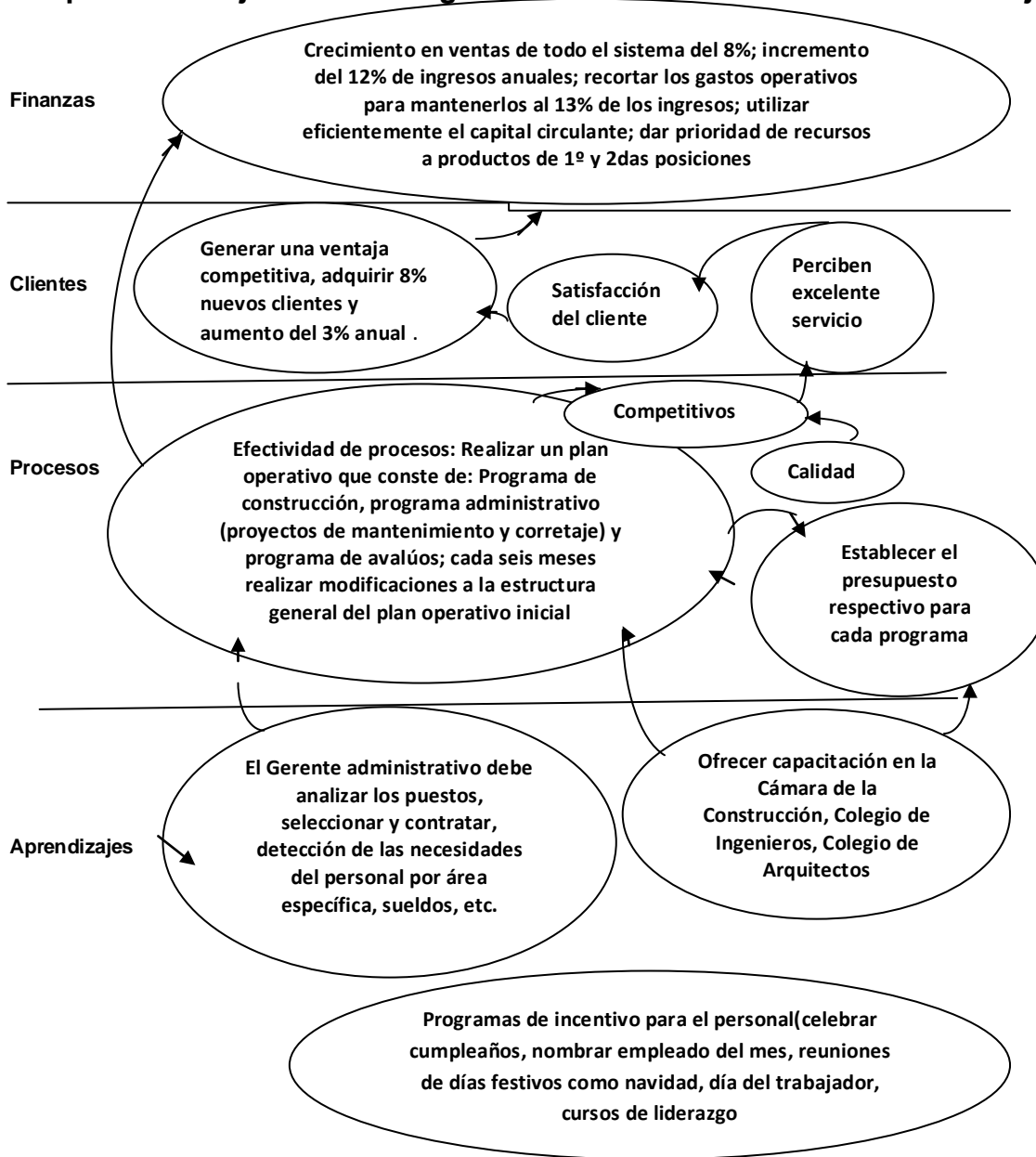
En el gráfico 19 se ilustra que la organización se encuentra en la posición estratégica global **defensivo**, con serias desventajas competitivas generando menores ingresos por ventas, para lo cual se necesita la elaboración de estrategias.

2.7 Mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto

En el gráfico 18 se encuentra el mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa – efecto, en donde se relatan de manera comprensible cómo se enlazan las hipótesis de cada perspectiva: Financiera, Clientes, de Procesos y Aprendizaje:

Gráfico # 18

Mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto de Proinjar S.A.



Elaboración: Jacqueline Castillo

En el gráfico 25 se aprecia con claridad las relaciones entre las cuatro perspectivas siguiendo la metodología del BSC, en donde se detallan las acciones necesarias que se deben realizar en cada una de las perspectivas, para así contribuir a la resolución de la presente planificación estratégica para la empresa Proinjar S.A.

2.8 Balance Scorecard

En el siguiente cuadro del Balance Scorecard se han colocado cada uno de los objetivos planteando estrategias de acuerdo a cada una de las perspectivas, manteniendo para cada estrategia las metas, su indicador de resultados, el cronograma y el departamento responsable.

En la Perspectiva Financiera: Gerencia de activos en donde se debe gestionar el ciclo de vida de los activos físicos de la organización, diseño, construcción, explotación, mantenimiento y reemplazo; costo óptimo de las operaciones de compra, máximo ahorro en el proceso de negociación,

En la Perspectiva Clientes: Planificar la logística de entrada y salida con un enfoque de gestión por procesos, realizar registro de clientes, registro de ventas, encuesta de posicionamiento, programa de seguimiento de clientes, programa de atención ágil de reclamos, reducción el tiempo de gestión y resolución, realizar la monitorización de los clientes y de las ventas, mejor conocimiento de problemas y peticiones, optimización de presupuesto dedicado al soporte de clientes, estrategia de retención de clientes, fidelización, buzón de sugerencias.

En la Perspectiva Procesos: Control interno efectivo, manual de funciones y procedimientos, excelencia en adquisiciones, uso efectivo de enfoques de contratación, programa de construcción, programa administrativo y programa de avalúos, satisfacción del proveedor, implementar marketing de servicios el cual consiste en marketing externo, interno e interactivo para formular y cumplir promesas que se establezcan con los clientes, programa de soluciones integrales, programa de entregas a tiempo.

En la Perspectiva de Aprendizaje: Ofrecer capacitación en la Cámara de la Construcción, Colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos, cursos de motivación, disponibilidad de información mediante sistemas en línea, programa el mejor empleado del año, programa cumpleaños, navidad, etc.

