



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modalidad a Distancia

**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA VÉLEZ Y VANEGAS
CONSTRUCTORA CÍA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 -
2015**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

Vélez Valdivieso María de las Mercedes

Vélez Valdivieso José Arturo

DIRECTORA:

Mgs. Paola Cabrera S.

Centro Universitario Loja

2011

CERTIFICACIÓN

Mgs. Paola Cabrera S.
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de investigación, realizado por los egresados María de las Mercedes Vélez Valdivieso y José Arturo Vélez Valdivieso, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, abril de 2011

Mgs. Paola Cabrera S.
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros María de la Mercedes Vélez Valdivieso y José Arturo Vélez Valdivieso declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

María de las Mercedes Vélez Valdivieso

José Arturo Vélez Valdivieso

AUTORÍA

El contenido del presente trabajo, conceptos, ideas, opiniones, procedimientos de investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

María de las Mercedes Vélez Valdivieso

José Arturo Vélez Valdivieso

D E D I C A T O R I A

A José Nicolás e Isabel Alegría, mis hijos,
por el tiempo que dejé de entregarles.

A Leonardo Andrés, por su paciencia y amor.

A la Vida por no dejar de ofrecerme oportunidades
para crecer.

María de las Mercedes

Con todo mi amor a
Liz, Carlos Arturo y Pedro José.

José Arturo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda. por su incondicional apoyo desde el inicio de nuestra investigación, constituyéndose en el pilar fundamental del presente trabajo; a sus directivos y a todo su personal, quienes contribuyeron con la valiosa información para llegar a culminar la tesis de Ingeniería en Administración de Empresas.

A los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a los docentes que nos impartieron sus ilustradas enseñanzas en la Escuela de Administración de Empresas, a la Mgs. Paola Cabrera S., Directora de Tesis y, a todas aquellas personas que colaboraron con sus conocimientos para la culminación de nuestro trabajo de investigación.

Los Autores

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS	Páginas
Certificación.	ii
Declaración y cesión de derechos.	iii
Autoría.	iv
Dedicatoria.	v
Agradecimiento.	vi
Índice de contenidos.	vii
Resumen ejecutivo.	xi
Capítulo I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1. La construcción.	2
1.1.1. La industria de la construcción.	2
1.1.1.1. Construcción de infraestructura.	2
1.1.1.2. Actividad edificadora.	3
1.1.2. La construcción en la ciudad de Loja.	6
1.1.3. Factores que influyen en la construcción.	8
1.1.3.1. La dolarización.	9
1.1.3.2. La emigración.	10
Capítulo 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	13
2.1. Referentes históricos.	14
2.2. Situación actual.	14
2.3. Diagnóstico empresarial.	15
2.3.1. Análisis administrativo.	15
2.3.2. Análisis financiero.	24
2.3.3. Eficiencia operativa.	28
2.3.4. Capacidad gerencial.	29
2.3.5. Nivel de desempeño.	38
2.3.6. Análisis de problemas, causas y soluciones.	39
2.3.7. Competitividad empresarial.	42
2.3.8. Análisis organizacional (MATRIZ FODA).	45
2.3.8.1. El medio interno.	45
2.3.8.2. El medio externo.	50

Capítulo 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA	58
3.1. Definición del contexto estratégico.	59
3.1.1. Misión.	59
3.1.2. Visión.	59
3.1.3. Valores corporativos.	59
3.1.4. Objetivos del Plan Estratégico.	60
3.2. Plan a largo plazo.	63
3.3. Plan operativo anual.	70
3.3.1 Objetivo 1: Definir el orgánico estructural y funcional de la empresa.	70
3.3.2 Objetivo 2: Establecer las políticas para contratar el plan de marketing de la empresa.	72
3.3.3 Objetivo 3: Incrementar la competitividad empresarial para mejorar y sostener la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de productos diferenciados en calidad, precio y asesoría personalizada.	72
3.3.4 Objetivo 4: Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.	73
3.3.5 Objetivo 5: Formular parámetros que permitan mejorar la productividad en los proyectos empleando adecuadamente los recursos.	75
3.3.6 Objetivo 6: Atraer inversionistas para nuevos proyecto inmobiliarios y cumplir con los porcentajes mínimos de inversión en cada proyecto.	76
3.3.7 Objetivo 7: Fortalecer relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.	76
3.3.8 Objetivo 8: Determinar estrategias de venta y entrega de viviendas para lograr un adecuado flujo financiero en la empresa.	77
3.3.9 Objetivo 9: Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo.	78
3.3.10 Objetivo 10: Potenciar el talento humano de la constructora.	78

3.3.11 Objetivo 11: Capacitar al talento humano sobre los productos y servicios de la empresa.	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS	Páginas
1. Estructura orgánica de la empresa	16
2. Distribución física de la empresa - Plata Baja	21
3. Distribución física de la empresa – Primera Plata Alta	22
4. Distribución física de la empresa – Segunda Plata Alta	23
5. Nivel de desempeño de directivos	39
6. Estructura orgánica de la empresa	71

ÍNDICE DE TABLAS	Páginas
1. Viviendas del cantón Loja	6
2. Distribución del personal	17
3. Capacidad técnica del personal permanente	18
4. Nivel de instrucción del personal ocasional	18
5. Capacitación recibida del personal	19
6. Tiempo de ingreso a la empresa	19
7. Cooperación para el trabajo en equipo	20
8. Recursos materiales y tecnológicos	20
9. Balance general 2009 – 2010	25
10. Estado de resultados 2009 – 2010	27
11. Ingresos generados por servicio	29
12. Gestión estratégica	30
13. Estructura organizacional y sistema administrativo	31
14. Manejo de recursos humanos	32
15. Cultura organizacional y talento humano	34
16. Gestión de información	35
17. Capacidad técnica y tecnológica	36

18. Capacidad financiera	37
19. Nivel de desempeño de directivos	38
20. Problemas, causas y soluciones	40
21. Proveedores de Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.	42
22. Instituciones de apoyo	43
23. Clientes de Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.	43
24. Competencia de Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.	44
25. Sustitutos de Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.	44
26. Matriz de fortalezas	46
27. Matriz de debilidades	47
28. Matriz de oportunidades	51
29. Matriz de amenazas	52
30. Matriz de relación de fortalezas y amenazas	54
31. Matriz de relación de fortalezas y oportunidades	55
32. Matriz de relación de debilidades y amenazas	56
33. Matriz de relación de debilidades y oportunidades	57
34. Clasificación de los objetivos según la perspectiva	62
35. Plan a largo plazo con objetivos, indicadores, metas e Iniciativas	64
36. Plan operativo anual (Primer año)	66

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene por finalidad realizar un planeamiento estratégico para la empresa VÉLEZ & VANEGAS CONSTRUCTORA CIA. LTDA. para el período 2011-2015 a efectos de establecer bases sólidas que le permitan alcanzar un desarrollo sostenible a través del correcto manejo de la información y de sus recursos y, del aprovechamiento de su potencial humano.

En el Capítulo 1 el estudio se inicia analizando el entorno en el que se desarrolla la organización como es, la industria de la construcción, la construcción en la ciudad de Loja - salvando las dificultades encontradas por la falta de información estadística e histórica- y, los factores que han influido en ésta como la migración y la dolarización.

En el Capítulo 2 a través de un diagnóstico estratégico se aborda el detalle de lo histórico utilizando una revisión de archivos y documentos tanto para la fundamentación metodológica y técnica como para la investigación de campo. Luego de configurar, desde el punto de vista teórico y empírico, el análisis situacional de la empresa se plantea el análisis FODA, concretándose en un conjunto de matrices de selección y relación que al mismo tiempo se convierten en importantes puntos de partida para hablar de un mejoramiento cualitativo de esta unidad empresarial lojana y, deja expedito el terreno para la construcción del plan estratégico que los investigadores proponemos a los directivos de la empresa para potenciar su permanencia y desarrollo.

En el Capítulo 3 y como base para la construcción del Plan Estratégico de la empresa se crea su filosofía conformada por la misión, visión y valores corporativos los mismos que marcarán el camino hacia la consecución de los objetivos. Los objetivos y metas planteados dan una visión organizacional cuya herramienta mide el desempeño corporativo y constituyen el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a cuatro medidas de desempeño: resultados financieros, satisfacción del cliente, operación interna de procesos y, aprendizaje-crecimiento del talento humano.

El presente trabajo constituye una directriz muy importante para la empresa ya que según el análisis realizado, su crecimiento desorganizado la ha enfrentado a situaciones como: desfinanciamiento de los proyectos; escasa planificación y comercialización de las propuestas inmobiliarias; inexistencia de un orgánico estructural y funcional; ser poco competitiva; empleo inadecuado de los recursos; y, minimizar la importancia de la capacitación y potenciación de su talento humano.

Se dejan establecidas las acciones que permitirán el logro de los objetivos propuestos dentro del Plan. Por considerar que son de vital importancia para la empresa, la existencia de un Orgánico Estructural y Funcional, las políticas que rigen el Reclutamiento y Selección del Recurso Humano y, los parámetros para el mejoramiento de la Productividad, estos han sido desarrollados en su totalidad.

Durante la presente investigación, una gran limitante constituyó la falta de información estadística e histórica actualizada sobre el desarrollo del mercado inmobiliario en la ciudad de Loja, inclusive, aún cuando en noviembre de 2010 se llevó a cabo el VII Censo de Población y VI de Vivienda, el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) hasta la fecha no publica los resultados.

Las metodologías empleadas para la recopilación de la información contenida en este trabajo fueron: investigación de campo, la entrevista y la observación directa.

Capítulo 1
ASPECTOS GENERALES

1.1. LA CONSTRUCCIÓN

En términos generales la construcción implica una larga cadena de actividades relacionadas, se comienza con la extracción y procesamiento de las materias primas, que luego pasan por diversas etapas de elaboración para llegar al usuario final; por lo que, se podría definir que la construcción es la aplicación especial del trabajo humano a un fin económico, en virtud del cual se transforman las primeras materias hasta hacerlas aptas para satisfacer las necesidades del hombre.

1.1.1. LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Según el diccionario enciclopédico Vox (2000), en la industria de la construcción intervienen tres factores: naturaleza, trabajo y capital, el primero es constante, mientras que la relación entre los otros dos varía según la época y las circunstancias políticas y sociales de cada país.

La gran mayoría de las industrias se caracterizan por productos de alta calidad, entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla, mientras que la industria de la construcción, sobre todo en Latinoamérica se caracteriza por todo lo contrario. En los países desarrollados, la industria de la construcción tiene una alta participación en la producción, llegando a ser en algunos casos el sector eje del desarrollo. La actividad constructora se divide principalmente en dos áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora.

1.1.1.1. CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA

La construcción de infraestructura, está directamente relacionada con el Estado; es decir, se trata de la obra pública, que según datos de la Cámara de Construcción de Quito representa entre un 60% y 65% de la actividad. Esta actividad está muy concentrada en pocas empresas debido a la capacidad financiera necesaria para afrontar obras de gran envergadura; sin embargo existen muchos pequeños constructores que se encargan de obras más pequeñas o son subcontratados. La obra de infraestructura más importante para el Ecuador ha sido la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados OCP, con una inversión de US\$ 1.400 millones, de

estos el 60% se destinó a importaciones y generó para el Estado durante todo el período \$200 millones por concepto de impuestos y aranceles de importación y se estima que durante la operación generará US\$ 300 millones adicionales. En el proyecto se planificó contratar 7.000 trabajadores, pero debido a varias razones, hasta octubre de 2002, se habían contratado 10.700 empleados, de los cuales 91% son ecuatorianos, según datos de la Revista Oleoducto de Crudos Pesados, Septiembre 2003.

1.1.1.2. ACTIVIDAD EDIFICADORA

En relación a la actividad edificadora, ésta se desarrolla más en el ámbito privado en la cual existen muchísimas empresas a nivel nacional que ofrecen sus servicios. El sistema financiero juega un papel muy importante en esta actividad, puesto que de la estabilidad de este sector depende mucho su éxito.

Según la Revista Criterios de la Cámara de Comercio de Quito (2009), el promedio de participación del sector de la construcción en el PIB total es de alrededor del 7,5% anual, ubicándose después de sectores como comercio y minas y canteras; mientras que, en otros países alcanza niveles como por ejemplo en Perú 12%, Chile 14%, Colombia 9%, Brasil 5,8% y Venezuela 5,4%.

Según la misma fuente, el sector de la construcción en nuestro país en el año 2002 absorbió el 6,3% de la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, ocupaba a 287.735 personas, de las cuales, la mayor parte está concentrada en las áreas urbanas que es donde existe mayor escasez de fuentes de trabajo.

A pesar del importante crecimiento de la actividad edificadora a partir del año 2000, principalmente por la llegada de la dolarización y la emigración que han aportado de manera significativa, existe aún un mercado muy amplio y desatendido con demanda insatisfecha.

Analizando los datos del VI Censo de Población y V de Vivienda que se llevó a cabo en 2001, de cada 100 ecuatorianos, 16 poseen vivienda propia y según el Instituto

Nacional de Estadísticas y Censos –INEC- se ha generado un déficit de aproximadamente 200.000 unidades en los últimos años en todo el país.

De conformidad a la información de la revista de la Cámara de la Construcción de Loja (2009), la construcción como actividad productiva tiene ciertas características que pueden ser un inconveniente a la hora de aplicar controles de calidad. Estas características son:

- La construcción es una industria nómada, una vez terminada una obra se desplazan a otro lado.
- La construcción crea productos únicos y no productos seriados.
- En la construcción, a diferencia de otras industrias, no es aplicable la producción en cadena, sino la producción concentrada, lo que dificulta la organización y control de los trabajos y, provoca estorbos mutuos entre las diferentes actividades; aunque pudiese ser paralela su ejecución en el tiempo.
- La construcción utiliza mano de obra intensiva poco calificada, el empleo de estas personas tiene carácter ocasional y sus posibilidades de promoción son pocas. Todo ello repercute en una baja motivación en el trabajo y disminución en la calidad.
- La construcción es una industria muy tradicional con gran inercia a los cambios y poca innovación tecnológica.
- Es un gran motor de la economía de una región o país, capaz de generar cientos de miles de empleos no calificados en su mayoría.
- Interactúa con muchas otras industrias tanto fabricantes de productos como prestadoras de servicios, las cuales, dependen directa o indirectamente de la construcción como motor de empuje.

- En la construcción el producto es único o casi único, en la vida de cada usuario, por lo tanto la experiencia del usuario final no repercute posteriormente en la fabricación y mejora de la calidad de los productos.
- En construcción las responsabilidades aparecen dispersas y poco definidas, lo que siempre origina zonas de sombra para la calidad final.
- El grado de precisión con que se trabaja en construcción, es en general mucho menor que en otras industrias, cualquiera que sea el parámetro que se contemple: el diseño, el presupuesto, los plazos, la resistencia mecánica, etc., la consecuencia es que en construcción, el sistema es demasiado flexible.
- La industria de la construcción se ve fácilmente afectada por las recesiones económicas.
- Muchas decisiones se basan solo en la experiencia, no en la investigación.
- Poca o nula inversión en Investigación y Desarrollo.

Finalmente, los aspectos relacionados con la calidad en la edificación suelen limitarse a áreas estrechas y especializadas, referida principalmente al control de materiales y su proceso de ejecución. Frente al concepto de calidad como única satisfacción de demandas técnicas o de exigencias del usuario, se plantea en este caso la edificación como resultado conjunto de concepción y ejecución, de desarrollo armónico entre arte y ciencia, tecnología, arquitectura y construcción.

1.1.2. LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE LOJA

Según el Plan de Desarrollo Regional del Sur 1998-2003, la construcción en la ciudad de Loja tiene un impulso moderado en lo referente a la construcción de edificaciones de altura, desarrollo de urbanizaciones y obra pública en general, sin embargo, no va a la par con el crecimiento poblacional; por lo tanto, cada vez el requerimiento de viviendas es mayor, en todo tipo de construcciones.

Si se toma como base los datos de los censos de 1990 y 2001 publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), sobre la vivienda y quienes tienen acceso a este beneficio social de acuerdo a posibilidades económicas, es notable el comportamiento irregular del sector. En los informes de estos censos no se encuentran datos sobre vivienda en la ciudad de Loja, por lo tanto se toman los del cantón cuya clasificación en particulares y colectivas, urbanas y rurales, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 1
VIVIENDAS DEL CANTÓN LOJA

AÑO 1990	TOTAL		45.584 VIVIENDAS
	PORCENTAJE		46%
	PARTICULAR	URBANA	31.305 VIVIENDAS
		RURAL	17.188 VIVIENDAS
	COLECTIVA	URBANA	71 VIVIENDAS
		RURAL	20 VIVIENDAS
AÑO 2001	TOTAL		55.656 VIVIENDAS
	PORCENTAJE		50%
	PARTICULAR	URBANA	37.709 VIVIENDAS
		RURAL	17.860 VIVIENDAS
	COLECTIVA	URBANA	70 VIVIENDAS
		RURAL	17 VIVIENDAS

FUENTE: Subcomisión Ecuatoriana PREDESUR
ELABORACIÓN: Los autores

Analizando el cuadro anterior, se debe considerar solamente las viviendas urbanas ya que de acuerdo al mismo INEC son las que se encuentran en la cabecera cantonal. Por lo tanto se observa que en la ciudad de Loja la vivienda particular tiene un crecimiento y la vivienda colectiva un decrecimiento.