Cuadro # 23 Balance Scorecard de la empresa Proinjar 2013-2017

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR DE RESULTADOS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Lograr un crecimiento del 12% en los ingresos anuales en el mercado actual.	Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras otorgadoras de crédito. Otorgación de crédito directo al 15% para la entrada de la vivienda.	2013- 8% 2014- 9% 2015 - 10% 2016 - 11% 2017 - 12%	% crecimiento <u>en ventas</u> 8% % crecimiento <u>en ventas</u> 9% % crecimiento <u>en ventas</u> 10% % crecimiento <u>en ventas</u> 11% % crecimiento <u>en ventas</u> 12%	Anual	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
	Recortar los gastos operativos para mantenerlos al 13% de los ingresos	Cotización de materia prima en calidad y precio para optimizar operaciones de compra. Contratación de personal calificado para lograr un desempeño eficiente y eficaz de recursos.	2013 – 13% 2014 - 13% 2015- 13% 2016 – 13% 2017- 13%	%gastos operativos ≤ 13% Total ventas	Trimestral	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEPARTAMENTO RR.HH.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR DE RESULTADOS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Utilizar eficientemente el capital circulante (saldo clientes o proveedores/Ctas. por cobrar)	Elaboración del Flujo de Efectivo	Saldo clientes o <u>proveedores</u> =2 Ventas en ctas. por cobrar	Saldo clientes o <u>proveedores</u> < 2 Ventas en ctas. por cobrar	Mensual	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CLIENTES	Generar confianza en el cliente	Cumplimiento de los requerimientos del cliente en tiempo, calidad y costo.	100% satisfacción del cliente.	<u># total clientes</u> 100%	Anual	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS
	Adquirir mayor participación en el mercado para obtener nuevos clientes.	Instauración de un plan de publicidad, promoción y ventas para captar nuevos clientes.	2013 – 8% 2014 – 11% 2015 – 14% 2016 – 17% 2017 – 20%	<u># total clientes</u> 8% <u># total clientes</u> 11% <u># total clientes</u> 14% <u># total clientes</u> 17% <u># total clientes</u> 20%	Anual	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS
	Generar una ventaja competitiva para la satisfacción del cliente.	Diseñar tres modelos para la selección de vivienda.	100% clientes satisfechos.	<u># total clientes</u> 100%	Anual	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR DE RESULTADOS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
PROCESOS	Lograr efectividad de procesos.	Utilización del Manual de Funciones y Procedimientos.	100% cumplimiento del manual	#actividades realizadas <u>por departamento</u> 100%	Anual	DEPARTAMENTO DE RR.HH.
		Realización del programa de construcción de viviendas nuevas.	20 viviendas nuevas	# <u>viviendas construidas</u> 20	Anual	DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS
		Monitoreo del programa de construcción	3 etapas de construcción	# <u>etapas construidas</u> 3	Mensual	DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS
		Implementación de Marketing de servicio (externo, interno e interactivo para formular y cumplir promesas que se establezcan con los clientes).	6 etapas de marketing de servicios (análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto, métodos de control).	# <u>etapas de marketing</u> 6	Anual	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS
		Adquisición de bienes raíces para corretaje.	50 viviendas en corretaje.	# <u>viviendas en corretaje</u> 50	Anual	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR DE RESULTADOS	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
<p>APRENDIZAJE</p>	<p>Lograr la efectividad del personal</p> <p>Mejorar ambiente de trabajo</p> <p>Desarrollo de competencias del personal</p>	<p>Capacitación en la Cámara de la Construcción, Colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos, motivación.</p> <p>Disponibilidad de información mediante sistemas en línea.</p> <p>Programa “El mejor empleado del año”</p> <p>Programa cumpleaños, navidad, etc.</p>	<p>100% personal capacitado y motivado.</p>	<p># personal capacitado y <u>motivado</u> 100%</p>	<p>Anual</p>	<p>DEPARTAMENTO DE RR.HH.</p>

CAPÍTULO 3

3.1 PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA EMPRESA PROINJAR S.A.

Plan Operativo Anual (POA)

En forma paralela y en concordancia con la propuesta de incorporación del BSC, en este capítulo se presenta un proyecto de gestión y planificación operativa para Proinjar, esto en consideración que durante el proceso de investigación se determinó que el trabajo gerencial se lo realiza de manera empírica, es decir sin aplicar las herramientas que enseña la administración moderna, para la conducción de pequeñas y medianas empresas.

La planificación estratégica requiere que todos los niveles estén encadenados con los grandes objetivos planteados, en este sentido en todos los niveles subordinados obligatoriamente deberán presentar sus respectivos planes anuales.

El plan operativo anual representa las acciones a realizarse en función de un responsable en un tiempo determinado



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
<p>Alcanzar un crecimiento en ventas en todo el sistema del 8%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un estudio de mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificación del problema y aclaración de los objetivos 2) Elaboración del diseño de la investigación. 3) Elección del método de investigación. 4) Selección del proceso de muestreo. 5) Recopilación de datos. 6) Análisis de datos. 7) Redacción y presentación del reporte. 8) Seguimiento. 	<p>\$2.000,00</p>	<p># Etapas <u>desarrolladas</u> 8</p>	<p>Dpto. Gerencia. Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.</p>	<p>4 meses</p>



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Ofrecer productos de servicios inmobiliarios	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer al mercado la empresa inmobiliaria. 	Elaboración y ejecución de un plan de publicidad, promoción y ventas para 50 publicaciones	\$ 500,00	# Publicaciones <u>pautadas</u> 50	Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.	Mensual
	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar y buscar nuevos clientes del mercado. 	Segmentación del mercado para encontrar consumidores potenciales y creación de la base de datos.	\$ 1000,00	# Clientes <u>nuevos</u> 25	Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.	6 meses
	<ul style="list-style-type: none"> Localizar oportunidades de bienes raíces. 	Investigación de los próximos remates de bienes en los juzgados, las partidas de defunción en el Registro Civil, las compañías o personas que abandonan el país.	\$ 318,00	# Viviendas <u>localizadas</u> 10	Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.	Mensual



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Incrementar la atención a los tres productos más importantes de la empresa (viviendas nuevas, departamentos y corretaje)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un programa de construcción de 20 viviendas nuevas y 6 departamentos. • Establecer las etapas de viviendas nuevas 	<p>ETAPA I:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y aprobación municipal y demás instituciones. 2. Permisos de construcción definitivos. <p>ETAPA II:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal técnico y obrero para la obra, maquinaria, herramienta y equipo. 2. Planificación del número de casas a iniciar según presupuesto. <p>ETAPA III:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajos preliminares. 2. Excavaciones y rellenos. 3. Estructura 4. Contra pisos, mampostería, albañilería. 5. Instalaciones. 6. Acabados interiores. 7. Imprevistos. 	\$1'646.060	<p># Viviendas <u>construidas</u> 20</p> <p># Departamentos <u>construidos</u> 6</p>	<p>Dpto. Gerencia</p> <p>Dpto. Planificación de Proyectos.</p>	4 meses



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Lograr efectividad de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el manual de procesos. • Estandarizar los procesos para la empresa. • Establecer el control interno. 	<p>Desarrollar reuniones con el personal.</p> <p>Conocer cada una de las funciones que son inherentes a la empresa.</p> <p>Evaluar y proponer procesos óptimos para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Implementar los procesos seleccionados.</p> <p>Realizar seguimiento periódico del cliente</p>	\$500,00	# Procesos <u>realizados.</u> 5	Dpto. Gerencia Dpto. RR. HH.	Primer trimestre 2013.



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Adquirir mayor participación en el mercado y obtener nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios para actividades de corretaje que favorezcan tanto a la empresa como al cliente. • Promover nuevas opciones de corretaje. 	<p>Establecimiento de la comisión para la empresa en función del monto del corretaje.</p> <p>Contratación de un captador de bienes raíces.</p> <p>Elaboración de la base de datos de los clientes de la empresa con el fin de volver a prestar el servicio.</p>	\$ 318,00	<u># captaciones</u> 120	Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.	Todo el año
	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer clientes del Biess con préstamos del 100% del valor del inmueble. 	<p>Lanzamiento del proyecto en Feria de Loja, invitando a los medios de comunicación y personalidades del gremio.</p> <p>Enviar boletines de prensa sobre el lanzamiento del proyecto con fotografías para que sean publicadas en los medios especializados.</p>	\$1.000,00	<u># clientes atraídos</u> 26	Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.	Anual