Según el análisis realizado por el INEC (2001), el sector de la vivienda tiene las siguientes características en forma general:

- La vivienda tiene un ligero crecimiento anual del 1%, debido a la falta de promoción de programas de vivienda de tipo social.
- Todas las viviendas del área urbana cuentan con servicio de agua potable, abastecimiento con agua tratada (entubada), servicios de alcantarillado sanitario y pluvial, servicios de energía eléctrica y telefonía.
- La demanda de vivienda tiene un crecimiento mínimo con relación a la necesidad. Esta situación se genera por el alto costo de los materiales de construcción que encarecen el producto final y por los bajos ingresos familiares de la mayoría de la población.

La falta de viviendas en la ciudad de Loja es evidente y se puede atribuir a tres causas:

1. Deficiente planificación.
2. Insuficiente control de calidad por parte de los constructores.
3. Ausencia de una política de aseguramiento de calidad por parte del I. Municipio de Loja, como ente regulador.

Esto se debe a la ausencia de normativas, ya que muchos proyectos se construyen en base a estudios deficientes, que no aseguran el buen desempeño y durabilidad de las obras. Ejemplos de esto es la falta de estudios de mecánica de suelos, indispensables para el diseño de las cimentaciones de los edificios y, en general estudios muy limitados e incompletos muchas veces con el afán de reducir costos de planificación.

Según la revista de la Cámara de la Construcción de Loja (2009), el control de calidad de obra es una responsabilidad del constructor, situación que la Universidad Técnica Particular de Loja ha corroborado a través de investigaciones sobre la calidad de la construcción en la ciudad de Loja, cuya muestra poblacional responde a procesos constructivos en edificaciones de más de cuatro pisos y 18 viviendas. Las conclusiones de esta investigación llegan a establecer entre otras cosas las siguientes:

1. Que la calidad del hormigón, usada en la construcción es baja debido a la variabilidad y en algunos casos mala calidad de los agregados, a lo que se suma, la falta de supervisión técnica durante los procesos de fabricación y la colocación en obra del hormigón.
2. Que en la mayoría de edificaciones no participa en forma permanente un profesional responsable del proceso constructivo.
3. Que las inspecciones municipales, no se orientan al control del cumplimiento de los diseños y especificaciones técnicas de las obras.
4. Que se construye en base a diseños estructurales que no se ajustan a las normas vigentes.

En este proceso, el I. Municipio de Loja debe controlar, como ente regulador del desarrollo urbano, que la obra pública y privada posea niveles adecuados de calidad que aseguren su buen desempeño y durabilidad, protegiendo de esta manera al usuario final. El proceso de aseguramiento de la calidad verifica el control de calidad realizado por el constructor. En el caso de las obras que ejecuta el I. Municipio de Loja por administración directa, es necesario que este procedimiento sea realizado por una entidad independiente.

1.1.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONSTRUCCIÓN

De conformidad a la información de la revista Decisión (2009), en el siglo XX, la revolución industrial y la creación de las grandes industrias dieron predominio al capital, mientras que en la actualidad se tiende a un equilibrio entre uno y otro factor. A comienzos de la década de los cincuenta del siglo XX la industrialización en el Ecuador fue propuesta por los economistas de desarrollo como la base fundamental para el crecimiento económico. Esta posición se enraizó intelectualmente en los modelos de desarrollo económico bisectoriales y de crecimiento por etapas.

Morris Whitaker en su artículo “El rol de la agricultura en el desarrollo económico del Ecuador” sostiene que la industrialización para sustituir importaciones y, el crecimiento orientado hacia adentro, han sido los principales elementos del modelo de desarrollo económico del Ecuador, cuyo efecto produjo la extracción de recursos de áreas rurales relativamente marginales para favorecer el desarrollo de los centros urbano-industriales que se modernizaban rápidamente, en especial en Quito y Guayaquil. Este hecho hizo que la industria de la construcción sea mayor en estos polos de desarrollo.

Al igual que otras provincias, Loja no se benefició de las políticas de incentivo para la industrialización. Debido a su ubicación geográfica, alejada de los polos de desarrollo y también por haberse constituido en zona de riesgo por el conflicto que por décadas el país mantuvo con el Perú no resultaba atractiva para los inversionistas de capital.

Esta situación ha provocado que la provincia tenga su sustento en la agricultura, convirtiéndola en una región de frágil economía, pues en ella no se ha desarrollado la industria ni la visión empresarial; como consecuencia, se vende productos primarios a bajos precios y se compra productos elaborados a precios altos, consolidando las injustas relaciones de intercambio y contribuyendo al agotamiento de los recursos naturales y al empobrecimiento de la población que se ve obligada a emigrar.

Existen dos factores muy relevantes que han contribuido notablemente al desarrollo del sector de la construcción: la dolarización y la emigración.

1.1.3.1. LA DOLARIZACIÓN

Por un lado la dolarización en nuestro país constituyó un factor positivo para lograr de alguna manera frenar el rápido crecimiento de los precios, el sector de la construcción no fue la excepción, puesto que se generó una estabilidad a nivel de productor, fabricante y/o importador.

Antes de la dolarización, la volatilidad en los precios impedía planificar aún a mediano plazo y produjo la necesidad de calcular precios finales en dólares para proteger las inversiones del elevado costo financiero especialmente. La estabilidad de la nueva moneda permitió diseñar planes de financiamiento a largo plazo sin el temor de la devaluación.

Según representantes de la Cámara de la Construcción de Guayaquil señalan que otro beneficio ha sido la reducción de las tasas de interés y el restablecimiento del crédito a largo plazo, puesto que la estabilidad monetaria abre las puertas a las concesiones y a la inversión extranjera, así como al desarrollo hotelero e industrial.

1.1.3.2. LA EMIGRACIÓN

La emigración de los ecuatorianos, ha ido creciendo con el transcurso de los años, llegando a un punto extremo en el que hoy en día nuestro país depende económicamente de las remesas enviadas por los emigrantes. Así es que la dolarización implantada por el gobierno de Jamil Mahuad desde enero de 2000, se sostuvo gracias a las remesas.

El tema de la emigración se ha vuelto de vital importancia en las relaciones políticas y sociales de nuestro país, pues los dos receptores de emigrantes ecuatorianos más grandes son los Estados Unidos de Norteamérica y España. Existen dos tipos de emigrantes: los legales y los ilegales. Por lo general, los emigrantes legales tienen muchas más oportunidades que aquellos ilegales que están expuestos a la explotación y sometidos al chantaje y a la extorsión.

Según datos del Banco Central del Ecuador, más de 2,4 millones de ecuatorianos trabajan en el extranjero, de los cuales el 25% de los viajeros legales no han retornado al Ecuador (según información de la Dirección Nacional de Migración). Hasta 1999 viajaba más gente con destino a EEUU que a España, mientras que a partir del año 2000 las cosas cambiaron notablemente, siendo España el principal lugar de destino; les siguen países importantes como Italia, Inglaterra y Alemania.

En los últimos 20 años se estima que las remesas enviadas por los emigrantes bordean los 20.000 millones de dólares americanos. La población ecuatoriana en España ha ido creciendo año tras año y hoy en día se ubica en el tercer lugar de residentes extranjeros en España después de Marruecos y China.

La actividad edificadora se ha desarrollado gracias a la dinamización económica de los últimos cinco años, producto de las remesas principalmente. Como ejemplo tenemos que en el año 2002, las remesas alcanzaron una cifra de 1.432 millones de dólares, de la cual se estima que al menos un 60 % estuvo dirigido a la compra y/o construcción de inmuebles, especialmente vivienda. Para el año 2003, esta cifra superó los 1.500 millones de dólares.

Según información publicada en Diario La Hora (2009), en promedio en el lapso de los años 1995 y 2000, las provincias que mayor participación tienen en cuanto a las remesas de emigrantes son Azuay (Girón, Chordeleg, Paute y Santa Isabel) con el 45,6%. Manabí (Montecristi, Tosagua, Manta y Calceta) alcanza el 5,4%, Loja (Cariamanga, Gonzanamá, Sosoranga, Macará y Vilcabamba) el 4,4%, Cañar (Azogues y Guapán) el 3,7 %, y el resto del país el 40,9%.

De acuerdo al análisis realizado a principios del año 2008 por la Revista América Economía, señala que tras casi una década de crecimiento, las remesas hacia América Latina y el Caribe declinarían en 2009. La pérdida de empleos entre la población latina de Estados Unidos y la inestabilidad del tipo de cambio, asoman como los peores enemigos para las remesas hacia América Latina, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo. Esta sería la primera caída desde que la entidad comenzó a medir estos flujos en el año 2000. En este informe, en 2007 los emigrantes latinoamericanos y caribeños enviaron unos US\$ 69.200 millones a sus países de

origen, un 0,9% más que en 2006. La tendencia cambió luego del primer semestre de 2008. Tras un tercer trimestre sin crecimiento, en el trimestre siguiente los flujos cayeron a US\$ 17.000 millones, 2% menos que en el cuarto trimestre de 2007. Para los pocos países que han reportado datos para enero de 2009, las caídas han sido de hasta un 13%.

A pesar de la complejidad para proyectar cifras, debido al creciente abanico de formas y tecnologías disponibles para realizar envíos de dinero, dos variables impactarían negativamente las remesas: las escasas perspectivas de empleo para los latinos en Estados Unidos (el desempleo alcanzó el 8,1% para la población general y un 10,9% para los hispanos) y Europa y, las fluctuaciones del dólar frente a las monedas locales. Estas variables influirían directamente sobre la industria de la construcción, debiendo tomar medidas que disminuyan los diferentes tipos de riesgos.

Capítulo 2
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1. REFERENTES HISTÓRICOS

La empresa Vélez & Vanegas Cía. Ltda., fue constituida ante el Notario Primero del Cantón Loja señor Dr. Ernesto Iglesias, el 29 de mayo de 2003 y es registrada en la Superintendencia de Compañías el 9 de junio de 2003 bajo el nombre de Vélez, Mora y Vanegas Constructora Cía. Ltda., por resolución de la Junta General de Socios. El cambio de nombre de la empresa se realiza en razón de la decisión de la socia señorita Karina Mora, de vender su derecho a participar en la empresa, consecuentemente toma su nombre actual "Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.". Se registra la modificación de estatutos ante el Notario Primero del Cantón Loja y ante la superintendencia de Compañías, el 23 de septiembre de 2003.

La idea de negocio de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., fue concebida desde el año 2003, nace con el afán de poder entregar a la ciudad de Loja nuevas alternativas de vivienda a un costo razonable. Rige su funcionamiento de conformidad con las leyes y reglamentos de la Ley de Compañías, Código Tributario y del Trabajo. Está bajo la supervisión de los siguientes organismos: Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

2.2. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., se dedica a la construcción de complejos habitacionales, edificaciones multifamiliares y al corretaje de bienes raíces. Gracias a sus estándares de calidad reconocidos en la ciudad de Loja, sus bienes y servicios han logrado ingresar a estratos sociales cada día más exigentes, siendo atendidos en el domicilio de la empresa ubicada en la ciudad, cantón y provincia de Loja.

La empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., se caracteriza por poseer un cierto posicionamiento en el mercado de la construcción, cuya cultura corporativa ha venido garantizando la calidad del trabajo empresarial, así como la de sus proyectos constructivos. Mantiene en la actualidad un prestigio ya ganado desde su creación, por ello busca orientarse a cubrir nuevos proyectos constructivos tanto en el sector privado como público que antes había descuidado, ya que sólo se la reconocía como

promotora de programas de vivienda. En la búsqueda de la innovación abre hace aproximadamente cinco años los servicios complementarios de venta de bienes raíces y consolida su producto principal que es el sistema constructivo a través de la intervención de proyectos. Los demandantes responden a las expectativas de la empresa, aun existiendo una marcada competencia.

Lamentablemente, por contratiempos a nivel legal, la empresa no ha podido avanzar en su desarrollo. A pesar de esto unas de las ventajas competitivas desde su conformación han sido contar con el apoyo de sus socios profesionales en el diseño y construcción de programas de vivienda y, con su conocimiento en compraventa de bienes raíces; consiguiendo con ésta última la supervivencia de la empresa.

2.3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial está orientado a analizar su situación desde los puntos de vista: Administrativo, Financiero, Técnico y Operativo.

2.3.1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Actualmente la Estructura Orgánica de la Empresa V&V Constructora Cía. Ltda., es preliminar, ya que no ha sido analizada ni aprobada por los socios, por lo tanto, tampoco cuenta con un Manual Orgánico Funcional que defina el rol y funciones de cada uno de sus directivos, empleados y trabajadores.

Su estructura actual, de acuerdo a la información verbal de parte de su Gerente General, está conformada por varios niveles administrativos, entre los que se señalan:

NIVEL LEGISLATIVO.- Es el máximo organismo de la empresa y está constituido por la Junta General de Socios; lo conforman el Presidente, el Secretario y ocasionalmente las comisiones que sean necesarias de acuerdo a los requerimientos empresariales.

NIVEL EJECUTIVO.- Es unipersonal y está integrado por el Gerente General, que es designado por la Junta General de Socios.

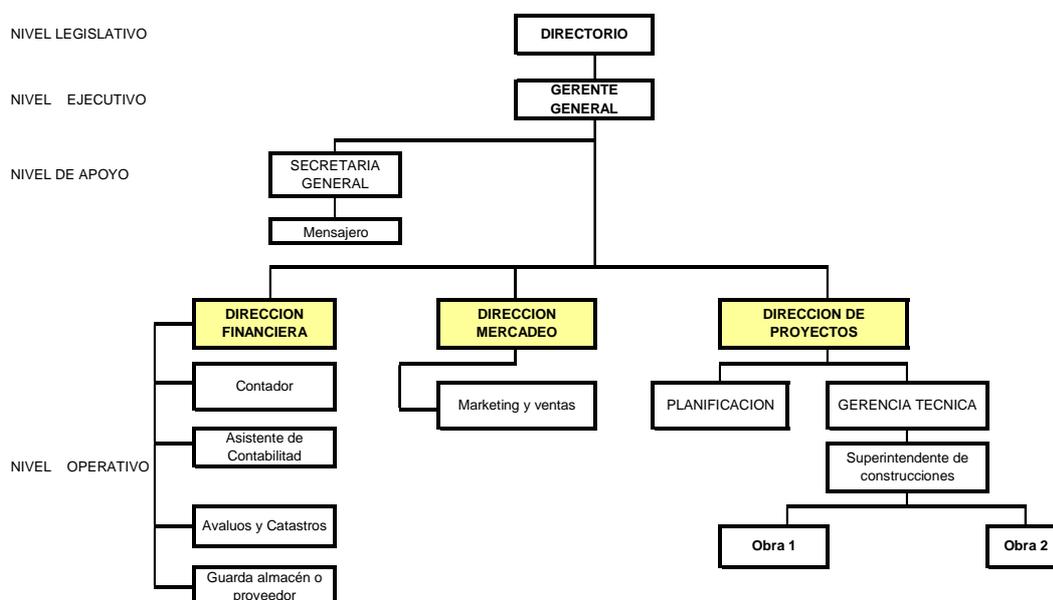
NIVEL ASESOR.- Este nivel es de staff y se conforma por profesionales ocasionales de conformidad con los requerimientos de la empresa. En la actualidad cuenta con el Asesor Jurídico.

NIVEL DE APOYO.- Está conformado por el personal que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa: la Secretaría y la Mensajería.

NIVEL OPERATIVO.- Es el nivel en donde se cumplen las funciones básicas de la empresa y está integrado por las direcciones Administrativa, Financiera y Técnica.

A continuación se presenta el organigrama estructural, que de acuerdo a la información obtenida estaría funcionando en la empresa.

Gráfico N° 1
ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA



Fuente: Información del Gerente
Elaboración: Los autores

El área administrativa de la empresa está conformada por personal que labora bajo relación de dependencia en las áreas financiera, mercadeo y proyectos y, trabajadores ocasionales que se contratan de acuerdo a los proyectos que se encuentran desarrollando.

De conformidad con la información proporcionada por la secretaría y contabilidad de la empresa, y para una mejor comprensión del análisis administrativo, se elaboró la siguiente tabla:

Tabla N° 2
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

DEPENDENCIA	PROFESIÓN	CONDICIÓN		TOTAL GENERAL
		Perm	Ocas.	
Administración				
Gerente General	Ing. Adm. Empresa	1		1
Secretaria General		1		1
Mensajero		1		1
Dirección Financiera				
Contabilidad	Contador	1		1
Asistente de contabilidad		2		2
Dirección de Proyectos				
Gerente Proyectos	Arquitecto	1		1
PLANIFICACIÓN				
Administrador	Ing. Geólogo	1		1
Diseñadores	Arquitectos	1	1	2
Dibujante	Arquitecto	1		1
GERENCIA TÉCNICA				
Gerente Técnico	Ingeniero Civil	1		1
Superintendente Construcción	Arquitecto	1		1
Residentes	Ingeniero Civil	2		2
Maestros Albañiles			10	10
Ayudantes de albañilería			12	12
Peones de albañilería			21	21
Maestro carpintero			1	1
Ayudantes de carpintería			3	3
Peones de carpintería			5	5
Maestro soldador			3	3
Ayudante soldador			3	3
TOTAL		14	59	73

Fuente: Rol de pagos de la empresa
Elaboración: Los autores

Del personal que se encuentra trabajando en la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., 14 son permanentes lo que representan el 19.18% y 59 son contratados esporádicamente y representan el 80.12%.