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
<p>Generar una ventaja competitiva para la satisfacción de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar valor agregado en el producto. • Construir viviendas personalizadas. • Contratar profesionales capacitados. • Proporcionar alternativas de venta. 	<p>Desarrollo de tres diseños innovadores en las construcciones.</p> <p>Comunicación permanente con el cliente para el seguimiento del avance de la obra en sus respectivas etapas de construcción.</p> <p>Información sobre acabados.</p> <p>Otorgamiento de garantías en la oferta del bien.</p> <p>Identificación de la imagen corporativa en las construcciones.</p>	<p>\$ 2.000,00</p>	<p># clientes satisfechos</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>26</p>	<p>Dpto. Contabilidad.</p> <p>Dpto. Planificación de Proyectos.</p> <p>Dpto. Ventas y negocio inmobiliario</p>	<p>Semestral</p>



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Utilizar eficientemente el capital circulante (saldo clientes o proveedores/ cuentas por cobrar)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan para la administración del capital. • Maximizar el VPN • Maximizar ahorro en el proceso de negociación. • Realizar un control efectivo de gastos. • Mantener el índice de liquidez cercano a 2 puntos. 	<p>Tomar las mejores decisiones: Opción de expansión, opción de fijación de precios, opción de abandono, opción de reemplazo y oportunidades de inversión futura.</p> <p>Utilizar un software especializado.</p>	\$500,00	<p>% cartera <u>vencida</u> ≤ 6%</p> <p>Cartera total</p> <p>Índice de liquidez ≥ 2</p> <p>VPN > 0</p>	<p>Dpto. Gerencia</p> <p>Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.</p> <p>Dpto. Contabilidad.</p>	<p>Mensual</p>



PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
<p>Lograr un incremento del 12% en los ingresos anuales en el mercado actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer al mercado la empresa para mejorar su posicionamiento. • Incentivar en la población lo importante de los servicios inmobiliarios. • Fortalecer la imagen institucional de Proinjar. • Descubrir nichos de mercado. 	<p>Dar información detallada de los beneficios que proporciona la empresa al usuario: puntualidad, seguridad, mejor atención, calidad, comodidad, garantías y eficiencia.</p> <p>Elaborar pág. de internet para ampliar alcance de clientes.</p> <p>Participación en lugares de concurrencia masiva de personas para promocionar los servicios que brinda la empresa.</p> <p>Difusión en medios de publicidad: 3 revistas y 2 diarios locales.</p>	<p>\$1.500,00</p>	<p># Clientes <u>satisfechos</u> 76</p> <p># Medios de publicidad <u>utilizados</u> 5</p>	<p>Dpto. Ventas y Negocio Inmobiliario.</p>	<p>3 meses</p>

3.2 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA PROINJAR S.A.

INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido elaborado con la finalidad de explicar detalladamente las funciones de las diferentes actividades a seguir para el correcto funcionamiento de la empresa.

El manual de funciones se lo ha desarrollado por departamentos, con el propósito de que todos quienes forman parte de "Proinjar S.A." se direccionen hacia un mismo objetivo y basándose en un mismo medio que los guíe de la mejor manera para la consecución de las metas empresariales


OBJETIVO:

El presente manual ha sido elaborado con el objetivo de servir de respaldo y consulta para el personal de la empresa, apoyar con la realización de las actividades laborales de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos planteados por el Gerente.


ALCANCE:

Al contar con un manual de funciones de conocimiento y al alcance de todas las personas que conforman la empresa, el tener personal calificado y el establecer funciones específicas, entregadas por escrito, deseamos lograr los objetivos planteados y alcanzar resultados óptimos para la empresa.


Se pretende dar un lineamiento del funcionamiento de la empresa, otorgar a cada empleado la libertad de aportar con sus ideas y aportes siempre siguiendo el cumplimiento y mejora continua de los objetivos empresariales.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE GERENCIA
	CARGO: GERENCIA
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Persona encargada de llevar la gestión administrativa, dirección y control general de la empresa.</p> <p>2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>El Gerente está directamente relacionado con el subgerente, el jefe de contabilidad, jefe de cobranzas, jefe de ventas y jefe de bodega.</p> <p>3. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las unidades dependientes. • Fijar políticas de ventas. • Análisis y revisión de inventarios. • Contratación del personal. • Supervisión de cada uno de los departamentos. • Evaluar y establecer mecanismos, estrategias y procedimientos en cuanto a la provisión y aplicación de recursos. • Aprobar las metodologías y técnicas a ser utilizadas para los estudios económicos, así como la recopilación y elaboración de estadísticas. • Efectuar evaluaciones periódicas sobre la evolución económica y financiera de la empresa. <p>4. AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorización del pago de comisiones a vendedores y recaudadores. • Autorización del rol de pago a los empleados de la empresa. • Autorización de notas de crédito. 	

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE GERENCIA
	CARGO: GERENCIA
<p>4. AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorización de comprobantes de pago. • Autorización de descuentos especiales de venta. <p>5. HORARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
2/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE GERENCIA
	CARGO: SECRETARIA
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Encargada de apoyar al Gerente, a través de la supervisión y control de los distintos departamentos.</p> <p>2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>La secretaria está directamente subordinada por el gerente y mantiene una relación de cooperación con los jefes de contabilidad, cobranzas, ventas y bodega.</p> <p>3. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la agenda de trabajo del Gerente. • Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos para la gerencia. • Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos departamentos de la empresa. • Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información de la gerencia. • Solicitar y administrar los materiales y útiles de oficina de de la gerencia. • Recibir las llamadas telefónicas y realizar aquellas solicitadas por el Gerente. • Recibir y distribuir el correo interno. • Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias de la gerencia. • Realizar otras tareas solicitadas por el Gerente. <p>4. AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.



MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO DE GERENCIA

CARGO: SECRETARIA

5. HORARIOS

- El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00.

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
2/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.



MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es la persona encargada de hacer cumplir el reglamento interno de la organización, en base al manual de funciones realizado para cada área de la empresa.

2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El jefe de recursos humanos está directamente subordinado a la gerencia y éste debe cooperar con los jefes de ventas y auxiliar contable.

3. FUNCIONES GENERALES

- Llevar caja chica de viajes; solicitar la reposición del fondo, cada 15 días. Adjuntando las facturas y retenciones efectuadas.
- Llevar caja chica de oficina; solicitar la reposición del fondo, cada 15 días. Adjuntando las facturas y retenciones efectuadas.
- Establecer los montos de comisariato para cada empleado.
- Determinar el lugar que va a ser ocupado como comisariato.
- Realizar mediante oficio las solicitudes de pago de vacaciones de los empleados, previo visto bueno del Gerente.
- Realizar el reporte de la asistencia diaria del personal, y entregar a la contadora este informe cada fin de mes para el cálculo de los roles de pago.
- Realizar los ingresos y salidas del personal de la empresa, para declararlos al IESS.
- Presentar por escrito a la contadora las modificaciones de aportes al IESS que establezca el gobierno.
- Llevar un registro de los empleados de la empresa:
 - Solicitar a cada empleado el currículum vitae.
 - Archivar en cada carpeta de los empleados las entradas y salidas presentadas en el IESS.

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.



MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES GENERALES

- Establecer el registro de cargas familiares por cada empleado


4. AUTORIDAD

- No aplica este punto.


5. HORARIOS

- El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00.

Pág: 2/2	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahauad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
--------------------	--	--	--

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
	CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>El jefe de contabilidad debe elaborar y presentar la información financiera, para procurar una contabilidad administrativa que le permita a la gerencia una acertada toma de decisiones económicas– financieras, en base a información real que conste en los balances y reportes por gerencia.</p> <p>2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>El jefe de contabilidad está directamente subordinado a la gerencia mientras que tiene que colaborar con los jefes de ventas, cobranza y bodega.</p> <p>3. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, preparar y presentar en forma mensual y hasta el 9 de cada mes las declaraciones de impuesto al IVA, retenciones en la fuente, anexos transaccionales • Elaborar, preparar y presentar en forma anual y hasta el 31 de enero del siguiente año el anexo de trabajadores en relación de dependencia y el impuesto a la renta. • Elaborar, preparar en los meses de julio y septiembre hasta el 9 de cada mes el cálculo del impuesto a la renta para su aprobación. • Realizar el envío de las declaraciones el 15 de cada mes. • Elaborar las plantillas de pago al IESS, para enviarlas el 15 de cada mes. • Elaborar, preparar y presentar los informes solicitados por gerencia. • Realizar la introducción al sistema, las compras realizadas a los proveedores, previa autorización del gerente. • Solicitar al jefe de bodega el primer día de cada mes el reporte de los productos expirados y en mal estado, para poder realizar y registrar las regulaciones a esta cuenta y poder determinar su valor real. 	

Pág: 1/2	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahauad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
--------------------	--	--	--

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
	CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las notas de crédito recibidas de los proveedores. • Solicitar a los proveedores en forma mensual o quincenal las nuevas listas de precios, para actualizarlos en el sistema previa autorización del Gerente. • Revisión de los comprobantes que sustentan la liquidación de viaje. • Elaborar los pagos a los proveedores, identificando a quienes les pagamos en 5 días con descuento por pronto pago. • Elaborar el reporte de comisiones para la cancelación en el rol de pagos, de los vendedores y recaudadores. • Elaborar los roles de pago de los empleados de la empresa. <p>5. HORARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00. 	

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
2/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.



MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

CARGO: AUXILIAR CONTABLE

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El auxiliar tiene a su cargo la alimentación al sistema contable de las operaciones a ella designadas, para procurar una contabilidad administrativa que le permita a la gerencia una acertada toma de decisiones económicas – financieras, en base a información diaria, es decir real.

2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

El auxiliar contable está directamente subordinado por el Gerente, Subgerente y el jefe de contabilidad, mientras que tiene que colaborar con los jefes de cobranza, ventas y bodega.


3. FUNCIONES GENERALES

- Realizar la introducción al sistema de las liquidaciones de viaje que le entregan los vendedores y choferes, previa autorización de la contadora.
- Realizar las retenciones correspondientes a cada factura que consta en la liquidación de viaje.
- Archivar las facturas de compra, de venta, las notas de crédito recibidas, retenciones recibidas y emitidas.
- Realizar el reporte semanal de los cobros a efectuarse.
- Archivar las actas de las facturas entregadas a los recaudadores y vendedores.
- Entregar un reporte mensual al Gerente, de las inexistencias de las facturas que se les ha entregado a los recaudadores y vendedores.


4. AUTORIDAD

- No aplica este punto.


Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
	CARGO: AUXILIAR CONTABLE
<p>5. HORARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00. 	


Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
2/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
	CARGO: FACTURADORA
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Realizar la introducción al sistema contable de las operaciones a ella designadas, con el fin de tramitar una contabilidad administrativa que le permita al Gerente una acertada toma de decisiones económicas – financieras, en base a información diaria, es decir real.</p> <p>2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>La facturadora está directamente subordinado por el Gerente, Subgerente y el jefe de contabilidad, tiene que colaborar con los jefes de ventas y bodega.</p> <p>3. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al sistema las facturas de venta previa autorización del Gerente o su delegado. • Realizar la impresión de los pedidos y entregar la factura original al jefe de bodega y una copia al auxiliar contable para el archivo respectivo. <p>4. AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica este punto. <p>5. HORARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00. 	


Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1/1	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE VENTAS
	CARGO: JEFE DE VENTAS
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Planificar, organizar y ejecutar las políticas de venta de la empresa, con efectividad y eficiencia.</p> <p>2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>El jefe de ventas está directamente subordinado por el Gerente, Subgerente, tiene que colaborar con los jefes de contabilidad, cobranzas y bodega.</p> <p>3. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar las rutas de zonas y subzonas que deben visitar la fuerza de ventas a su cargo. • Organizar mapas estratégicos, para las diferentes rutas. • Elaborar los presupuestos de ventas, global, por línea, por vendedores y por ítems. • Supervisar el cumplimiento de las funciones de los vendedores. • Realizar el control de inventarios. • Efectuar un control y seguimiento de cartera de los clientes <p>4. AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones permanentes con los vendedores. <p>5. HORARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00. 	

Pág: 1/1	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahauad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
--------------------	--	--	--

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE VENTAS
	CARGO: VENDEDOR
<p>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Visita a los clientes de la ruta asignada de manera eficiente y eficaz, ofreciendo la totalidad de ítems.</p> <p>2. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>El vendedor está directamente subordinado por el Gerente, Subgerente, y el jefe de ventas, tiene que colaborar con el Subgerente, y los jefes de contabilidad, de cobranzas y de bodega.</p> <p>3. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitar a los clientes de acuerdo a las hojas de ruta establecidas. • Aplicación y cumplimiento de las políticas de venta de la empresa. • Control y mantenimiento de exhibidores ubicados en su zona. • Cumplimiento de metas y objetivos, tanto en presupuestos como en cantidad de ítems asignados. • Revisar periódicamente que el producto se encuentre disponible en las estanterías de los puntos de venta. • Elaborar y entregar a la contadora los comprobantes de cobro de los clientes, como constancia del dinero, retenciones y cheques recibidos, detallando si es abono o cancelación total de la factura. • Realizar el reporte de cobros con el detalle de las facturas canceladas o abonadas. A este reporte adjuntar las facturas verdes, mismas que estarán adjuntadas con la copia verde de los comprobantes de cobro de los clientes. • <p>4. AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica este punto. 	

Pág:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1/2	Jacqueline Castillo	Ing. María Dolores Mahauad	Gerente de Proinjar S.A.

	MANUAL DE FUNCIONES
	DEPARTAMENTO DE VENTAS
	CARGO: VENDEDOR
<p>5. HORARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> El horario de trabajo el cual deben cumplir los empleados de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00 – 13h00, tomando 2 horas por concepto de lunch, ingresando a laborar a las 15h00 hasta las 18h00. Los días sábado se trabaja desde las 8h00 hasta las 13h00. 	

Pág: 2/2	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahauad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
--------------------	--	--	--

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA PROINJAR S.A.

INTRODUCCIÓN:

El presente manual ha sido elaborado con la finalidad de detallar los procesos a seguir en la valoración de la construcción nueva, el valor de la construcción usada y valor comercial, los pasos necesarios para avaluar una vivienda y la captación de bienes inmuebles, además las etapas para la construcción de una vivienda para la efectivización de estas transacciones.


El manual de procedimientos se encuentra a disposición de todos los trabajadores de la empresa, interesados en conocer el procedimiento que se debe realizar para efectuar las diferentes transacciones, el mismo que servirá de guía para el desempeño y adecuado control de estas actividades.