Para determinar la capacidad técnica que tiene el personal permanente, se aplicó la entrevista y se relaciona con el nivel de estudios que poseen.

Tabla N° 3
CAPACIDAD TÉCNICA DEL PERSONAL PERMANENTE

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
Superior Incompleta	2	14.29%
Superior Completa sin Título	2	14.29%
Superior Completa con Título	9	64.29%
Post grado	1	7.13%
TOTAL	14	100%

Fuente: Archivo de la empresa

Elaboración: Los autores

En la tabla N° 3 se observa que la capacidad técnica del talento humano, está en un nivel técnico aceptable, ya que el 64.29% del personal tiene educación superior completa con título, lo que constituye una fortaleza para la organización.

Tabla N° 4
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL OCASIONAL

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
Primaria completa	32	54.24%
Secundaria incompleta	19	32.20%
Secundaria Completa	8	13.56%
TOTAL	59	100%

Fuente: Archivo de la empresa

Elaboración: Los autores

Según la información sobre el personal ocasional, desde el punto de vista del nivel de instrucción, y tratándose de mano de obra calificada artesanalmente y mano de obra no calificada, como se demuestra en la tabla N° 4, el 54.24% solamente tiene instrucción primaria completa y el 32.20% tiene instrucción secundaria incompleta.

Tabla N° 5
CAPACITACION RECIBIDA DEL PERSONAL

PERSONAL CAPACITADO	anual	nunca
Personal administrativo		x
Personal Técnico		x
Personal de apoyo		x
Trabajadores albañiles		x
Trabajadores soldadores		x
Trabajadores carpinteros	x	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

Respecto de la capacitación la mayoría manifiesta que nunca la ha recibido, situación que constituye una debilidad empresarial. Solamente se ha capacitado al personal de carpintería, tal como se demuestra en la tabla N° 5.

Tabla N° 6
TIEMPO DE INGRESO A LA EMPRESA

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO		
RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	34	46.58%
De 1 a 3 años	20	27.40%
De 3 a 4 años	11	15.07%
De 4 a 6 años	4	5.48%
Más de 6 años	3	4.11%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

Se investigó sobre la estabilidad y experiencia que tiene el personal en la empresa y se concluyó que el 46.58% trabaja menos de 1 año y el 27.40% entre 1 y 3 años; esto obedece a que la mayoría del personal es ocasional y por lo tanto se contrata según el requerimiento. Así mismo, se observa que solo la minoría tiene experiencia, ya que el 5.48% tiene de 4 a 6 años en la empresa y más de 6 años (desde que se creó en el 2003) apenas el 4.11%. Sólo el 15.07% lleva trabajando en la Institución de 3 a 4 años, los mismos que ingresaron con la renovación de autoridades últimamente electas por votación (enero 2010).

Tabla N° 7
COOPERACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

COOPERACIÓN	SI	NO
Personal administrativo		x
Personal Técnico		x
Personal de apoyo	x	
Trabajadores albañiles	x	
Trabajadores soldadores	x	
Trabajadores carpinteros	x	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

En la actualidad uno de los factores internos de éxito que permiten cumplir con las actividades, es la aportación para el trabajo en equipo. La mayoría están predispuestos a colaborar, especialmente los mandos medios y bajos. La falta de conciencia sobre la importancia de la cooperación por parte de los profesionales – personal técnico y administrativo -, genera una debilidad para la empresa.

Tabla N° 8
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

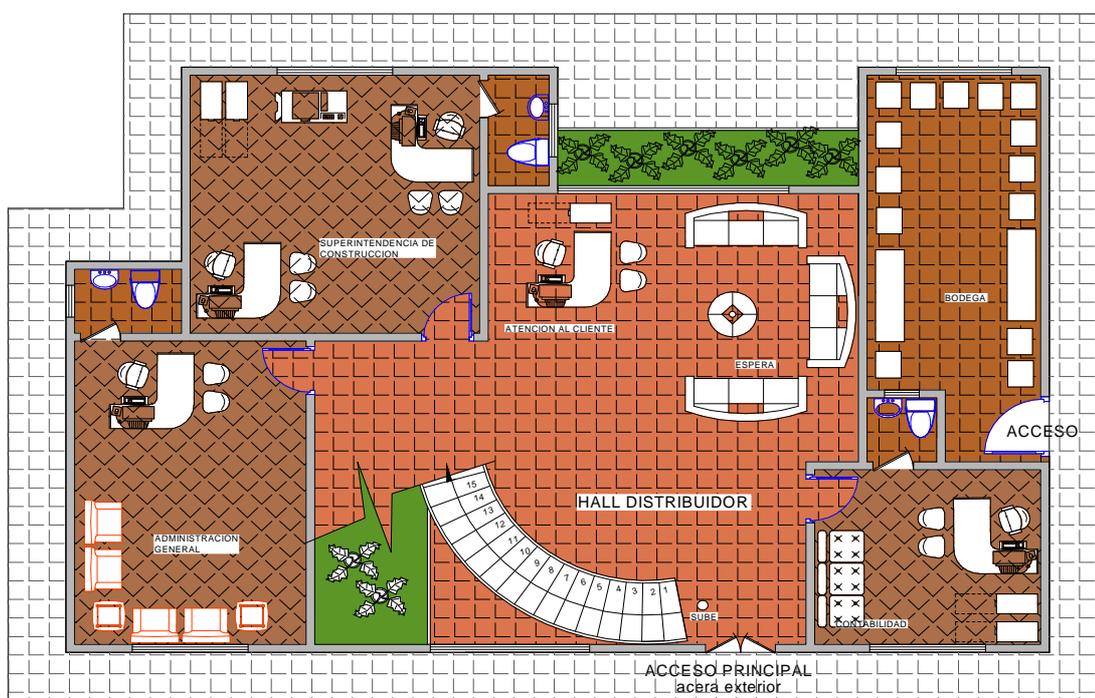
MATERIALES Y/O EQUIPOS		ESTADO		
DESCRIPCION	Nº	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Computadoras	6	X		
Computador portátil	2	X		
Escritorios	7	X		
Impresoras	4	X		
Telefax	1	X		
Teléfonos	4	X		
Archivadores	3	X		
Copiadora	1	X		
Camión KIA	2	X		
Camioneta Ford doble cabina	1	X		
Concreteira	1		X	
Elevador	1		X	
Compactador	1		X	
Bomba de agua	1	X		
Equipo de carpintería	49	X		
Soldadoras	3	X		
Amoladoras	2	X		
taladro de banco	1	X		
tornillo de banco	1	X		

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Los autores

En el análisis de los recursos disponibles, se toma en cuenta el estado en que se encuentran los recursos materiales y tecnológicos, calificados cualitativamente como muy bueno, bueno y regular. Se empleó la observación directa de los bienes que se encontraban en las oficinas y en los proyectos constructivos en ejecución.

En forma general podemos indicar que los activos se encuentran en su mayoría en muy buen estado, situación que se considera como fortaleza para el desempeño y desarrollo de las actividades de la empresa.

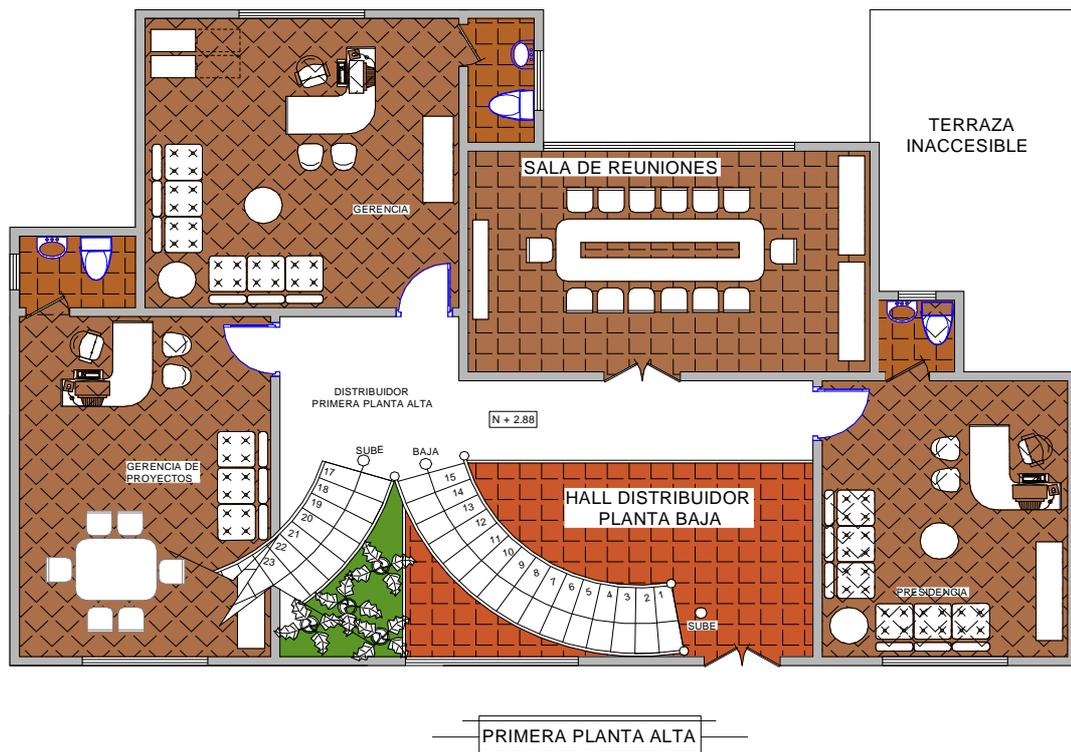
Gráfico N° 2
DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA
PLANTA BAJA



— PLANTA BAJA —

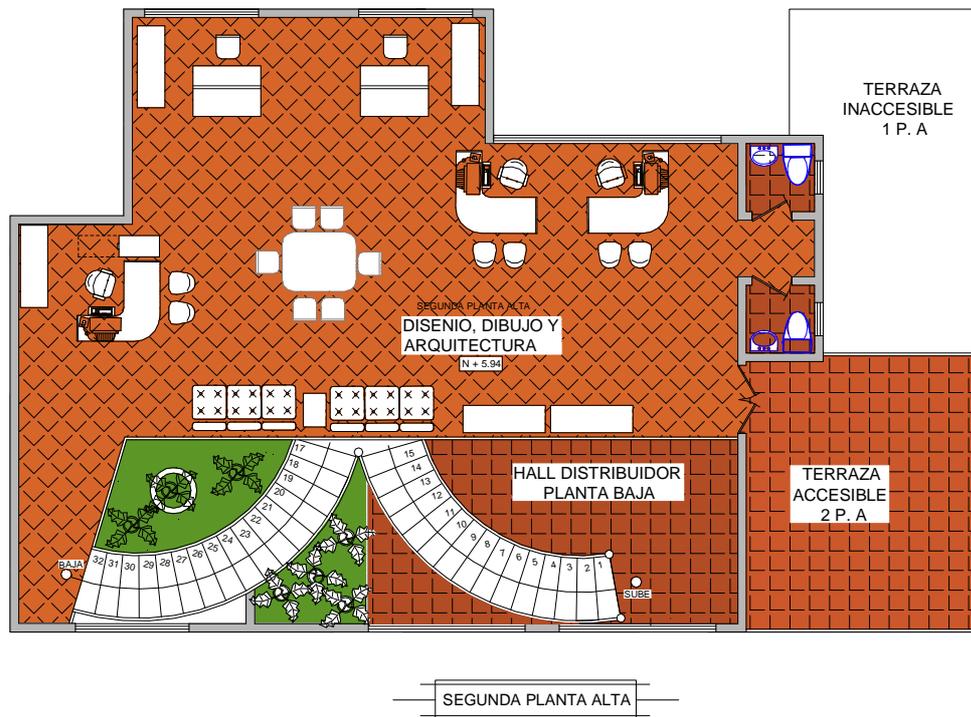
Fuente: Directivos de la empresa
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 3
DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA
PRIMERA PLANTA ALTA



Fuente: Directivos de la empresa
Elaboración: Los autores

Grafico N° 4
DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA
SEGUNDA PLANTA ALTA



Fuente: Directivos de la empresa
Elaboración: Los autores

La empresa presta sus servicios en una casa de tres pisos, la cual consta de 8 ambientes, donde se distribuyen de la siguiente manera: En la primera planta se encuentra la administración general de la empresa, la superintendencia de construcción, la contabilidad, atención al cliente y bodega. En la segunda planta están las instalaciones de la gerencia, la presidencia, la gerencia de proyectos y la sala de reuniones. En la tercera planta se encuentran las oficinas de diseño, dibujo y arquitectura.

NIVEL DE REMUNERACIONES.- El nivel de remuneraciones está amparado por los regímenes de la Inspectoría del Trabajo; es así que la Secretaria y el Mensajero, perciben el salario básico unificado y los beneficios de ley; los técnicos están bajo el sistema de contratación por servicios profesionales, sueldo más impuesto al valor agregado (IVA); los trabajadores están bajo el sistema de contratación semanal y aplican la liquidación de servicios. De manera general las remuneraciones son de acuerdo a la ley y son aceptables para cada uno de los niveles y profesionalismo.

COMUNICACIÓN.- La comunicación interna de la empresa V&V Constructora Cía. Ltda., es adecuada a decir del Gerente, lo cual permite optimizar los recursos, realizar compras de materiales a tiempo y, seguimiento a los proyectos en ejecución. A nivel externo, con los clientes es insuficiente, debido a que no existe un seguimiento constante a fin de satisfacer correctamente las necesidades de los usuarios; falta inventariar a los clientes para recordarles los pagos respectivos; con proveedores mantienen buena comunicación, ya que disponen de Internet y dos líneas telefónicas, página web, etc.

2.3.2. ANÁLISIS FINANCIERO

Las finanzas se reflejan en los estados de resultados de la gestión realizada en un año. A continuación se presenta un análisis comparativo de los balances generales y los estados de resultados de los años 2009 y 2010. Dicha información fue otorgada por el contador y autorizada su utilización por el Gerente General de la empresa.

Tabla N° 9
BALANCE GENERAL 2009 – 2010

CODIGO	CUENTAS	2009	PORCENT.	2010	DIFERENCIA
1.	ACTIVOS				
1.1	ACTIVOS CORRIENTES				
1.1.01	Fondos disponibles	356,19	0.01%	496,88	39,50
1.1.02	Cuentas por cobrar	4.371,27	0.04%	2.902,93	-33,59
1.1.03	Crédito tributario IVA	24.926,28		0,00	-100,00
1.1.04	Crédito tributario RENTA	1.344,46	0.02%	1.837,19	36,65
1.1.05	Productos en proceso	173.154,49	99.33%	799.031,01	361,46
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	204.152,69	93.36%	804.268,01	293,95
1.2.	ACTIVOS FIJOS				
1.2.01	Muebles y enseres	7.420,48	8.41%	7.420,48	0,00
1.2.02	Maquinaria y equipo	1.783,85	2.02%	1.783,85	0,00
1.2.03	Equipos de computación	15.413,64	17.47%	15.413,64	0,00
1.2.04	Vehículos	63.594,11	72.09%	63.594,11	0,00
1.2.05	Otros activos fijos	13.217,77		0,00	-100,00
1.2.99	Depreciación acumulada	0,00		-40.078,27	
	TOTAL ACTIVOS FIJOS	101.429,85	5.59%	48.133,81	-52,54
1.3.	ACTIVOS DIFERIDOS				
1.3.01	Gastos de amortización	0,00		9.104,12	
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	0,00	1.06%	9.104,12	
	TOTAL ACTIVOS	305.582,54	100%	861.505,94	181,92
2.	PASIVOS				
2.1	PASIVOS CORRIENTES				
2.1.01	Proveedores	82.574,58	55.34%	280.233,77	239,37
2.1.02	Obligaciones financieras	131.580,28	42.50%	215.204,63	63,55
2.1.03	Obligaciones tributarias	5.665,91	1.04%	5.284,44	-6,73
2.1.04	Obligaciones con el IESS	68,80	1.12%	5.623,83	8074,17
2.1.05	Obligaciones con empleados	1.927,88		0,00	-100,00
	TOTAL PASIVOS	221.817,45	58.77%	506.346,67	128,27
3.	PATRIMONIO				
3.1.	CAPITAL INICIAL Y APORTES				
3.1.01	Capital suscrito y pagado	400,00	0.11%	400,00	0,00
3.1.02	Aportes futuras capitalizaciones	105.723,29	17.58%	66.372,40	-37,22
3.8.	RESULTADOS				
3.8.01	Pérdidas acumuladas	-35.210,76		-22.358,20	-36,50
3.8.02	Utilidad del ejercicio	12.852,56	82.37%	310.745,07	2317,77
	TOTAL PATRIMONIO	83.765,09	41.23%	355.159,27	323,99
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	305.582,54	100%	861.505,94	181,92

Fuente: Contabilidad de la empresa

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL.- El balance general de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., al 31 de diciembre de 2009 se compone de un total

de activos de \$ 861,505.94, de los cuáles el 93.36% es corriente, el 5.59% es fijo y el 1.06% de diferidos.