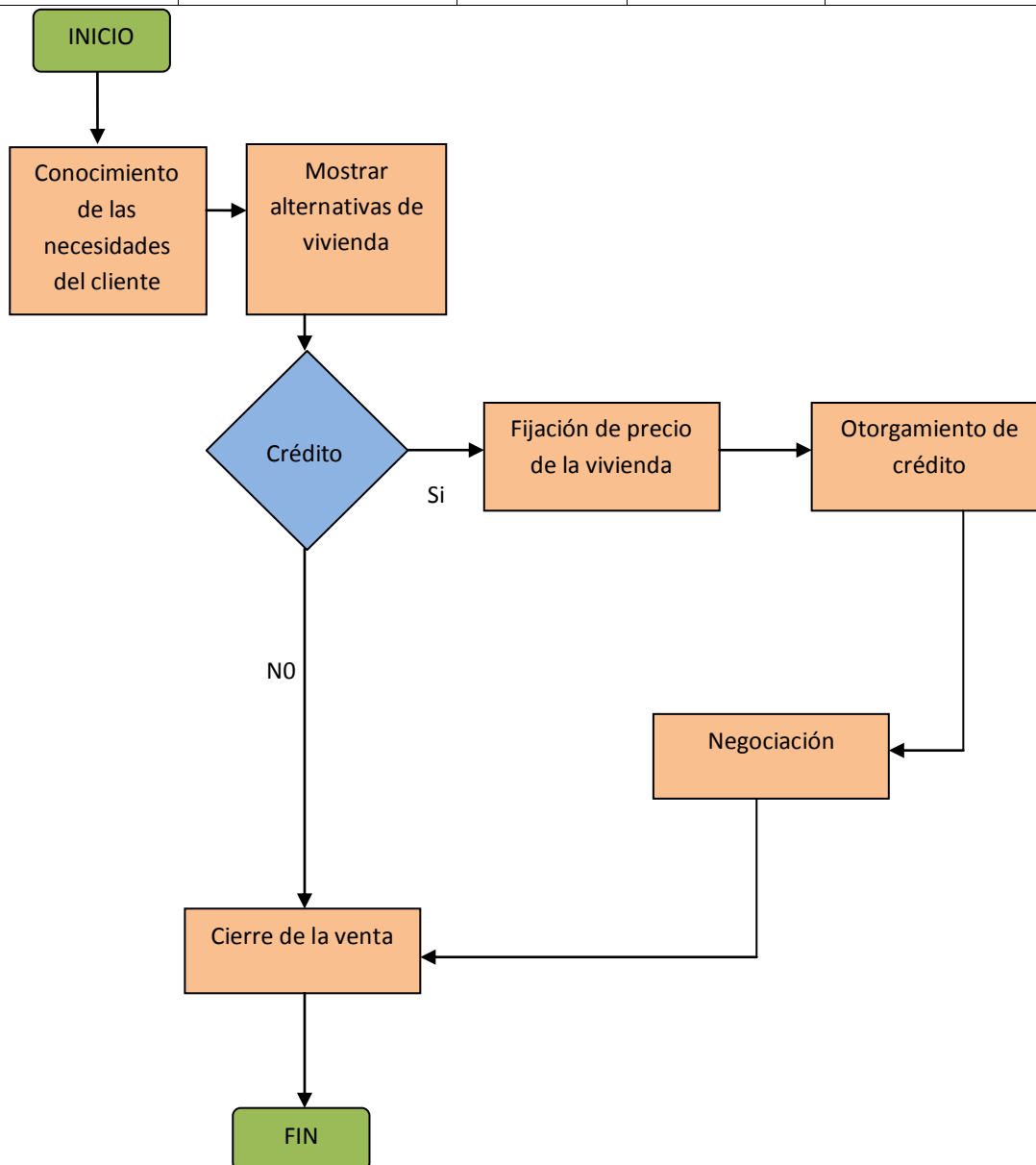
OBJETIVO:

Brindar a los empleados de la empresa, pautas que le servirán en el adecuado proceder en las actividades que a bien tengan realizar.

ALCANCE:

El manual de procedimientos detalla cada uno de los procesos que se realizarán en la valoración de la construcción nueva, valor de la construcción usada y valor comercial, los pasos necesarios para avaluar una vivienda y el captación de bienes inmuebles y las etapas para la construcción de una vivienda. Este documento está al alcance de todos los empleados de la empresa con el fin de tener un clima laboral de equipo direccionado al cumplimiento eficaz y eficiente de las metas empresariales obteniendo resultados económicos positivos importantes para la empresa y posicionándola en un lugar trascendente dentro del mercado por su excelencia en la atención y servicio al cliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	FLUJOGRAMA			
	VENTA DE VIVIENDA			
SECRETARIA	GERENTE DE VENTAS	AVALUADOR	CONTADOR	ENTIDAD FINANCIERA



Pág. 1/1	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahuad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
-------------	---------------------------------------	--	---



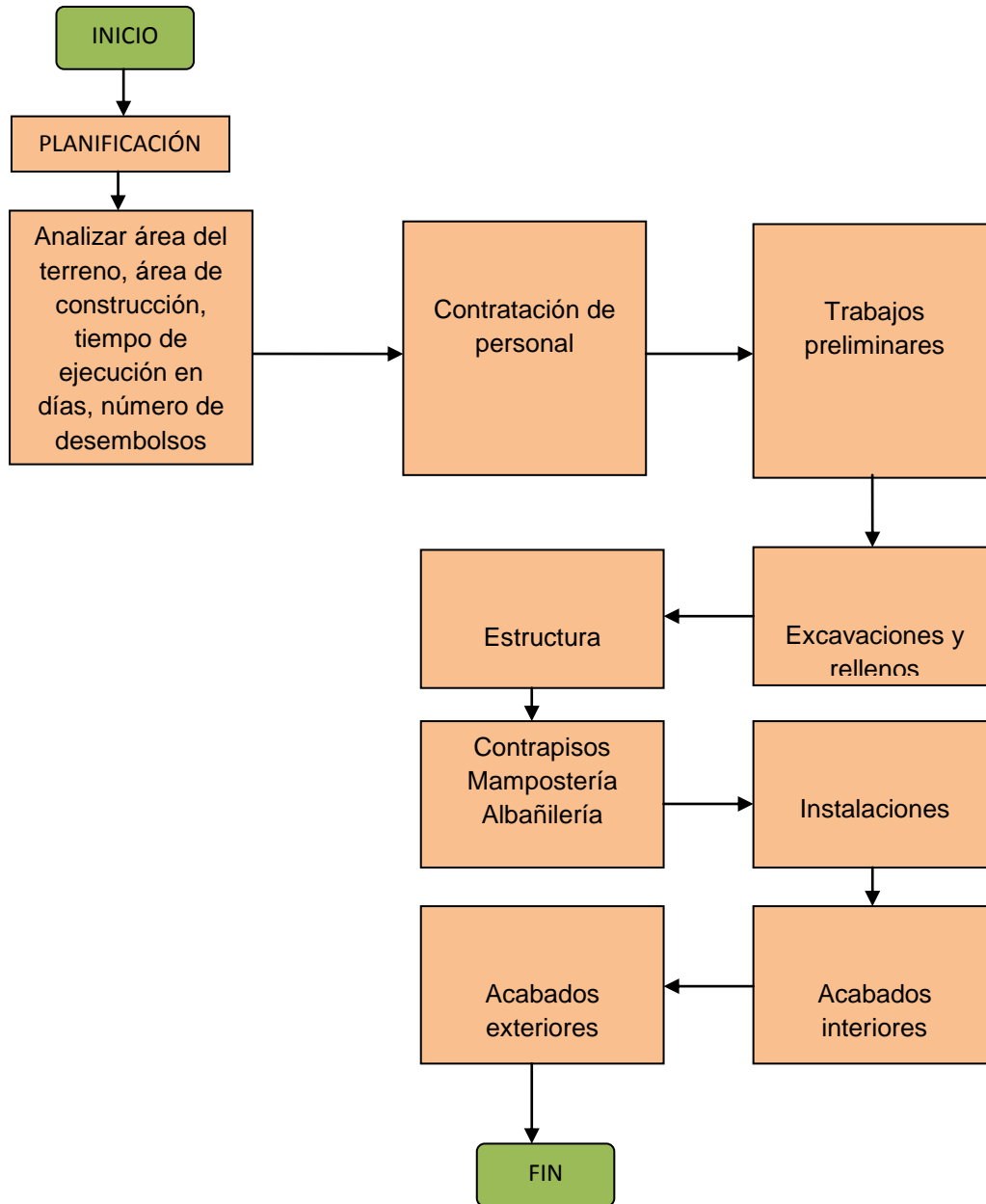
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJOGRAMA


CONSTRUCCIÓN DE UNA VIVIENDA

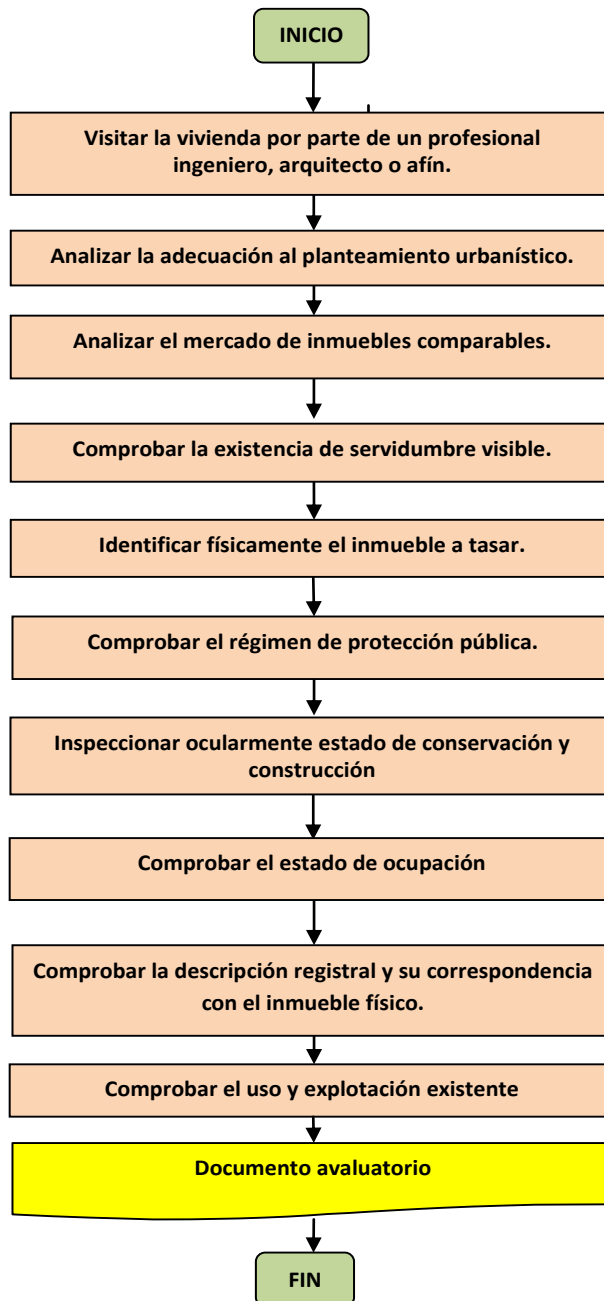
GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

JEFE DE RECURSOS HUMANOS




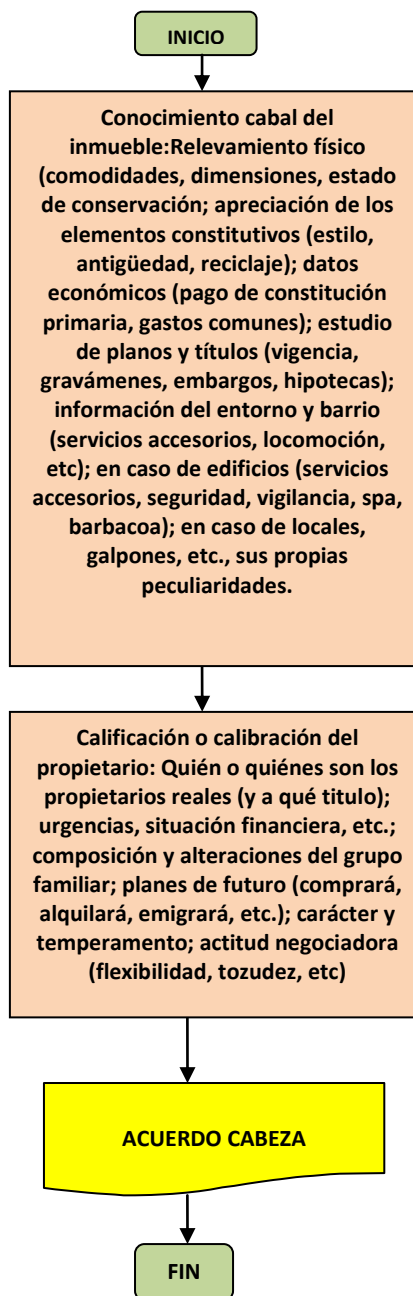
Pág. 1/1	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahuad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
----------	---------------------------------------	--	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	FLUJOGRAMA
	AVALUACIÓN DE UNA VIVIENDA
AVALUADOR	




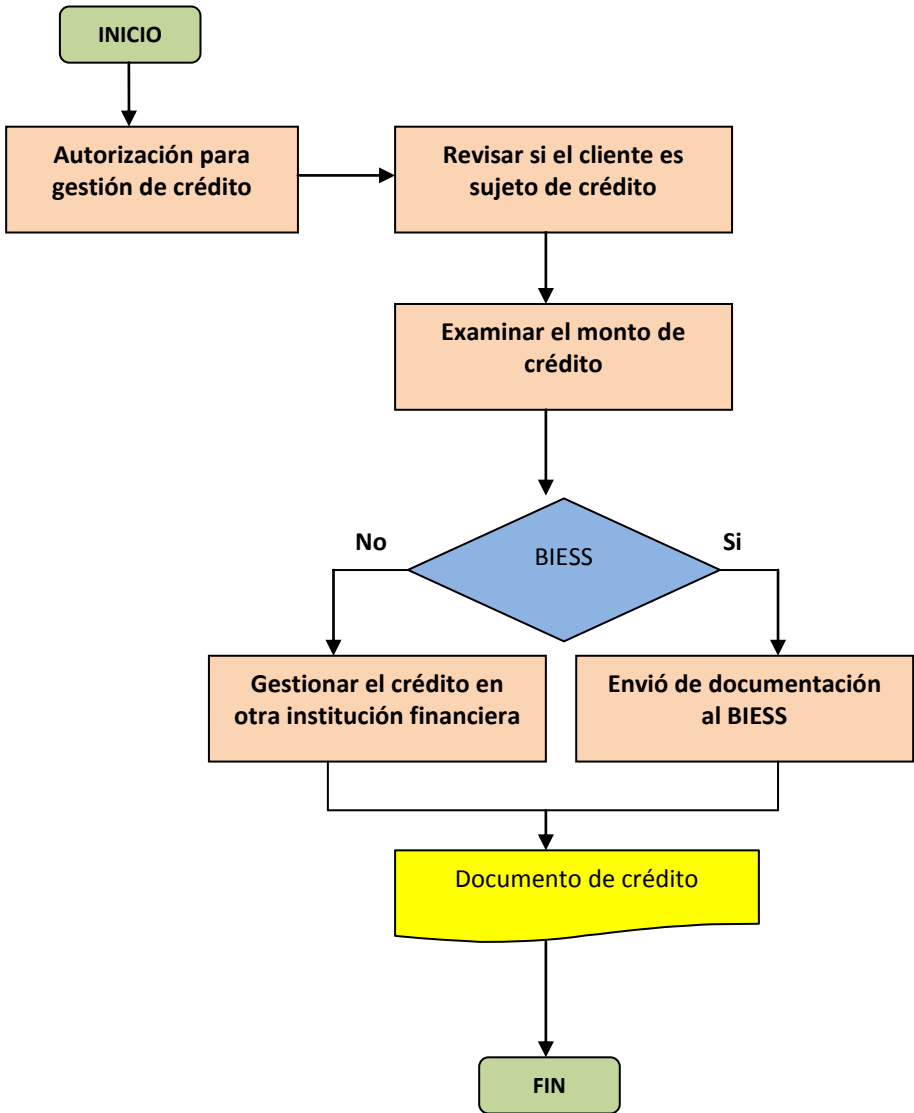
Pág. 1/1	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahuad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
-------------	---------------------------------------	--	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	FLUJOGRAMA
	CAPTACIÓN DE BIENES INMUEBLES
GERENTE DE VENTAS	