ACTIVO CORRIENTE.- El dinero en efectivo del cual dispone la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda, representa un 0.01% del total de activo corriente, reflejando la utilización de una mínima cantidad de dinero en caja para llevar a cabo las labores en egresos monetarios que verdaderamente se consideren indispensables. Las cuentas por cobrar representan el 0.04% del total de activo corriente, lo cual muestra un bajo riesgo en las ventas de la empresa. El crédito tributario representa el 0.02% que es mínimo. Los productos en proceso se encuentran reflejados por las construcciones, mismos que dentro del total de activo corriente representan el 99.33%.

ACTIVO FIJO.- La empresa posee una inversión en muebles y enseres del 8.41% que permiten las labores administrativas y técnicas; en maquinaria y equipo el 2.02%; en equipos de computación el 17.47% y, en vehículos el 72.09% del total de activos fijos, convirtiéndose este último en el principal rubro en el cual se han invertido un total de 63,594.11 dólares para el traslado de materiales de construcción e insumos así como para la labor administrativa de la empresa. La depreciación acumulada representa un -45.43% del total de activos, reflejando un valor de \$ 40,078.27 acumulados, para renovación de los activos.

ACTIVO DIFERIDO.- Tiene inversiones en activos intangibles que representa el 100% del total del activo diferido, entre permisos, licencias y seguros prepagados a los bienes que están asegurados.

PASIVO.- La totalidad del pasivo de la empresa representa el 58.77% respecto de la suma del pasivo más patrimonio. Los proveedores representan el 55.34% del total del pasivo, las obligaciones financieras el 42.50%, las obligaciones tributarias el 1.04% y las obligaciones al IESS representan el 1.12%.

PATRIMONIO.- El patrimonio representa el 41.23% del total de pasivos más patrimonio y lo constituyen: el capital suscrito y pagado de los socios con una participación del 0.11%, las aportaciones futuras capitalizaciones el 17.58%; y, la utilidad del último período contable el 82.37% que constituye un rendimiento positivo.

Tabla N° 10
ESTADO DE RESULTADOS 2009 – 2010

CODIGO	NOMBRE DE CUENTA	2009	POCENT.	2010	DIFERENCIA
4.	INGRESOS				
4.1	INGRESOS OPERACIONALES				
4.1.01	Ventas IVA 12%	198.197,01	9,36	106.365,93	91.831,08
4.1.02	Ventas IVA 0%	821.696,00	89,42	1.015.964,44	194.268,44
4.1.03	Otros ingresos	0,00	1,21	13.786,53	-13.786,53
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.019.893,01	100,00	1.136.116,90	116.223,89
5.	COSTO DE VENTAS				
5.1.	COSTO DE VENTA PROYECTOS				
5.1.01	Costo de ventas iva 12%	700.682,55		543.778,92	156.903,63
	TOTAL COSTO DE VENTAS	700.682,55	47.86%	543.778,92	156.903,63
	UTILIDAD BRUTA	319.210,46	52.14%	592.337,98	273.127,52
6.	EGRESOS				
6.1	EGRESOS OPERACIONALES				
6.1.01	Sueldos	4.000,00		55.820,20	-51.820,20
6.1.02	Obligaciones sociales	1.276,11		11.387,63	-10.111,52
6.1.03	Honorarios profesionales	46.537,23		35.822,34	10.714,89
6.1.04	Remuneraciones ocasionales	189.127,80		55.016,00	134.111,80
6.1.05	Mantenimiento y reparaciones	3.316,69		248,51	3.068,18
6.1.06	Arriendos	3.070,00		7.904,54	-4.834,54
6.1.08	Publicidad	5.751,80		2.733,43	3.018,37
6.1.09	Combustibles y lubricantes	1.386,28		451,90	934,38
6.1.10	Seguros y reaseguros	5.367,40		338,07	5.029,33
6.1.11	Suministros y materiales	226,26		1.873,76	-1.647,50
6.1.12	Transporte	24.294,94		17.909,60	6.385,34
6.1.13	Servicios básicos	0,00		192,00	-192,00
6.1.14	Gastos de viaje	8.962,62		0,00	8.962,62
6.1.15	judiciales y notariales	379,74		240,80	138,94
6.1.16	Depreciaciones	0,00		26.860,50	-26.860,50
6.1.17	Intereses pagados	12.661,03		0,00	12.661,03
6.1.19	Gasto IVA	0,00		64.793,63	-64.793,63
	TOTAL GASTOS GENERALES	306.357,90	24.79%	281.592,91	24.764,99
	UTILIDAD O PERDIDA	12.852,56	27.35%	310.745,07	297.892,51

Fuente: Contabilidad de la empresa

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS.- Su total \$1.136.116,90, representan las ventas del año 2009, esto quiere decir que esta actividad productiva tiene acogida por parte de la ciudadanía lojana.

COSTOS DE PRODUCCIÓN.- Los costos de producción suman \$ 543,778.92 que representan el 47.88% de las ventas, esto incluye los costos directos e indirectos.

UTILIDAD BRUTA.- El nivel de utilidad bruta es de \$ 592,337.98 que representa el 52.14% del total de las ventas, se la obtiene de restar de las ventas el costo de producción.

COSTO OPERATIVO.- Los gastos administrativos representan el 24.79% del total de las ventas, esto es \$ 281,592.91. El costo operativo no se encuentra clasificado en gastos de ventas, gasto financiero y gasto administrativo, que permitan un mejor control de los costos.

UTILIDAD NETA.- El nivel de utilidad neta generada por la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., suma un total de \$ 310,745.07 que representa el 27.35% de las ventas, debiéndose hacer hincapié que no se ha realizado la distribución del 15% de utilidades para los trabajadores de acuerdo a la ley, así como el pago del impuesto a la renta que es del 25%. Tampoco se ha calculado la reserva legal que para este tipo de empresas es del 5% anual hasta completar el 50% del capital.

2.3.3. EFICIENCIA OPERATIVA

A continuación se presenta la diversidad de productos y servicios que la empresa V&V Constructora Cía. Ltda., brinda a la ciudad de Loja:

1. Inmobiliaria (Compra, venta y asesoría de bienes raíces).
2. Proyectos: arquitectónico, estructural, eléctrico e hidrosanitario.
3. Administración de proyectos de construcción.
4. Dirección Técnica.
5. Fiscalización,
6. Consultoría (avalúos, peritaje, catastros, ordenamiento territorial, ordenamiento urbano).

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de ingresos que generan los principales servicios que brinda la empresa:

Tabla Nº 11
INGRESOS GENERADOS POR SERVICIO

SERVICIOS	NIVEL DE INGRESOS				OBSERVACIONES
	ALTA	MEDIA	BAJA	NADA	
Diseño				x	se utiliza recursos de la empresa
Planificación				x	
Construcción privada	x				
Inmobiliaria	x				
Construcción pública	x				
Dirección Técnica				x	
Consultoría			x		
Carpintería				x	produce solamente para la empresa

Fuente: Contabilidad de la empresa
Elaboración: Los autores

2.3.4. CAPACIDAD GERENCIAL

Para medir la capacidad gerencial de la empresa se aplicaron algunos indicadores que permitieron evaluar las habilidades en la definición de estrategias relacionadas con su mejoramiento y desarrollo. El análisis se realizó en base a siete factores, los cuales fueron planteados con cuatro criterios preestablecidos por los investigadores, de estos el Gerente de la empresa **seleccionó** aquel que se adaptaba a la realidad de la misma. Los factores se exponen en el siguiente cuadro:

Tabla Nº 12
GESTIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Plan Estratégico	No existe	Existe, actualizado y declarado por escrito, pero solamente lo conocen directivos	Es manejado por los directivos, no es bien conocida por todo el personal y la comunidad	Todo el personal, directivos y la comunidad lo conocen, y se hace un seguimiento y evaluación
2. Misión y Visión empresarial.	No existen	Existen declarados por escrito, pero solamente los conocen el directorio	Es manejado por los directivos, pero no es bien conocida por todo el personal.	Son declarados y conocidos por todo el personal, los directivos y la comunidad.
3. Valores Organizacionales	No existen	Son declarados pero no conocidos	Son conocidos, pero no interiorizados por todo el personal	Son conocidos e interiorizados por el personal y difundidos en la comunidad
4. Objetivos organizacionales / Lineamientos Estratégicos	No existen	Existen pero no son claros ni realistas, son desconocidos por el personal y no concuerdan con la misión	Son claros y consistentes con la misión y visión.	Son susceptibles de medición y se realiza un seguimiento del cumplimiento

5. Planes Operativo Anual Institucional.	No existen	Se han elaborado, en el área financiera	Existen pero no concuerdan con el Plan Estratégico	Son Claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan estratégico
6. Planes operativos de actividades de departamento o servicios.	No existen	Se han elaborado, en área de medio ambiente, departamento médico,	Existen pero no concuerdan con el Plan Operativo Anual	Son Claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan operativo anual
7. Planes operativos individuales.	No existen	Se han elaborado, pero no se ejecutan en un 100%	Existen pero no concuerdan con el Plan de departamentos o servicios	Son Claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan del departamento o servicios

Fuente: Gerencia de la empresa

Elaboración: Los autores

GESTIÓN ESTRATÉGICA.- De conformidad con la información reflejada en la tabla N° 12 se puede comprobar que no ha existido un plan estratégico desde el inicio de la empresa, debiéndose indicar que solamente se han basado en el estatuto; consecuentemente no existe la propuesta de la misión que cumple la empresa en el contexto social, tampoco existe una visión de desarrollo futuro; no se establecen los valores organizacionales que le permitan interactuar en el desarrollo empresarial; no se han planteado los objetivos que le otorguen un lineamiento de gestión estratégica; y, no existen planes operativos de la empresa ni de las unidades administrativas. Es necesario remarcar que se han elaborado planes operativos anuales individuales, pero no se han ejecutado al 100%.

Tabla N° 13

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Reconocimiento Legal / Estatutos	No existe	La EO está formalizada al interior (estatutos).	Es formalizada en las instancias legales pertinentes y formalizadas las relaciones interinstitucionales	La empresa es formalizada y reconocida a nivel interior, entre las organizaciones y en la comunidad
2. Organigrama Institucional: Estructura orgánico funcional	No existe	Existe organigrama estructural que muestra los niveles de autoridad y cargos del personal, pero no corresponde a la realidad.	El organigrama muestra los cargos niveles de autoridad y las interrelaciones actualizadas del personal	El organigrama es conocido y aceptado por toda la organización. Muestra los cargos actualizados y el tipo de relaciones en toda la organización
3. Jerarquía Organizacional	No aplica	Autocrático y vertical	Democrático - dirigido	Participativo y horizontal
4. Reglamento Interno: políticas y normas	No existen	Existen reglamentos registrados pero no se los aplica sistemáticamente	Existen reglamentos normas y políticas pero se los aplica a discreción	Existen reglamentos normas y políticas y se los aplica siempre

Fuente: Gerencia de la empresa Elaboración: Los autores

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA ADMINISTRATIVO.- Como se puede observar en el gráfico N° 1, la empresa tiene un organigrama estructural que demuestra los niveles jerárquicos, la línea de mando o de autoridad en donde se establecen las unidades administrativas, pero no corresponde a la realidad actual. El sistema organizacional presenta una jerarquía vertical.

Dentro del Estatuto de la empresa se establece el reglamento interno en donde se instituyen las políticas y normas de funcionamiento, pero no se las aplica sistemáticamente ya que no se las ha socializado.

Tabla N° 14
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Manual de descripción de cargos y funciones	No Existen	Existe pero esta desactualizado, pocos lo conocen	Todo el personal cuenta con una descripción clara de su cargo actual, sus responsabilidades y niveles de autoridad	El personal labora en función del perfil del cargo actual y conoce sus funciones y se comunica con los niveles de autoridad
2. Manual de procedimientos y prácticas administrativas formalizadas	No existen.	Existen procedimientos para sistemas específicos, pero no se los aplica sistemáticamente	Existen un manual de procedimientos estandarizados pero se lo sigue solo para áreas específicas	Existe manual de procedimientos estandarizado y actualizado y se cumplen en todas las actividades
3. Protocolos de atención	No existen.	Existe Protocolo para sistemas específicos, pero no se los aplica.	Existen Protocolos estandarizados pero se lo sigue solo para áreas específicas	Existen Protocolos estandarizados y se cumplen en todas las actividades
4. Suficiencia de RRHH	No aplica	Es insuficiente para la capacidad organizacional	Se tiene identificadas las necesidades de RH para la cantidad y tipo de servicios, pero no son eficientes	Cuenta con los RRHH necesarios para producir con la cantidad y calidad acordes a la demanda
5. Contratación	No existen documentos contractuales	Existen diferentes tipos de contratos no actualizados, regulados ni administrativamente aplicables	Existe sistema de contratación actualizado y reglamentado y es aceptado solo a nivel administrativo.	Existe sistema de contratación definido y aplicado, cuenta con apoyo legal, y es aceptado por los directivos y personal
6. Políticas de motivación y desarrollo humano del personal	No Existen	Existe reglamento de motivación pero no satisface a los beneficiarios	Se han desarrollado políticas referentes al personal pero no están disponibles y no se implementan en forma consistente	Se cuenta con políticas de desarrollo humano y las decisiones se toman en base a dichas políticas.
7. Procesos de Selección e inducción	No Existe	Selección de personal esporádica, sin un análisis de perfil para los cargos.	Existe políticas y proceso de selección interna y externa definidas por escrito, pero no son aplicadas.	Existe políticas de selección e inducción reglamentadas, con procesos estandarizados y evaluados.
8. Educación continua y capacitación	No existe	El personal se capacita solo conforme a las	Existe un diagnóstico, programación, presupuesto y	Existe planes de capacitación con visión del fortalecimiento

		invitaciones existentes	ejecución para capacitación.	organizacional e individual y se evalúa.
9. Desempeño laboral	No Existen	Evaluación de desempeño informal, sin criterio organizacional,	Existen políticas, instrumentos definidos aplicados; pero sin visión del desarrollo.	Existe un sistema de evaluación laboral, enfocados al desarrollo de perfiles ideales de carrera.
10. Sistema de compensación	Se limita al salario y nómina del personal.	Existen salarios de contratos laborales y aplican otras compensaciones.	Existen políticas de compensación y contempla otras bonificaciones de manera sistemática,	Sistema de compensación relacionado con la evaluación de desempeño.
11. Estabilidad del personal	No aplica	Baja estabilidad laboral	moderada estabilidad laboral	Alto nivel de estabilidad, evaluada por años de servicio

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

MANEJO DE RECURSOS HUMANOS.- De conformidad a las respuestas del Gerente de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., expresadas en la tabla N° 14, se establece que no existe un Manual de Funciones, que dé a conocer los cargos y las funciones que debe desempeñar el personal. No existe un Manual de Procedimientos de tal manera que se conozca las actividades en las diferentes fases y el grado de responsabilidad. No existen protocolos de atención que permitan estandarizar las actividades y servicios que presta la empresa.

Es importante indicar que no existen documentos contractuales del personal que labora en la empresa, circunstancia que dificulta las actividades administrativas y legales. Las políticas de motivación y desarrollo humano no se encuentran establecidas por lo que no satisfacen a los clientes internos de la empresa. Los procesos de selección e inducción de personal son nulos, por lo que no se puede lograr la eficiencia y eficacia requerida en el mercado competitivo. Respecto de la educación continua y capacitación, el personal de la empresa solamente se ha preparado conforme a las invitaciones personales externas, gracias a la iniciativa individual.

El desempeño laboral no se mide de conformidad a un manual, situación que dificulta la observancia de estándares e indicadores y metas que debe cumplir el personal, consecuentemente no existe un control técnico. No existe un sistema de compensaciones para el personal, por tanto la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., se limita al pago del salario mínimo fijado por el Gobierno Nacional. Respecto de la estabilidad del personal, se demuestra que es baja, existiendo una

movilidad muy alta especialmente en la mano de obra no calificada, tal como se demostró anteriormente en la tabla N° 6.