Pág. 1/1	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahuad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
-------------	---------------------------------------	--	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	FLUJOGRAMA
	GESTIÓN DE CRÉDITO
GERENTE GENERAL	JEFE DE CONTABILIDAD




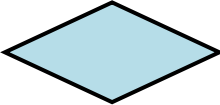



Pág. 1/1	Elaborado por: Jacqueline Castillo	Revisado por: Ing. María Dolores Mahuad	Aprobado por: Gerente de Proinjar S.A.
-------------	---------------------------------------	--	---

SIMBOLOGÍA:

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos utilizados son:

DEFINICIÓN	SÍMBOLOS
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.	
Operación: Representa una etapa del proceso.	
Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.	
Decisión: Representa el punto del proceso donde se debe tomar una decisión.	
Sentido del flujo: Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso.	

Conclusiones

Recorrido todos los capítulos es posible resaltar importantes conclusiones que permiten visualizar la situación actual de la empresa, mediante el diagnóstico, análisis interno y externo, así como proponer herramientas de gestión estratégica para el mejoramiento de los niveles de rendimiento administrativo y financiero de la empresa.

- ❖ El estudio realizado ha determinado la situación competitiva actual de la empresa Proinjar S.A., mediante el diagnóstico del análisis interno y externo, el cual indica que la empresa se encuentra en una posición global defensiva.
- ❖ De acuerdo con los resultados del estudio de la industria inmobiliaria el valor comercial promedio de vivienda se situó en \$90.550,2 para febrero del 2012.
- ❖ El desempleo para el 31 de marzo de 2012 se situó en 4.88%.
- ❖ La inflación se encuentra en mayo 2012 en 4,85%
- ❖ Las tasas de interés para la vivienda se han mantenido estables, culminando en junio del 2012 con 10,64%.
- ❖ Existe una disminución de las remesas ingresadas al Ecuador en un 8% respecto al cuarto trimestre del 2011.
- ❖ El sector macroeconómico sobre el sector inmobiliario ha favorecido el crecimiento de la demanda para viviendas.
- ❖ Ante el panorama actual, las empresas de intermediación inmobiliaria están obligadas a ser más competitivas y a prestar servicios de mayor calidad.
- ❖ Los clientes deben ser sujetos de crédito, la mayoría requiere crédito a largo plazo.
- ❖ En relación a las oportunidades se puede establecer que existen muchos factores para aprovechar, considerando que los productos que se comercializan son

necesarios para cubrir una de las necesidades básicas como es la vivienda, resaltando a la estabilidad inflacionaria que genera una demanda creciente en el mercado.

- ❖ Existe un incremento de la demanda en el tipo de vivienda social hasta \$80.000, debido al acceso de créditos bancarios con tasas de interés manejables para la empresa.
- ❖ Es importante señalar que Proinjar no ha desarrollado ningún plan de mercadeo, además no se observan buenas prácticas metodológicas en las áreas de la administración de la empresa, existiendo una limitada capacidad de liderazgo en el nivel gerencial.
- ❖ Entre las amenazas que están afectando la gestión de la empresa están la creciente intensidad de la competencia, la marca ya establecida en el mercado por parte de la competencia, el poder de negociación de los clientes que cada vez están más informados a cerca de los bienes inmuebles.
- ❖ La gestión de las unidades administrativas de la empresa no están funcionando adecuadamente, principalmente debido a la falta de organización por procesos, ausencia de manuales de funciones y procedimientos, la deficiente comunicación y poca participación del personal en la toma de decisiones.
- ❖ Al realizar el análisis financiero con los balances del año 2011 en el índice de liquidez resultó 1,0032, con lo cual se concluye que la empresa Proinjar apenas puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando sus recursos corrientes.
- ❖ El resultado obtenido de los índices de rentabilidad nos demuestra una utilización deficiente de los recursos.
- ❖ La Rotación de Cuentas por Cobrar fue de 1,82 con un período promedio de cobranza de 200 días, lo cual nos permite asegurar que el trabajo desarrollado por el departamento de crédito y cartera ha sido deficiente.
- ❖ En el caso de la construcción existen varias ordenanzas municipales en cada ciudad, que previo a la aprobación de los planos y a la entrega del permiso de construcción, exigen la presentación de informes de impacto ambiental con el

propósito de preservar el medio ambiente, además el informe al Cuerpo de Bomberos para la implementación de sistemas contra incendios con la finalidad de evitar desastres y que atenten contra la vida y seguridad de las personas.

- ❖ Las empresas en desarrollo sufren todos los días variaciones, pues sus costos, de costos fijos y variables, de inversión y de endeudamiento están en permanente cambio.

Recomendaciones

- ✓ Proinjar S.A. debe poner en marcha el plan estratégico que se plantea en el presente trabajo de investigación. El plan debe estar compuesto de proyectos y programas los cuales se dividen en: programa de construcción, programa administrativo y programa de avalúos; cada uno de estos programas deben poseer sus respectivos proyectos con sus presupuestos, para luego unificarlos y obtener un presupuesto general de la empresa, el cual debe ser aprobado por el Directorio.
- ✓ La empresa Proinjar al final de cada año debe presentar al Directorio un Plan Operativo como guía para el desarrollo de las actividades en el próximo año futuro.
- ✓ Debido al aumento de la competencia en el mercado, el aumento de poder de compra de los clientes lo cual obliga a mejorar totalmente la gestión de la empresa constituye una necesidad la incorporación del Balance Scorecard, como herramienta indispensable para mejorar los niveles de gerenciamiento, productividad y rendimiento financiero para incluirlo en su cultura organizacional.
- ✓ La organización debe revisar en forma cotidiana su posición financiera, su estructura de costos, sus demandas de capital, su rentabilidad. La preocupación principal debe estar centrada en la liquidez, que, a largo plazo produce la rentabilidad.
- ✓ Se recomienda dar a conocer al mercado la empresa para mejorar su posicionamiento, incentivando en la población lo importante de los servicios inmobiliarios, fortaleciendo la imagen institucional de Proinjar para descubrir nichos de mercado.
- ✓ Establecer un plan para la administración del capital, el costo óptimo de operaciones de compra, realizando un máximo ahorro en el proceso de

negociación, un control efectivo de gastos y mantener el índice de liquidez cercano a 2 puntos para utilizar eficientemente el capital circulante.

- ✓ Se recomienda desarrollar un valor agregado en el producto, viviendas personalizadas. Utilizando profesionales capacitados, generando una ventaja competitiva para la satisfacción de los clientes.
- ✓ Se sugiere realizar un programa de construcciones para viviendas y departamentos, establecer convenios para actividades de corretaje que favorezcan tanto a la empresa como al cliente. promover nuevas opciones de corretaje para adquirir mayor participación en el mercado y obtener nuevos clientes.
- ✓ Desarrollar el manual de procesos, estandarizar los procesos para la empresa, conocer los procesos de la empresa, para lograr efectividad de procesos.
- ✓ Se debe incrementar la atención a los tres productos más importantes de la empresa (viviendas nuevas, departamentos, corretaje) y dar prioridad de recursos a los que tengan primera y segunda posición, Se recomienda conocer las necesidades de vivienda del mercado, estudiar y buscar nuevos clientes del mercado, crear oportunidades de bienes raíces, para alcanzar un crecimiento en ventas.
- ✓ Se debe trabajar en un constante mejoramiento de los canales de comunicación, debido a que un recurso humano altamente motivado y capacitado, que no se entere adecuadamente de los objetivos, estrategias y programas organizacionales o no coordine adecuadamente las operaciones tampoco podrá generar mucho valor para la empresa.
- ✓ Se debe trabajar en función de las remuneraciones variables de forma tal que el recurso humano sepa que su remuneración solo depende de su propio esfuerzo actitud y compromiso que ponga en las operaciones diarias para cumplir los requisitos establecidos por el sistema de gestión.
- ✓ Para controlar el correcto desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa se debe establecer una unidad de control y supervisión, nombrar un comisario de la empresa, el cual debe se designado por la Junta de Accionistas.
- ✓ En bienes raíces, previamente se debe controlar que el banco de datos, tanto personal como el de los asociados, referente a los inmuebles que se logran intermediar para su venta, sea de lo más variado y potencial, para así tener alternativas suficientes en calidad, cantidad, costo y tiempo, que ofrecer a los clientes compradores.

- ✓ Se debe controlar el proceso de venta, cumpliendo con las necesidades del cliente en tiempo, calidad, cantidad y costos.
- ✓ Después de finalizado el negocio, controlar en base a seguimientos periódicos del cliente, la calidad, cantidad, costos y tiempo del servicio recibido, para saber en qué le podemos servir en el futuro.
- ✓ Se recomienda seguir las diferentes actividades del manual de funciones y procedimientos elaborado para Proinjar S.A.
- ✓ Se aspira que la presente investigación constituya adicionalmente como fuente de consulta y en futuros estudios se actualicen, amplíen datos e información relacionada con este tema.

Anexos

Anexo # 1

Índices de liquidez.

Miden la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones que vencen a corto plazo. Su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo. Dentro de este grupo se ubica el índice de liquidez, la razón de prueba ácida y capital de trabajo.

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

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Año 2011} = \frac{30.708,38}{30.608,98} = 1,0032$$

Al haber realizado un análisis de los balances del año 2011 que presentó la compañía se concluye que la empresa **apenas** puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando sus recursos "corrientes".

La empresa no ha realizado construcciones, por tanto no hay inventario, no se puede realizar el índice de prueba ácida.

El capital de trabajo nos indica el valor económico que tenemos para poder responder las deudas a terceros.

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 30.708,38 - 30.608,98 \\ &= 99,4 \end{aligned}$$

La empresa sólo cuenta con \$99 para sus deudas a terceros.

ESTRUCTURA FINANCIERA

Apalancamiento Financiero: Para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado:

$$\begin{aligned}\text{Razones de deuda} &= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}} \\ &= \frac{78.722,73}{1.000} \\ &= 78.72\end{aligned}$$

La razón nos dice que los acreedores aportan \$78,72 por cada dólar aportado por los accionistas.

$$\begin{aligned}\text{Razón de Deuda a Activo Total} &= \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} \\ &= \frac{78.722,73}{88.926,43} \\ &= 0.885\end{aligned}$$

La razón de Deuda a Activo Total pone de manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda al mostrar el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda, entonces Proinjar S.A. financia el 88,5% de sus activos con deuda y el 11.5% proviene del capital de los accionistas.

Cuanto más elevada sea la razón de deuda a activos totales mayor será el riesgo financiero

El apalancamiento financiero es el grado en que una compañía se financia con deuda. Cuanto más grande sea la deuda mayor será la posibilidad que una compañía tenga problemas para cumplir con sus obligaciones.

$$\begin{aligned}\text{Razón de Apalancamiento} &= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \\ &= \frac{10.203,70}{88.926,43} \\ &= 0.11\end{aligned}$$

Razones de rentabilidad

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

Índice de rentabilidad

$$\begin{aligned} 1.- \text{Rentabilidad del Patrimonio} &= \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}} \\ &= \frac{6.258,54}{10.203,70} \\ &= 0.61 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que por cada dólar que los accionistas tienen invertido se genera un rendimiento de 61% sobre el patrimonio, es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

$$\begin{aligned} 2.- \text{Razón de Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ &= \frac{30.608,98}{88.926,43} \\ &= 0.34 \end{aligned}$$

El resultado nos dice que el 34% de los activos totales se encuentran financiados a través de endeudamiento con los acreedores.

$$\begin{aligned} 3.- \text{Margen Neto en Ventas} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{6.258,54}{48.009,24} \\ &= 0.13 \end{aligned}$$

Permite conocer la renta neta por dólar de ventas. Tenemos que el 13% de las utilidades son generadas por las ventas.

El resultado obtenido en relación a los índices de rentabilidad nos demuestra una administración deficiente de los recursos.

Margen neto de utilidad sobre ventas.- representa el porcentaje de las utilidades que la empresa gana en cada venta después de deducir todos los gastos en que se

incluye la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa e impuesto a la renta.

$$\begin{aligned} 1.- \text{ Rotación de Cuentas por cobrar} &= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}} \\ &= \frac{47.917,25}{26.298,94} \\ &= 1.82 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2.- \text{ Período Promedio} &= \frac{360}{\text{de Cobranza Rotación de Cuentas por Cobrar}} \\ &= \frac{360}{1.82} \\ &= 197,8 \end{aligned}$$

La rotación de cuentas por cobrar fue de 1.82 con un período promedio de cobranza de 197,8 días situación que nos permite asegurar que el trabajo desarrollado en el departamento de crédito y cartera ha sido deficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha.(2010). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Editorial Garnica. Argentina.
- Barahona, Gustavo. (2011). *Curso de Formación Profesional de Corredores de Bienes Raíces, Avalúos Inmobiliarios*. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.
- Chamba, Laura. (2010). *Gestión de Calidad*. Guía Didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.
- Emery, Douglas; Finnerty John; Stowe, John.(2000). *Fundamentos de Administración Financiera*.Practice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
- Fías, Miguel. *Gerencia Inmobiliaria*. (2009).*Curso de Formación Profesional de Corredores de Bienes Raíces,Cedempresarial Consultores*. Ecuador.
- Franco, Claudia. (20011). *Economundo. La revista para emprendedores*. Edición 30. Ediecuatorial. Ecuador.
- Gaito, Horacio; García Ponti; Inés M.; García Javier. (2002). *Administración de Recursos Humanos: Herramienta informática para pequeña y mediana empresa*.Practice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
- Gutiérrez, Humberto. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México.
- Laborda, Leopoldo.(2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Valletta Ediciones. Argentina.
- Luber, A. (2005). *El BalancedScorecard*, Editorial Gestión 2000. España.
- Newstrom, John. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Interamericana Editores. México.
- Richardson, B., Richardson, R. (1996). *Planeación de Negocios*. Valletta Ediciones. Argentina.
- Thompson, Arthur; Strickland III, A; Gamble, John. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Welsch, Glenn; Hilton, Ronald;Gordon,Paúl; Rivera, Carlos. (2005) *Presupuestos, Planificación y Contol*. Pearson Educación. México.

Direcciones de documentos en la web:

- www.inec.gob.ec
- www.bce.gob.ec