Tabla N° 15
CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Calidad de Servicio	Mala o regular	Buena	Muy Buena	Excelente
2. Trabajo de equipo	Trabajo operativo individual	Se reconoce la necesidad de interacción e interrelación grupal y trabajo en equipo	Se tiene grupos de trabajo establecidos, con un desarrollo incipiente.	Existen equipos de trabajo implementado, sistematizado y con hábitos de trabajo en equipo.
3. Liderazgo	Jefaturas nombradas, no lideradas	Nivel directivo nombrado, adopta rol de supervisor	Esfuerzo de liderazgo facilitador y participativo	Líder es innovador, negociador, diseñador, estratega.
4. Participación en cambios	Participación política	Se reconoce al directivo como supervisor y se cumple los requerimientos de este	Existe la necesidad de organizarse en grupos, y participación en los cambios.	Existen equipos de trabajo, que participan conjuntamente con el líder en la gestión.
5. Formación gerencial	Dirigentes no tienen interés y no han asistido a formación gerencial	Dirigentes tienen interés y han asistido a cursos de gerencia, la aplicación de lo aprendido es nulo	Dirigentes han tenido formación en gerencia y hay esfuerzos para aplicar lo aprendido	Dirigentes han tenido formación en el campo administrativo gerencial, y se está aplicando lo aprendido.
6. Negociación	No aplicable	Débil capacidad de negociación por parte de los directivos	Se reconoce la importancia de la negociación	Se aprecia buena capacidad de negociación.
7. Solución de conflictos	Hay un ambiente de conflictos y división interna y no es reconocido por los directivos	El personal reconocen que hay conflictos y la importancia de resolverlos	Los directivos han recibido capacitación para resolver conflictos y estos han sido identificados.	Hay un ambiente de armonía y de trabajo en equipo, discuten los conflictos y plantean soluciones
8. Gestión del cambio	Organización conservadora no hay apertura al cambio.	Existen cambios pequeños en la empresa.	Dirigentes aceptan ideas nuevas, hay autocrítica y apertura al cambio.	Dirigentes y el personal, son autocríticos y hay apertura al cambio.
9. Solución de problemas	No se identifican problemas, o se lo hace con criterio de los miembros de la empresa.	Se identifican problemas incluyendo puntos de vista del usuario, pero no se realiza esfuerzo por resolverlos.	Los problemas son identificados incluyendo el punto de vista del usuario y no se maneja una metodología.	Los problemas son identificados incluyendo el punto de vista del usuario y manejan una metodología para su resolución.
10. Toma de decisiones	La toma de decisiones está en una sola persona	El comité directivo toma las decisiones	El comité directivo y el personal de jerarquía toman las decisiones.	Todo el personal participa en la toma de decisiones trascendentales

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO.- De conformidad con el criterio del Gerente de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., la calidad del servicio es buena y, respecto del trabajo en equipo se reconoce la necesidad de interactuar e interrelacionar al grupo. El liderazgo en la empresa no se aplica pero si

existe una participación política en los cambios que se están generando. En cuanto a la formación gerencial algunos directivos si tienen interés y han asistido a cursos de Gerencia a pesar de que lo aprendido aún no se emplea en la gestión de la empresa. En lo que se refiere a la capacidad de negociación, se reconoce la importancia que tiene ésta en la solución de conflictos laborales y de procedimientos y, aunque se han producido pequeños progresos en este campo son poco perceptibles. Se identifican problemas en la prestación de servicios, se aceptan los puntos de vista del usuario, sin embargo no se realiza ningún esfuerzo sistematizado por resolverlos. Respecto de la toma de decisiones, estas se dan a nivel directivo y personal de mayor jerarquía.

Tabla Nº 16
GESTIÓN DE INFORMACIÓN

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Manejo de la información	Solamente se archiva	Se la registra y se procesa para realizar informes cuando se necesita	Se procesa, se analiza y se sistematiza informes que se preparan regularmente	Toda información es sistematizada y se utiliza para la toma de decisiones e informes regulares para todas las actividades.
2. Instrumentos de recolección de información (SIG)	No existe	Existen instrumentos de recolección básicos	Existe una metodología implementada de recolección y procesamiento	Existe un sistema automatizado e integrado de registro, procesamiento, análisis y de reportes
3. Comunicación interna	La comunicación escrita y verbal es reactiva y represiva.	Están definidos mecanismos y herramientas de comunicación interna, pero no son adecuados.	Existen procesos de comunicación claros y en funcionamiento. Tiende a ser abierta y democrática.	Comunicación interna clara y armónica entre los diferentes niveles del personal. Es abierta, proactiva y participativa
4. Retroalimentación	No existe	La comunicación informal es influyente en gran medida en la retroalimentación.	Existen mecanismos informales de comunicación y retroalimentación verbal y en el puesto de trabajo	Se proporciona una retroalimentación al personal en base a los registros que mantiene de los comentarios escritos sobre el desempeño.
5. Manejo de reuniones	Las reuniones son improductivas.	Las reuniones son manejadas solamente por la autoridad y no son frecuentes	Existe una metodología de manejo de las reuniones	Se aplica la metodología y las reuniones frecuentes son productivas
6. Comunicación externa	No existe, ni hay interés en crear una imagen institucional	Existe la imagen institucional pero no es conocida en la comunidad	La imagen de la organización solamente es conocida por las autoridades de diferentes instituciones	Se tiene una buena imagen y es conocida por todas las instituciones y aceptada por toda la comunidad

Fuente: Gerencia de la empresa Elaboración: Los autores

GESTIÓN DE INFORMACIÓN.- De igual manera, de acuerdo a las respuestas del Gerente de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., el manejo de la información se procesa, se analiza y se sistematiza en informes presentados por

escrito que se preparan ocasionalmente y, verbales a través de sesiones de trabajo. En las labores administrativas y contables no existen instrumentos de recolección de información que permitan a la gerencia tomar apropiadas decisiones (información estadística). Analizando la comunicación interna están definidos los mecanismos y herramientas de información pero no son los adecuados, la comunicación escrita y verbal no es clara y está centralizada en la autoridad. La retroalimentación de la información para mejorar los procesos de comunicación es nula. En cuanto a la organización de las reuniones, son convocadas por la máxima autoridad y no son frecuentes. La comunicación externa se encuentra bien dirigida permitiendo una buena imagen reflejada en la aceptación y credibilidad por parte de la comunidad.

Tabla Nº 17
CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Dotación de equipos técnicos para servicios constructivos	Insuficientes	Existen pocos equipos y no lo manejan	Existen los equipos funcionando para brindar servicios de calidad y gran parte del personal está capacitado para manejarlo	Cuenta con todo el equipo técnico para brindar servicios de calidad. Todo el personal está capacitado para manejarlos.
2. Infraestructura operativa	Inadecuada	Es insuficiente para el requerimiento actual de la empresa.	Es adecuada pero no es funcional	Funcional y adecuada para brindar servicios de calidad
3. Actualidad tecnológica y equipos computarizados	No existen	Existen pocos equipos tecnológico y no los manejan	Existen los equipos que requieren, pero solamente los manejan una parte del personal.	Tienen todos los equipos tecnológicos. Todos manejan estos equipos

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA.- A criterio del Gerente -sobre la dotación de equipos técnicos para las labores administrativas y técnicas en el diseño y planificación de proyectos constructivos - la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., cuenta con todo el equipo técnico para brindar servicios de calidad y todo el personal a este nivel está capacitado para manejarlo. La infraestructura operativa es insuficiente para el requerimiento actual de la empresa. Respecto de la actualización tecnológica, los equipos computarizados existen, pero su manejo esta limitado a una parte del personal.

Tabla N° 18
CAPACIDAD FINANCIERA

FACTORES	CRITERIOS			
	1	2	3	4
1. Sistemas contables financieros	No existen	La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero no se realizan controles contables estándar en forma consistente	La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero se realizan controles contables estándar en forma consistente	La organización tiene sistemas de contabilidad completamente automatizado y se realizan controles periódicamente
2. Administración de presupuestos	No existe	La organización realiza seguimiento de los gastos pero no predice la tasa de gastos en las diversas actividades	Está en condiciones de estimar la tasa de gastos pero no aplica	Está en condiciones de estimar la tasa de gastos. Alcanzando un nivel de sostenibilidad financiera.
3. Sistemas de control y auditoría	No existen	Los problemas de auditoría se identifican, pero raras veces se los resuelve	Las auditorías periódicas informan los problemas de auditoría se los resuelve en forma parcial	Las auditorías no identifican ningún problema y las recomendaciones se implementan.
4. Sistemas de costos y determinación de costos unitarios	No existen formas de control	Solamente se producen informes con respecto a gastos y la organización no tiene la capacidad de realizar una contabilidad de costos unitarios de los servicios, ni por paquetes	Se producen informes financieros sobre gastos y se elaboran presupuestos para actividades financiadas y se evalúa el costo de los servicios	Se realizan informes amplios sobre los ingresos y gastos de la organización. La organización evalúa costos y precios de los servicios.
5. Mecanismos de financiamiento	No existen	Las actividades que generan ingresos representan un pequeño porcentaje del financiamiento	Las actividades que generan ingresos representan un 10% del financiamiento de la organización	Las actividades que generan ingresos representan un 25% del financiamiento de la organización

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

CAPACIDAD FINANCIERA.- De conformidad con las respuestas del Gerente expresadas en el tabla N° 18, los sistemas contables financieros que tiene la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., son sistemas de contabilidad básica pero se realizan controles contables estándar en forma consistente. La administración de presupuestos se encuentra en condiciones de estimar la tasa de gastos, pero no se aplican. El sistema de control posterior (auditoría) no existe, por lo que no son comprobados los estados financieros. En cuanto al sistema de costos y determinación de costos unitarios tampoco existe y, sobre los mecanismos de financiamiento adicionales a su actividad principal estos representan un pequeño porcentaje.

Del análisis realizado se puede observar que la Capacidad Financiera de la empresa se encuentra en un término medio, la cual debe mejorar en cada uno de sus componentes para lograr ser productiva y competitiva.

2.3.5. NIVEL DE DESEMPEÑO

El nivel de desempeño de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., depende del trabajo individual y colectivo, de la capacidad de las personas para aprender y de la forma de enfrentar situaciones imprevistas.

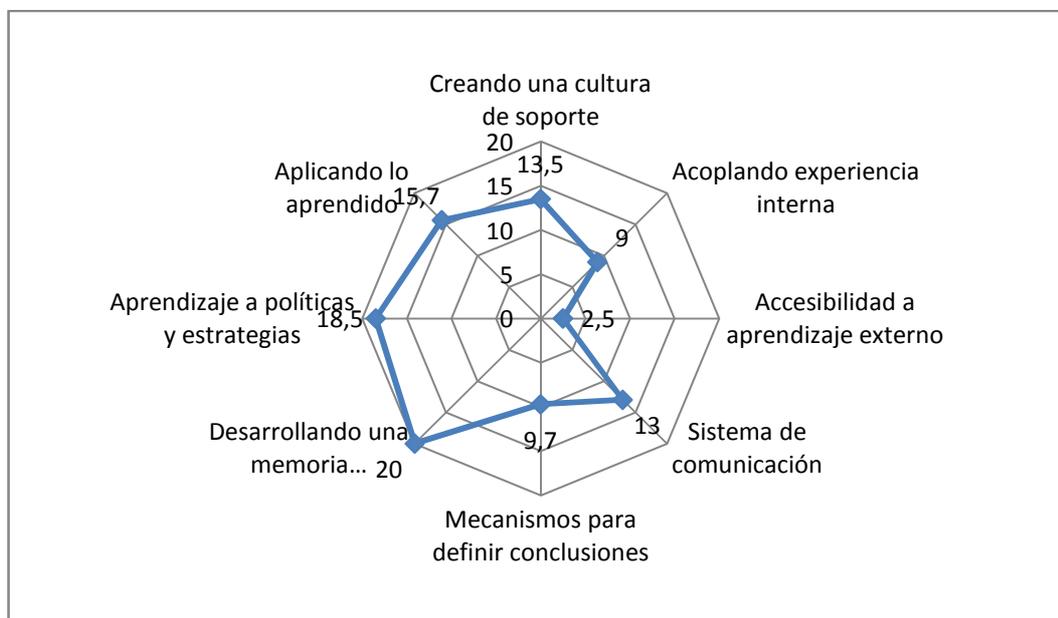
Tabla N° 19
NIVEL DE DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS

CRITERIOS	PROMEDIO
Creando una cultura de soporte	13.5
Acoplando experiencia interna	9.0
Accesibilidad a aprendizajes externos	2.5
Sistema de comunicación	13.0
Mecanismo para definir conclusiones	9.7
Desarrollando una memoria organizacional	20.0
Aprendizaje de políticas y estrategias	18.5
Aplicando lo aprendido	15.7

Fuente: Gerencia y Directivos de la empresa
Elaboración: Los autores

Para medir el nivel de desempeño de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., se aplicaron ocho criterios, los mismos que fueron cuantificados por el Gerente y los directivos. Los resultados son analizados estadísticamente mediante promedios, luego de haber calificado sobre 20 a cada directivo. Se aplica la gráfica radial, la misma que se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5
NIVEL DE DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS



1º nivel = malo, 2º nivel = regular, 3º nivel = bueno y 4º nivel = excelente
Fuente: Gerencia y directivos de la empresa
Elaboración: Los autores

El nivel de desempeño de los directivos es débil, en el análisis tanto de la tabla N° 19 y del gráfico N° 5 se observa que dentro del primer nivel (malo) está el criterio de accesibilidad a aprendizaje externo, en el segundo nivel (regular) están los criterios acoplado una experiencia interna y mecanismos para definir conclusiones; en el tercer nivel (bueno) están creando una cultura de soporte, sistemas de comunicación y aplicando lo aprendido; y, en el cuarto nivel (excelente) están desarrollando una memoria organizacional y aprendizaje de políticas y estrategias. El nivel de desempeño analizado es favorecedor ya que los criterios de los directivos son positivos para el cambio y la aplicación de gestión estratégica.

2.3.6. ANÁLISIS DE PROBLEMAS, CAUSAS Y SOLUCIONES

Para realizar este análisis se determinaron en primer lugar los problemas por los cuales está atravesando la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., para luego encontrar las posibles causas que los provocan y con las técnicas y herramientas administrativas, plantear la posible solución o soluciones.

Tabla Nº 20
PROBLEMAS, CAUSAS Y SOLUCIONES

PROBLEMA	CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia y no aplicación de manuales administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos • No se sentía la necesidad • Falta de definición de políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los funciones típicas de los puestos de trabajo • Elaborar procedimientos y políticas empresariales
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos no cumplen con sus responsabilidades adecuadamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación • Falta de técnicos • Falta de definición de funciones • No se cuenta con información técnica, financiera y de proveedores • Débil comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar al Técnico de Planificación. • Establecer mecanismos adecuados de comunicación • Planificación semanal de actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de recursos económicos entre los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil planificación financiera • Falta de planificación de cada proyecto • Imprevistos y fallas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el Programa –El último planificador- • Buscar recursos financieros blandos.
<ul style="list-style-type: none"> • Poca coordinación técnica, administrativa y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de manual de procedimientos técnicos, administrativos y financieros • Falta de archivos especializados de cada proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual de procedimientos. • Coordinar los proyectos con un responsable en todo el proceso constructivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los presupuestos de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Descoordinación técnica, administrativa y financiera • Falta de actualización de precios y presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento a cada proyecto. • Actualizar y revisar los presupuestos en base a los planos constructivos
<ul style="list-style-type: none"> • Baja publicidad de los proyectos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta establecer presupuesto para la publicidad • No se aplican estrategias de marketing adecuadas • No existen políticas de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Plan de marketing • Definir políticas de atención al cliente • Incrementar publicidad en la página web.

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

INEXISTENCIA Y NO APLICACIÓN DE MANUALES.- Como ya se indicó, la empresa entre sus manuales administrativos solamente cuenta con el Estatuto por ser este un requisito para su constitución legal. La inexistencia de los dos manuales básicos, de Funciones y Procedimientos, constituye un problema latente; su causa ha sido la falta de recursos económicos y a que no se siente la necesidad de estas herramientas administrativas. Para contrarrestar esta debilidad se plantea la definición de funciones de los puestos de trabajo existentes y la elaboración de procedimientos y políticas empresariales.

TÉCNICOS NO CUMPLEN CON RESPONSABILIDADES.- Este problema se detecta por la falta de planificación estratégica, falta de técnicos en cada rama de la construcción, definición de funciones, falta de información técnica, financiera y de proveedores y, a la débil comunicación interna. Frente a esto se plantea nombrar al

Técnico de Planificación, establecer mecanismos adecuados de comunicación y realizar planificaciones semanales con la programación de actividades.

MEZCLA DE RECURSOS ENTRE LOS PROYECTOS.- De acuerdo con lo verificado por la contadora se puede evidenciar que no existe un adecuado control en el registro de los costos en cada proyecto y esto se debe a la escasa planificación financiera, a la falta de planificación de cada proyecto e imprevistos y fallas técnicas; por ello se propone desarrollar el programa (software) “el último planificador” y buscar recursos financieros blandos con la finalidad de que cada uno de los proyectos estén íntegramente financiados.

POCA COORDINACIÓN.- En los aspectos: técnico, financiero y administrativo falta coordinación debido a la inexistencia de un Manual de Procedimientos y a la falta de archivos especializados de cada proyecto. Ante esta realidad se propone la elaboración del manual y designar un responsable para cada etapa del proceso constructivo desde el anteproyecto, el proyecto con su presupuesto de obra y, la ejecución de la construcción.

INCUMPLIMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS.- En los diferentes proyectos que se encuentra desarrollando la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., existe un incumplimiento de los presupuestos y esto se debe a la descoordinación técnica, administrativa y financiera de la empresa, a la falta de actualización de precios de los materiales de construcción y, a la inexistente determinación de costos unitarios. Para ello se plantea realizar un seguimiento a los presupuestos de cada proyecto con la actualización de precios y, la revisión de estos en base a los planos constructivos aprobados.

BAJA PUBLICIDAD DE PROYECTOS Y SERVICIOS.- La empresa no establece presupuesto para su promoción y los servicios que presta, no se aplican estrategias de marketing y no existen políticas de atención al cliente. Estos problemas se pretenden solucionar mediante la elaboración de un plan de marketing y la definición de las políticas de atención al cliente.

2.3.7. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., fue analizada utilizando la herramienta básica de Michael Porter (Las cinco fuerzas de la competitividad). Las principales fuerzas que influyen en el mercado son: los proveedores, las instituciones de apoyo, los clientes, la competencia y los sustitutos.

Tabla N° 21

PROVEEDORES DE VÉLEZ & VANEGAS CONSTRUCTORA CÍA. LTDA.

PROVEEDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIREL	Variedad y stok	Poco crédito en hierro y cemento
Aceros del Sur	Crédito de 30 a 60 días	Precios altos
Mega Construcciones	Entrega a domicilio	Poca variedad en aditivos y acabados
Distribuidora Burneo	Entrega a tiempo	Precios altos
Ferromarcas	Calidad de productos	Alta rotación de peones
Placa Centro	Buena atención	Escaza mano de obra calificada
Electrocomercial Loayza	Entrega a domicilio	Poca variedad en materiales eléctricos
Paco Guevara	Crédito de 30 a 60 días	Incumplimiento en la entrega
Cerámica del Sur	Entrega a tiempo	Baja calidad de productos

Fuente: Gerencia de la empresa

Elaboración: Los autores

PROVEEDORES.- Los proveedores se seleccionan de acuerdo a la conveniencia de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., en razón de los beneficios ofrecidos y al requerimiento de las obras que se encuentra ejecutando. Se requieren proveedores de hierro y acero como es Aceros del Sur y Ferromarcas; de materiales de construcción DIREL, Mega Construcciones y, Distribuidora Burneo; Cerámica del Sur y Paco Guevara que proveen de insumos y materias primas (cemento, cerámicas, tubería, sanitarios, celosías, mampostería, entre otros); maderas y tableros Placa Centro y, material eléctrico Electrocomercial Loayza; entre los más importantes; así como también, proveedores de materiales y equipos de oficina, mobiliario, entre otros.

Tabla N° 22
INSTITUCIONES DE APOYO

INSTITUCIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instituciones Financiera	Créditos	Trámites dificultosos
Cámaras de Construcción	Capacitación	Cámaras son círculos viciosos
Colegio de arquitectos	Agilidad en trámites	Faltan normas para aprobación
Municipio	Control adecuado	Trámites engorrosos municipales
Registro de la propiedad	Atención adecuada	Trámites engorrosos y demorados
Notarias	Agilidad en trámites	Costos demasiado elevados

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

INSTITUCIONES DE APOYO.- En el sector de la construcción, permanentemente se requiere de las instituciones de apoyo tales como el I. Municipio de Loja y el Colegio de Arquitectos de Loja para la aprobación de los diseños, planos y presupuestos de los proyectos constructivos, del Registro de la Propiedad y Notarías de Loja para realizar las transferencias de dominio de las edificaciones o terrenos; de las instituciones financieras como los bancos y cooperativas de ahorro y crédito para el financiamiento en la compraventa de terrenos y viviendas, tanto de la empresa como de los clientes; y, de la Cámara de la Construcción para la capacitación del personal técnico.

Tabla N° 23
CLIENTES DE VÉLEZ & VANEGAS CONSTRUCTORA CÍA. LTDA.

CLIENTES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Emigrantes	Poder adquisitivo de migrantes	Demora en liquidación de la vivienda al recibirla
Personas de clase media	Son exigentes	Trámites lentos para obtener crédito en banco
Empresas particulares	Entrega a tiempo de recursos	No pagan obras adicionales
Constructores	Buscan calidad y entrega a tiempo	

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

Los clientes están constituidos por: emigrantes que envían sus remesas para invertir en bienes raíces en la ciudad de Loja, personas de clase media que requieren de

viviendas (casas y departamentos), empresas particulares para desarrollar edificaciones y, constructores para desarrollar proyectos.

Tabla N°24

COMPETENCIA DE VÉLEZ & VANEGAS CONSTRUCTORA CÍA. LTDA.

COMPETIDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
David Regalado	Realiza proyectos ocasionales	Vivienda media alta
Vinicio Suárez	Programas diversos	Vivienda media
PRODECO	Programas ocasionales	Vivienda alta
JM Sánchez	Programas pequeños	Vivienda media

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

Los principales competidores que tiene la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda. son: la empresa PRODECO que realiza programas de vivienda en forma ocasional y compraventa de bienes raíces y, las empresas unipersonales de responsabilidad limitada, David Regalado, Vinicio Suárez y JM Sánchez quienes realizan programas de vivienda con similares características pero diferenciadas por el diseño y estructura.

Tabla N°25

SUSTITUTOS DE VÉLEZ & VANEGAS CONSTRUCTORA CÍA. LTDA.

SUSTITUTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Venta de casas usadas	Cuenta con aceptación en el mercado	Alta depreciación
Compra y venta de Bienes Raíces	Financiamiento directo	Venta dificultosa
Casas renteras	Viviendas baratas	Arriendos altos

Fuente: Gerencia de la empresa
Elaboración: Los autores

Se constituyen sustitutos de la empresa Vélez & Vanegas quienes se dedican a la compraventa de casas usadas, la compraventa de bienes raíces y, las casas renteras que son una alternativa para los clientes.

2.3.8. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (MATRIZ FODA)

El objetivo específico de esta investigación, es proponer un plan estratégico para el próximo quinquenio de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., con un plan táctico que desarrolle los objetivos, estrategias, programas y proyectos de acción que se plantearán para los diferentes departamentos.

El propósito de este análisis es detallar en forma objetiva la verdadera problemática tanto al interior como al exterior de la organización. Para el efecto se utilizó un esquema de preguntas estandarizado, elaborado por los autores.

2.3.8.1. EL MEDIO INTERNO

En la organización empresarial se conoce como análisis del medio interno a la autoevaluación con el propósito de tomar medidas desarrollantes en la planificación estratégica.

Este análisis focaliza su atención en priorizar las fortalezas y debilidades que existen en la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda. Con este propósito, se plantean las características que se someten a pesos trazados por los investigadores, esto es para el costo 25, para el tiempo 20, para impacto 40 y colaboración 15; dando un total de 100, luego se da una calificación que va del 1 al 4 (pie de cuadro) para cada factor y se multiplica por el peso dando el valor que luego se suma y el total se ordena en forma ascendente comenzando por el primero que es el del mayor puntaje hasta culminar con el menor que es la fortaleza con menos puntaje.

Tabla N° 26
MATRIZ DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	COSTO 25	TIEMPO 20	IMPAC. 40	COLAB. 15	TOTAL 100
1. Equipo técnico y gerencial capacitado para responder a los productos y servicios actuales	4 100	4 80	4 160	3 45	385 1°
2. Conocimiento y aplicación de tecnologías y técnicas constructivas actuales. Nuevas tecnologías constructivas	4 100	3 60	3 120	4 60	340 4°
3. Cuenta con nuevas propuestas arquitectónicas contemporáneas	3 75	3 60	4 160	4 60	255 3°
4. Profesionales multidisciplinarios: 3 Ing. Civiles en Estructuras, 2 arquitectos, 1 Ing. Geólogo, 1 Ing. Comercial, 1 Secretaria, 1 contador)	2 50	3 60	4 160	1 15	285 7°
5. Crecimiento de la empresa a pesar de los escasos recursos financieros	1 25	2 40	2 80	4 60	205 11°
6. Equipo técnico capacitado	4 100	3 60	4 160	3 45	365 2°
7. Buen equipo de diseño	2 50	3 60	4 160	2 30	300 6°
8. Socios emprendedores	4 100	2 40	4 160	1 15	315 5°
9. Grupo de profesionales multidisciplinario	2 50	1 20	4 160	3 45	275 9°
10. Precios competitivos de los bienes y servicios	4 100	3 60	4 160	3 45	365 2°
11. Equipo joven de trabajo.	2 50	3 60	4 160	2 30	300 6°
12. Libertad de opinión para realizar los proyectos	4 100	2 40	4 160	1 15	315 5°
13. Software adecuado para proyectos y diseño	2 50	1 20	4 160	3 45	275 9°
14. Animo de superación por parte de directivos y trabajadores	4 100	4 80	1 40	4 60	280 8°
15. Oferta de nuevos servicios	1 25	2 40	3 120	4 60	245 10°

Los pesos son planteados por los investigadores

1 = poco

2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: Gerencia de la empresa

Elaboración: Los autores

Las fortalezas son aspectos ventajosos con los que cuenta la empresa y son inherentes a la misma, ayudan al logro de la misión y visión, permitiendo su coexistencia y superación. Entre las fortalezas, se pueden enunciar:

- Equipo técnico y gerencial capacitado para responder a los productos y servicios actuales
- Cuenta con nuevas propuestas arquitectónicas contemporáneas
- Precios competitivos de los bienes y servicios
- Conocimiento y aplicación de tecnologías y técnicas constructivas actuales.

- Socios emprendedores
- Libertad de opinión para realizar los proyectos
- Buen equipo de diseño
- Equipo joven de trabajo
- Profesionales multidisciplinarios: 3 Ing. Civiles en Estructuras, 2 arquitectos, 1 Ing. Geólogo, 1 Ing. Comercial, 1 Secretaria, 1 contador)
- Animo de superación por parte de directivos y trabajadores
- Software adecuado para proyectos y diseño
- Oferta de nuevos servicios
- Crecimiento de la empresa a pesar de los escasos recursos financieros

De igual manera, se cuali-cuantifican las debilidades de acuerdo a cada actividad empresarial, esto es, administrativa, clientes, marketing, técnico y finanzas dando pesos a las características, para el costo 35, para el tiempo 20, para el impacto 30, para colaboración 15; luego se califica del 1 al 4 cada característica y se multiplica por el peso dando un valor que luego se suman y se prioriza en orden descendente, el de mayor puntaje primero y el del menor puntaje será la última debilidad en importancia, tal como se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 27
MATRIZ DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	COSTO 35	TIEM. 20	IMPAC. 30	COLAB. 15	TOTAL 100
ADMINISTRATIVA					
Falta de planificación y organización	3 105	2 40	3 90	3 45	285 3º
No se cuenta con una campaña de comunicación que promocióne los productos y servicios de la empresa	1 35	2 40	2 60	3 45	180 7º
No se da importancia a los escasos informes financieros, administrativos y técnicos que se realizan	2 70	4 80	4 120	2 30	300 1º
No existen procedimientos (administrativos, técnicos) en la empresa	1 35	1 20	2 60	2 30	145 11º
No toman decisiones en forma oportuna los técnicos y ejecutivos de la empresa	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
No hay área de exhibición adecuada para las maquetas y proyectos	2 70	2 40	1 30	1 15	155 9º

Falta de un día de integración entre empleados de la empresa	2 70	3 60	4 120	3 45	295 2º
Falta de actualización de planos en las municipalidades	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
CLIENTES					
Incumplimiento de obras con el cliente	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
No hay un buen sistema de coordinación de venta y entrega de casas al cliente	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
MARKETING					
Débiles estrategias de marketing de la empresa	1 35	1 20	2 60	2 30	145 11º
TÉCNICO					
Falta de software para presupuestos y programaciones	2 70	4 80	4 120	2 30	300 1º
Desinformación y descoordinación en la elaboración de los proyectos	1 35	1 20	2 60	2 30	145 11º
No se define el alcance de las responsabilidades en la elaboración de los proyectos	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
Débil custodia de los bienes y materiales en la obra y en la empresa	2 70	2 40	1 30	1 15	155 9º
No se realizan planos de acuerdo a la tecnología que se utilizará	2 70	3 60	4 120	3 45	295 2º
No se definen prioridades en el diseño de los proyectos	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
Incompleta conexión de tecnologías de Internet en Intranet en todas las oficinas de los técnicos	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
FINANZAS					
Falta de recursos económicos	2 70	4 80	4 120	2 30	300 1º
Falta de planificación financiera	1 35	1 20	2 60	2 30	145 11º
Débil sistema de seguimiento de cobranzas a los clientes	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
Capital amortizado en casas que no se entregan a tiempo al cliente	2 70	2 40	1 30	1 15	155 9º
No existe planificación del presupuesto anual	2 70	4 80	4 120	2 30	300 1º
Falta de cruce de información entre la parte técnica y financiera	1 35	1 20	2 60	2 30	145 11º
Retraso de pago a proveedores	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º
Falta de capacitación al personal directivo, técnico y operativo	2 70	2 40	1 30	1 15	155 9º
Falta de capacitación y especialización para ofrecer los nuevos productos y servicios en función de los nuevos retos	2 70	1 20	1 30	2 30	150 10º

Los pesos son planteados por los investigadores

1 = poco

2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: Personal de la empresa

Elaboración: Los autores

Las debilidades son aspectos desventajosos referentes al presente e inherentes a la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., siendo un obstáculo para lograr la misión y visión, perjudicando la coexistencia y restringiendo la superación de la empresa. Las debilidades son los defectos y flaquezas ya sea de la empresa o de las personas involucradas en ella, y son factores internos que pueden influir negativamente sobre los objetivos. Se han determinado las siguientes:

ADMINISTRATIVO

- No se da importancia a los escasos informes financieros, administrativos y técnicos que se realizan
- Falta de planificación y organización.
- No se cuenta con una campaña de comunicación que promocioe los productos y servicios de la empresa.
- No existe área de exhibición adecuada para las maquetas y proyectos.
- No toman decisiones en forma oportuna los técnicos y ejecutivos de la empresa.
- Falta de actualización de planos en las municipalidades.
- No existen procedimientos (administrativos, técnicos) en la empresa.

CLIENTES

- Incumplimiento de obras con el cliente.
- No existe un buen sistema de coordinación de venta y entrega de casas al cliente.

MARKETING

- Débiles estrategias de marketing de la empresa.

TÉCNICO

- Falta de software para presupuestos, programaciones.
- No se realizan planos de acuerdo a las especificaciones técnicas que se utilizarán.
- Débil custodia de los bienes y materiales en la obra y en la empresa.
- No se define el alcance de las responsabilidades en la elaboración de los proyectos.
- No se definen prioridades en el diseño de los proyectos.

- Incompleta conexión de tecnologías de Internet e Intranet en las oficinas de los técnicos.
- Desinformación y descoordinación en la elaboración de los proyectos.

FINANZAS

- Falta de recursos económicos.
- No existe planificación del presupuesto anual.
- Capital amortizado en casas que no se entregan a tiempo al cliente.
- Débil sistema de seguimiento de cobranzas a los clientes.
- Retraso en el pago a proveedores.
- Falta de capacitación al personal directivo, técnico y operativo.
- Falta de capacitación y especialización para ofrecer los nuevos productos y servicios en función de los nuevos retos.
- Falta de planificación financiera.
- Falta de cruce de información entre la parte técnica y financiera.

2.3.8.2. EL MEDIO EXTERNO

El análisis del medio externo de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., es una evaluación de su accionar en la sociedad, el mismo que identifica el nivel de impacto que los procesos empresariales están generando, fundamentalmente en el sector demandante de sus servicios. Generalmente este análisis se remite a la determinación de oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

La priorización de factores se lo realiza dando pesos a las características, para el costo es 35, para el tiempo 15, para el impacto 25 y para colaboración 20; luego se califica del 1 al 4 cada característica y se multiplica por el peso dando un valor que luego se suma para obtener un total de cada oportunidad. Se prioriza en orden descendente, el de mayor puntaje primero hasta el menor que será la última oportunidad.

Tabla N° 28
MATRIZ DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	COSTO 40	TIEM. 15	IMPAC. 25	COLAB. 20	TOTAL 100
1. Existen inversionistas que desean canalizar sus recursos en proyectos inmobiliarios	3 120	2 30	3 75	2 40	265 4º
2. Alta demanda de viviendas por parte de migrantes	2 80	3 45	3 75	3 60	260 5º
3. Aumento del bono de la vivienda	3 120	4 60	3 75	2 40	295 2º
4. Alta demanda de servicios de carpintería y estructuras metálicas a las empresas constructoras locales	2 80	3 45	3 75	4 80	280 3º
5. Ampliación y mejoramiento de viviendas particulares	4 160	4 60	3 75	4 80	375 1º
6. Existe una creciente demanda de asesoría y realización de proyectos	3 120	3 45	2 50	2 40	255 6º
7. Clientes atraídos por las nuevas propuestas arquitectónicas	3 120	3 45	2 50	2 40	255 6º
8. Líneas de créditos para la vivienda	1 40	1 15	2 50	1 20	125 9º
9. Concursos de consultoría	1 40	2 30	3 75	1 20	165 8º
10. Estabilidad económica nacional por el dólar	1 40	1 15	2 50	1 20	125 9º
11. Clientes satisfechos atraen nuevos clientes	3 120	2 30	1 25	2 40	215 7º

Los pesos son planteados por los investigadores

1 = poco 2 = regular 3 = mediano 4 = mucho

Fuente: Gerencia de la empresa

Elaboración: Los autores

Las oportunidades son las condiciones favorables a la institución generadas por el ambiente externo. Son temporales y están orientadas a la misión y visión empresarial. Su provecho es mayor si se identifican antes de ser evidentes. Las oportunidades son factores externos para la empresa, que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la misma. Dentro de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., se presentan las siguientes:

- Ampliación y mejoramiento de viviendas particulares.
- Aumento del bono de la vivienda.

- Existen inversionistas que desean canalizar sus recursos en proyectos inmobiliarios.
- Alta demanda de viviendas por parte de emigrantes.
- Existe una demanda de asesoría y realización de proyectos urbanísticos.
- Clientes atraídos por las nuevas propuestas arquitectónicas.
- Líneas de créditos para la vivienda.
- Clientes satisfechos atraen nuevos clientes
- Concursos de consultoría.
- Estabilidad económica nacional por el dólar

La priorización de factores para el caso de las amenazas se lo realiza dando pesos a las características, el costo es 25, para el tiempo 20, para el impacto 40 y para colaboración 15; luego se califica del 1 al 4 cada característica y se multiplica por el peso dando un valor que luego se suma para dar un total a cada amenaza y se priorizan en orden descendente.

Tabla N° 29
MATRIZ DE AMENAZAS

AMENAZAS	COSTO 25	TIEMPO 20	IMPAC. 40	COLAB. 15	TOTAL 100
1. Escasa mano de obra calificada y no calificada	4 100	2 40	4 160	2 30	330 1º
2. Aumento de empresas constructoras inmobiliarias.	4 100	4 80	3 120	1 15	315 2º
3. Incremento de constructores informales	4 100	4 80	2 80	1 15	275 4º
4. Falta de líneas de crédito para empresas constructoras	2 50	3 60	4 160	2 30	300 3º
5. Ciertos proveedores ya no quieren dar crédito a la empresa	4 100	4 80	2 80	1 15	275 4º
6. Clientes no aceptan nuevas tecnologías	2 50	3 60	4 160	2 30	300 3º
7. Disminución del envío de remesas del exterior	2 50	3 60	4 160	2 30	300 3º

Los pesos son planteados por los investigadores

1 = poco

2 = regular

3 = mediano

4 = mucho

Fuente: Personal de la empresa

Elaboración: Los autores

Las amenazas son las condiciones riesgosas generadas por el medio en el que se encuentra la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., son de duración variada y no las controla la organización, su perjuicio será menor si se evitan lo más pronto posible.

Las amenazas son factores externos a la empresa que pueden impedir o perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Constituyen amenazas las siguientes:

- Escasa mano de obra calificada y no calificada.
- Aumento de empresas constructoras inmobiliarias.
- Falta de líneas de crédito para empresas constructoras.
- Incremento de constructores informales.
- Disminución del envío de remesas del exterior.

A continuación con los factores internos y externos priorizados, se realiza la elaboración de las matrices FODA, para establecer los planteamientos FA, FO, DA y DO; mismos que permiten realizar la planificación estratégica.

Tabla N° 30
MATRIZ DE RELACIÓN DE FORTALEZAS Y AMENAZAS

	AMENAZAS
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa mano de obra calificada y no calificada. 2. Aumento de empresas constructoras inmobiliarias. 3. Clientes no aceptan nuevas tecnologías. 4. Falta líneas de crédito para empresas constructoras. 5. Ciertos proveedores ya no quieren dar crédito a la empresa. 6. Disminución del envío de remesas del exterior.
Factores internos	
FORTALEZAS	PLANTEAMIENTOS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo técnico y gerencial capacitado para responder a los productos y servicios actuales. 2. Propuestas arquitectónicas contemporáneas. 3. Conocimiento y aplicación de tecnologías y técnicas constructivas actuales. 4. Socios Emprendedores. 5. Libertad de opinión para realizar proyectos. 6. Buen equipo de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la competitividad empresarial, a fin de ampliar la presencia de la empresa en el mercado local, y contrarrestar la competencia. - Innovar productos y servicios que se ofertan de manera diferenciada en calidad, precio y asesoría personalizada.

Fuente: Cuadros N° 26 y 29
Elaboración: Los autores

Tabla N° 31
MATRIZ DE RELACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

<p align="center">Factores externos</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p>
<p align="center">Factores internos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación y mejoramiento de viviendas particulares. 2. Aumento del bono de la vivienda. 3. Existen inversionistas que desean canalizar sus recursos en proyectos inmobiliarios. 4. Alta demanda de viviendas por parte de emigrantes. 5. Existe una demanda de asesoría y realización de proyectos urbanísticos. 6. Atraer nuevos clientes por las nuevas propuestas arquitectónicas. 7. Líneas de créditos para la vivienda.
<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">PLANTEAMIENTOS FO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo técnico y gerencial capacitado para responder a los productos y servicios actuales. 2. Cuenta con nuevas propuestas arquitectónicas contemporáneas 3. Precios competitivos de los bienes y servicios 4. Socios emprendedores. 5. Libertad de opinión para realizar los proyectos 6. Buen equipo de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer nuevos inversionistas en nuevos proyectos inmobiliarios aprovechando la capacidad y credibilidad de la empresa. - Crear y vender propuestas inmobiliarias en base a las necesidades de inversionistas. - Establecer estrategias de mercadeo para difundir las nuevas propuestas arquitectónicas para incrementar nuevos clientes. - Desarrollar planes de vivienda a precios competitivos para aprovechar la demanda por parte de los migrantes y beneficiarios del bono de la vivienda. - Desarrollar alianzas estratégicas con la banca local para otorgar créditos preferenciales a los clientes de la empresa. - Fortalecer relaciones con la banca local e internacional para conseguir crédito para la constructora. - Ampliar y mejorar los productos y servicios de la carpintería y cerrajería para satisfacer en forma oportuna al cliente.

Fuente: Cuadros N° 26 y 28 Elaboración: Los autores

Tabla N° 32
MATRIZ DE RELACIÓN DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

<p align="center">Factores externos</p> <p align="center">Factores internos</p>	<p align="center">AMENAZAS</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p>	<p align="center">PLANTEAMIENTOS DA</p>
<p align="center">ADMINISTRATIVO TÉCNICO</p> <p>1. No se da importancia a los escasos informes financieros, administrativos y técnicos.</p> <p>2. Falta de un día de integración entre empleados de la empresa.</p> <p>3. Falta planificación y organización.</p> <p align="center">CLIENTES</p> <p>4. Incumplimiento de obras con el cliente.</p> <p>5. No hay un buen sistema de coordinación de venta y entrega de casas al cliente</p> <p align="center">MARKETING</p> <p>6. Débiles estrategias de marketing de la empresa.</p> <p align="center">TÉCNICO</p> <p>7. Falta de software para presupuestos, programaciones</p> <p>8. No se realizan planos de acuerdo a la tecnología que se utilizará.</p> <p align="center">FINANZAS</p> <p>9. Falta de recursos económicos.</p> <p>10. No existe planificación del presupuesto anual.</p> <p>11. Capital en casas que no se entregan a tiempo al cliente.</p>	<p>1. Escasa mano de obra calificada y no calificada.</p> <p>2. Aumento de empresas constructoras inmobiliarias.</p> <p>3. Falta de líneas de crédito para empresas constructoras.</p> <p>4. Incremento de constructoras informales.</p> <p>5. Ciertos proveedores ya no quieren dar crédito a la empresa.</p> <p>6. Disminución del envío de remesas del exterior.</p> <p>- Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>- Desarrollar el Plan de Marketing empresarial.</p> <p>- Gestionar créditos para proyectos inmobiliarios a largo plazo.</p>

Fuente: Cuadros N° 27 y 29
Elaboración: Los autores

Capítulo 3
PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1. DEFINICIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

La filosofía de la empresa definida a través de su misión, visión y valores corporativos, será el pilar fundamental en el desarrollo de las estrategias para la consecución de los objetivos.

El logro de lo planteado a través de un plan estratégico para la empresa Vélez & Vanegas Constructora tendrá como base la elaboración de su orgánico estructural y funcional, ya que constituye una de las herramientas principales para el éxito de la propuesta.

3.1.1. MISIÓN

Contribuir al desarrollo socioeconómico de Loja y al bienestar humano de sus habitantes a través de la oferta de proyectos inmobiliarios y servicios constructivos.

3.1.2. VISIÓN

La empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., estará posicionada en el mercado local como una empresa eficiente, con talento humano altamente calificado y motivado, tecnología e infraestructura adecuada, lo que le permitirá desarrollar proyectos inmobiliarios y de servicios innovadores, consiguiendo la preferencia de sus clientes y la satisfacción financiera de sus accionistas e inversionistas.

3.1.3. VALORES CORPORATIVOS

La identificación de los valores de la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., es primordial, pues son estos los que soportan la ejecución e interiorización de la misión por parte de los miembros de la empresa.

- Honestidad.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Responsabilidad.

3.1.4. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Definir el Orgánico estructural y funcional de la empresa.
- Atraer inversionistas para nuevos proyectos inmobiliarios y poder cumplir con los porcentajes mínimos de inversión en cada proyecto.
- Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo.
- Establecer las políticas para contratar el Plan de Marketing de la empresa.
- Potenciar el talento humano de la constructora.
- Fortalecer relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.
- Incrementar la competitividad empresarial mediante la oferta de productos diferenciados en calidad, precio y asesoría personalizada con la finalidad de alcanzar, sostener y mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Capacitar al talento humano sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Formular parámetros que permitan mejorar la productividad en los proyectos empleando adecuadamente los recursos.
- Determinar estrategias y procedimientos de venta y entrega de viviendas para obtener un adecuado flujo financiero en la empresa.

Los objetivos planteados facilitan la visión organizacional y permiten emplear las herramientas más adecuadas para medir el desempeño corporativo de la empresa.

A continuación en la Tabla N° 34 los objetivos han sido clasificados de acuerdo a su perspectiva, se ha considerado que constituye la dirección más efectiva para enlazar la planificación y la estrategia en cuatro medidas de desempeño: resultados financieros, bienestar del cliente, manipulación interna de procesos y, aprendizaje-crecimiento del talento humano.

Tabla N° 34
CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA

PERSPECTIVAS Y ESTRATÉGIAS	UBICACIÓN			
	PF	PCL	PP	PAC
Definir el Orgánico estructural y funcional de la empresa.			X	
Atraer inversionistas para nuevos proyectos inmobiliarios y poder cumplir con los porcentajes mínimos de inversión en cada proyecto.	X			
Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo.		X		
Establecer las políticas para contratar el Plan de Marketing de la empresa.			X	
Potenciar el talento humano de la constructora.				X
Fortalecer relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.	X			
Incrementar la competitividad empresarial para alcanzar, sostener y mejorar la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de productos diferenciados en calidad, precio y asesoría personalizada.			X	
Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.			X	
Capacitar al talento humano sobre los productos y servicios de la empresa.				X
Formular parámetros que permitan mejorar la productividad en los proyectos empleando adecuadamente los recursos.			X	
Determinar estrategias de venta y entrega de viviendas para lograr un adecuado flujo financiero en la empresa.	X			

PF = Perspectiva Financiera, PCL = Perspectiva del Cliente,
PP = Perspectiva de Procesos, PAC = Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Estrategias para el Plan Estratégico.
Elaboración: Los autores

3.2. PLAN A LARGO PLAZO

La estructura orgánica de la empresa Vélez y Vanegas Constructora Cía. Ltda., presupone recursos y talento humano calificado y capacitado, con perfiles profesionales eficientes; una gestión de construcción y comercialización de viviendas enfocados a la satisfacción del cliente externo; mejoramiento de la competitividad, productividad y rentabilidad; y, mayor captación de recursos financieros.

Para lograr estas estrategias, se desarrollará un plan a largo plazo (5 años), dentro del cual se manejarán planes operativos anuales. Es muy importante, que desde un inicio, se implemente el mejoramiento continuo como un pilar fundamental en el desarrollo de la planificación anual de los siguientes años.

A continuación en la Tabla N° 35 describiremos los indicadores, metas e iniciativas para alcanzar los objetivos propuestos dentro del plan a largo plazo.

Tabla Nº 35
PLAN A LARGO PLAZO (5 AÑOS) CON OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Atraer inversionistas para nuevos proyectos inmobiliarios y poder cumplir con los porcentajes mínimos de inversión en cada proyecto.	a) Mayor capital de trabajo b) Proyectos totalmente financiados	300% de incremento del capital actual de inversionistas.	a) Realizar reuniones informativas y de promoción b) Determinar potenciales inversionista.
	Fortalecer relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.	Mejores condiciones en el apalancamiento financiero de la empresa	Condiciones más favorables en tasas, plazos y montos en créditos	a) Determinar las mejores condiciones que pueda ofrecer la banca b) Establecer convenios de mutuo beneficio con la institución seleccionada.
	Determinar estrategias de venta y entrega de viviendas para lograr un adecuado flujo financiero en la empresa.	a) Entrega de las viviendas a tiempo b) Flujo de caja positivos	Proyectos con flujos 100% viables debidos a las políticas de venta y entrega de las viviendas.	a) Condiciones de pago con porcentajes convenientes en la reserva y cuotas de financiamiento b) Coordinación entre los departamentos administrativo y de construcciones para entregas a tiempo
CLIENTE	Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo.	a) Estudios de mercado para determinar las necesidades y preferencias b) Diseño de proyectos acordes a los resultados del estudio	80% de las necesidades satisfechas.	a) Definir las necesidades comunes y preferencias de cada uno de los segmentos del mercado objetivo b) Construir proyectos inmobiliarios que cubran las expectativas de los clientes potenciales
PROCESOS	Definir el Orgánico estructural y funcional de la empresa.	Análisis de los requerimientos en cuanto a cargos y funciones	Empresa 100% estructurada.	Elaboración del orgánico estructural y funcional de la empresa
	Establecer las políticas para contratar el Plan de Marketing de la empresa.	a) Incremento de las ventas b) Mayor participación de la empresa en el mercado inmobiliario	20% de incremento de las ventas con relación al año anterior.	a) Plan basado en el análisis del FODA actual b) Contratación del Plan de Marketing

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PROCESOS	Incrementar la competitividad empresarial para mejorar y sostener la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de productos diferenciados en calidad, precio y asesoría personalizada.	a) Mejor calidad del producto a través de un proceso constructivo eficaz b) Ofertar los productos a menor precio logrado por la disminución de costos y optimización de procesos. c) Lograr una ventaja competitiva mediante una completa e integral asistencia al cliente durante la pre y post venta	Disminución del 10% de los costos operativos, financieros y administrativos de la empresa.	a) Reducción de los costos mediante las economías de escala b) Optimización de los procesos de la empresa
	Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.	a) Contar con una base de postulantes que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse b) Proceso de selección eficiente	100% de personal idóneo en cada uno de los cargos de la empresa.	a) Establecer los requisitos en base al orgánico funcional de la empresa b) Implantar un proceso objetivo, ágil y oportuno para la selección de personal, que garantice la idoneidad del postulante
	Formular parámetros que permitan mejorar la productividad en los proyectos empleando adecuadamente los recursos.	a) Disminución de costos b) Disminución y cumplimiento de los plazos de entrega c) Uso eficiente de los recursos y de la fuerza laboral	5% de ahorro en el costo de cada uno de los proyectos	a) Análisis de tiempos y movimientos b) Eliminar los desplazamientos innecesarios de materiales y de trabajadores c) Identificar y aplicar soluciones de bajo costo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Potenciar el talento humano de la constructora.	a) Agilidad en la toma de decisiones y la solución de problemas b) Incremento de la productividad	100% del talento humano fortalecido	Planes de capacitación al personal técnico, administrativo y operativo
	Capacitar al talento humano sobre los productos y servicios de la empresa.	a) Mejora de las aptitudes comunicativas b) Satisfacción de los clientes c) Incremento de ventas	100% de personal capacitado	Talleres de capacitación

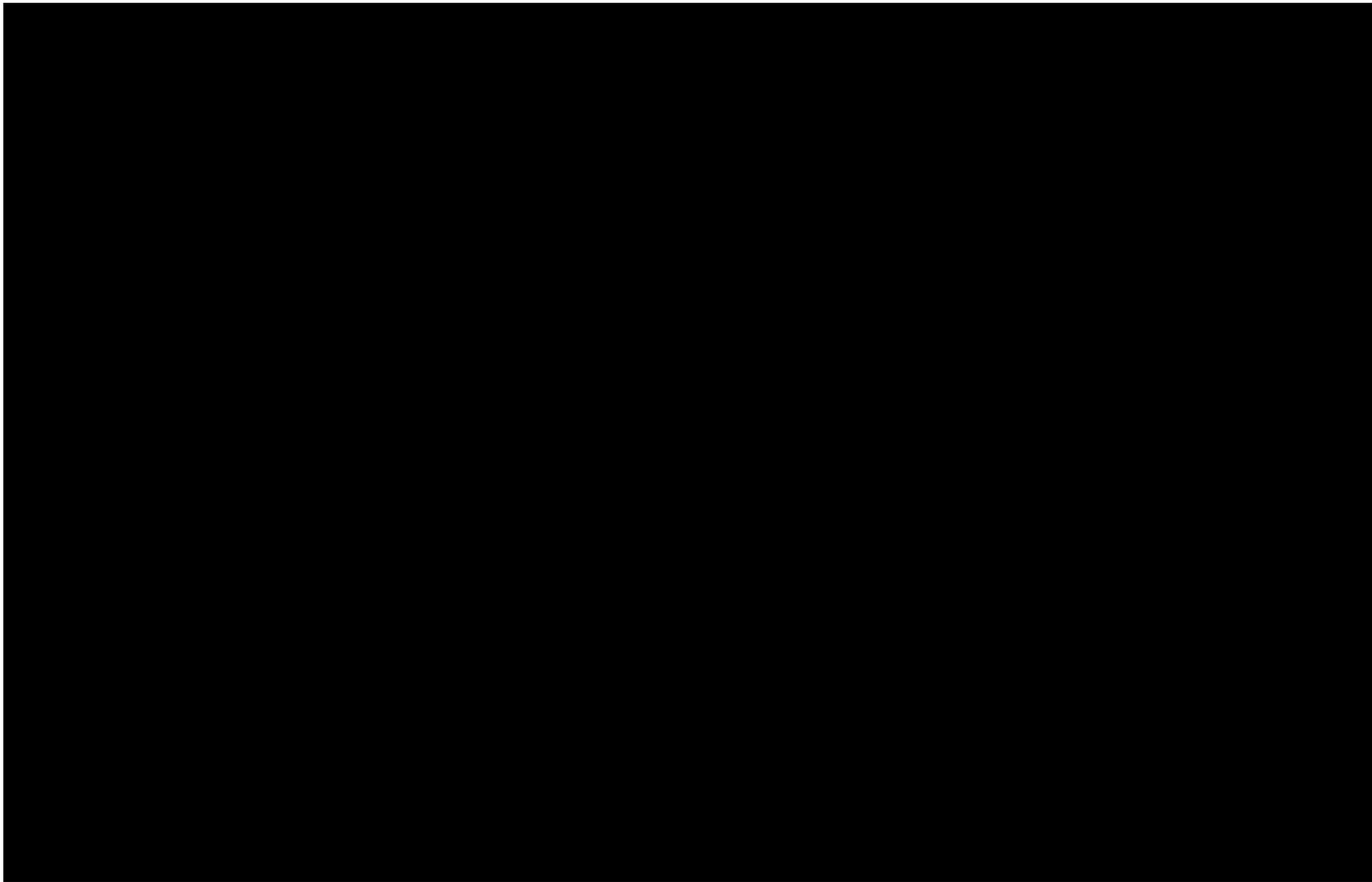
Fuente: Propuesta del plan estratégico / Elaboración: Los autores

Tabla N° 36

PLAN OPERATIVO ANUAL (PRIMER AÑO)

PERSPECTIV A	OBJETIVO	METAS	ACCIONES y RESPONSABLES
P R O C E S S	Definir el Orgánico estructural y funcional de la empresa.	Empresa 100% estructurada.	<p>A. Por considerar que la elaboración del orgánico estructural y funcional de la constructora es la base para la consecución de los objetivos de la empresa, proponemos el siguiente esquema: Se adjunta el Manual del Orgánico Funcional.</p> <p>B. Análisis y aprobación del esquema propuesto</p> <p>RESPONSABLE: El Directorio</p>
	Establecer las políticas para contratar el Plan de Marketing de la empresa.	20% de incremento de las ventas con relación al año anterior.	<p>El Plan de Marketing deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfocarse en el FODA de la empresa. - Establecer objetivos de mercadeo. - Establecer un presupuesto. - Estar por escrito. - Establecer un sistema para controlar su desarrollo. - Ser revisado y actualizado trimestralmente. <p>RESPONSABLE: Director Administrativo y Gerencia</p>
	Incrementar de la competitividad empresarial para mejorar y sostener la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de productos diferenciados en calidad, precio y asesoría personalizada.	Disminución del 2% de los costos operativos, financieros y administrativos de la empresa.	<p>A. Análisis de los rubros y procesos constructivos para lograr disminuir los costos operativos.</p> <p>RESPONSABLE: Director de Construcciones.</p> <p>B. Establecer estrategias para la disminución de los costos financieros y administrativos.</p> <p>RESPONSABLE: Gerente Financiero y Gerencia General.</p>

P R O C E S O S	Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.	100% de personal idóneo en cada uno de los cargos de la empresa.	<p>A. Estas políticas se establecerán con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano. (Se detallan a continuación)</p> <p>B. Análisis y aprobación de las Políticas de Reclutamiento.</p> <p>RESPONSABLE: Director Administrativo y Gerencia General.</p>
	Formular parámetros que permitan mejorar la productividad en los proyectos empleando adecuadamente los recursos.	1% de ahorro en el costo de cada uno de los proyectos	<p>A. Como base para determinar los parámetros, proponemos los siguientes puntos. (Se detallan a continuación)</p> <p>B. Determinar medidas que logren mejorar la productividad en los proyectos.</p> <p>RESPONSABLE: Director de Construcciones y Director de Planificación.</p>



CLIENTE	Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo.	80% de las necesidades satisfechas.	<p>A. Contratar la realización de un Estudio de Mercado para cada proyecto nuevo, el mismo que determine las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo.</p> <p>RESPONSABLE: Director de Administrativo.</p> <p>B. Planificar proyectos inmobiliarios basados en los resultados obtenidos en la acción anterior.</p> <p>RESPONSABLE: Director de Planificación.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Potenciar el talento humano de la constructora.	100% del talento humano fortalecido	<p>A. Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano.</p> <p>RESPONSABLE: Directores Departamentales.</p> <p>B. Establecer los cursos, seminarios y/o talleres que permitan solventar los requerimientos de capacitación de la empresa</p> <p>RESPONSABLE: Director Administrativo.</p>
	Capacitar al talento humano sobre los productos y servicios de la empresa.	100% de personal capacitado	<p>A. Completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias a través de talleres de adiestramiento sobre los productos y servicios que oferta la empresa.</p> <p>RESPONSABLE: Director Administrativo.</p>

Fuente: Propuesta del plan estratégico

Elaboración: Los autores

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL

A continuación se presentan las actividades a ser ejecutadas en el primer año del plan estratégico:

3.3.1. Objetivo N°1:

Definir el Orgánico estructural y funcional de la empresa.

META:

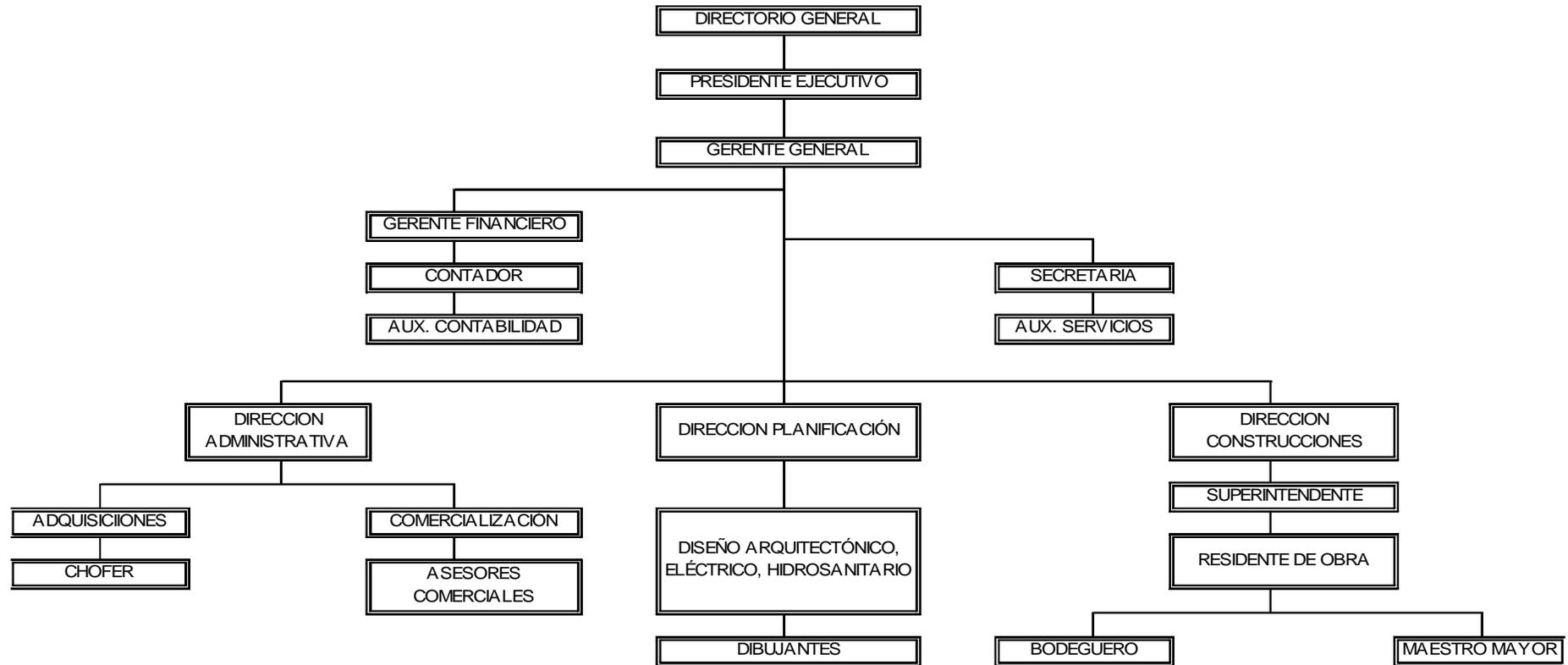
Empresa 100% estructurada.

ACCIONES:

- A.** Por considerar que la elaboración del orgánico estructural y funcional de la constructora es la base para la consecución de los objetivos de la empresa, proponemos el siguiente esquema:

Se adjunta el Manual del Orgánico Funcional.

Gráfico N° 6
ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA



Fuente: Los Autores
Elaboración: Los Autores

B. Análisis y aprobación del esquema propuesto

RESPONSABLE: El Directorio

3.3.2. Objetivo N°2:

Establecer las políticas para contratar el Plan de Marketing de la empresa.

META:

20% de incremento de las ventas con relación al año anterior.

ACCIONES:

El Plan de Marketing deberá:

- Enfocarse en el FODA de la empresa.
- Establecer objetivos de mercadeo.
- Establecer un presupuesto.
- Estar por escrito.
- Establecer un sistema para controlar su desarrollo.
- Ser revisado y actualizado trimestralmente.

RESPONSABLE: Director Administrativo y Gerencia

3.3.3. Objetivo N°3:

Incrementar la competitividad empresarial para mejorar y sostener la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de productos diferenciados en calidad, precio y asesoría personalizada.

META:

Disminución del 2% de los costos operativos, financieros y administrativos de la empresa.

ACCIONES:

- A. Análisis de los rubros y procesos constructivos para lograr disminuir los costos operativos.

RESPONSABLE: Director de Construcciones.

- B. Establecer estrategias para la disminución de los costos financieros y administrativos.

RESPONSABLE: Gerente Financiero y Gerencia General.

3.3.4. Objetivo N° 4:

Establecer políticas de reclutamiento y selección de personal.

META:

100% de personal idóneo en cada uno de los cargos de la empresa.

ACCIONES:

- A. Estas políticas se establecerán con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo:
 - a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.

- b. El reclutamiento de postulantes para la selección deberá llevarse a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- c. Todos los postulantes serán sometidos necesaria y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- d. Deberá ser política de la empresa colocar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- e. El perfil ocupacional del puesto vacante descrito en el Orgánico Funcional de la empresa, constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- f. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- g. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- h. Los puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- i. La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 45 años, personal técnico y auxiliar 30 años.
- j. Las fuentes de reclutamiento de personal serán:
 - Colaboradores dentro de la propia empresa.
 - Archivos de postulantes.
 - Institutos superiores o Universidades.
 - Recomendaciones de colaboradores.

- Oficinas de colocación.
- Mercado laboral.

B. Análisis y aprobación de las Políticas de Reclutamiento.

RESPONSABLE: Director Administrativo y Gerencia.

3.3.5. Objetivo N°5:

Formular parámetros que permitan mejorar la productividad en los proyectos empleando adecuadamente los recursos.

META:

1% de ahorro en el costo de cada uno de los proyectos inmobiliarios.

ACCIONES:

- A.** Como base para determinar los parámetros, proponemos tomar en cuenta los siguientes puntos:
- Evitar cuellos de botella en el flujo de materiales.
 - Minimizar el desperdicio de materiales.
 - Realizar un adecuado mantenimiento de la maquinaria.
 - Evitar retrasos en los cronogramas.
 - Controlar la calidad en la ejecución de los trabajos.
 - Retrasos provocados por subcontratistas y subcontratistas afectados por retrasos.
 - Evitar la escasez de recursos.
 - Información insuficiente al personal operativo.
 - Obra congestionada.
 - Condiciones de trabajo adecuadas.
 - Alta rotación de personal.

- Trabajos temporales mal programados.
- Mala organización de la obra.

B. Determinar medidas que logren mejorar la productividad en los proyectos.

RESPONSABLE: Director de Construcciones y Director de Planificación.

3.3.6. Objetivo N°6:

Atraer inversionistas para nuevos proyectos inmobiliarios y cumplir con los porcentajes mínimos de inversión en cada proyecto.

META:

80% del capital de inversionistas actual.

ACCIONES:

A. Elaboración del Brochure de la empresa.

RESPONSABLE: Director de Administrativo.

B. Preparación del Plan de Negocio del nuevo proyecto inmobiliario.

RESPONSABLE: Director de Administrativo, Director de Planificación y Gerencia General.

C. Reuniones de negocios con los potenciales inversionistas.

RESPONSABLE: Director de Administrativo, Director de Planificación y Gerencia General.

3.3.7. Objetivo N°7:

Fortalecer relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.

META:

Condiciones más favorables en tasas, plazos y montos en créditos.

ACCIONES:

- A. Determinar la institución Financiera que otorgue los mejores beneficios para la empresa.

RESPONSABLE: Gerente Financiero.

- B. Establecer una alianza estratégica con la institución seleccionada, basada en el principio de reciprocidad.

RESPONSABLE: Gerente General.

3.3.8. Objetivo N° 8:

Determinar estrategias de venta y entrega de viviendas para lograr un adecuado flujo financiero en la empresa.

META:

Proyectos con flujos 100% viables, debidos a las políticas de venta y entrega de las viviendas.

ACCIONES:

- A. Establecer las condiciones económicas que rijan las ventas para lograr un flujo financiero acorde a las necesidades de cada proyecto.

RESPONSABLE: Gerente Financiero.

- B. Implantar un sistema de coordinación entre los departamentos de Construcciones y el Administrativo que permita la entrega a tiempo de las viviendas y el cobro de las mismas.

RESPONSABLE: Director de Administrativo y Director de Construcciones.

3.3.9. Objetivo N°9:

Planificar y comercializar propuestas inmobiliarias en base a las necesidades del mercado objetivo.

META:

80% de las necesidades satisfechas.

ACCIONES:

- A. Contratar la realización de un Estudio de Mercado para cada proyecto nuevo, el mismo que determine las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo.

RESPONSABLE: Director de Administrativo.

- B. Planificar proyectos inmobiliarios basados en los resultados obtenidos en la acción anterior.

RESPONSABLE: Director de Planificación.

3.3.10. Objetivo N°10:

Potenciar el talento humano de la constructora.

META:

100% del talento humano fortalecido.

ACCIONES:

- A. Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano.

RESPONSABLE: Directores Departamentales.

- B. Establecer los cursos, seminarios y/o talleres que permitan solventar los requerimientos de capacitación de la empresa

RESPONSABLE: Director Administrativo.

3.3.11. Objetivo N° 11:

Capacitar al talento humano sobre los productos y servicios de la empresa.

META:

100% de personal capacitado.

ACCIONES:

- A. Completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias a través de talleres de adiestramiento sobre los productos y servicios que oferta la empresa.

RESPONSABLE: Director Administrativo.

CONCLUSIONES

- Existe escasa o casi nula información tanto histórica como estadística de una de las actividades más importantes como es la industria de la construcción, la misma que se constituye en un reflejo del crecimiento y la mejora de la calidad de vida de los habitantes.
- A pesar de que la Empresa Vélez & Vanegas Constructora demostraba un importante crecimiento, nuestro diagnóstico detectó que algunos errores y desaciertos estaban revelando una falsa realidad reflejada en problemas de liquidez y disminución de sus ventas. Este análisis nos permitió, junto con la colaboración y apoyo de sus directivos, proponer un Plan Estratégico enfocado a encauzar sus fortalezas y reducir sus debilidades con el objetivo claro de lograr un verdadero crecimiento sostenido.
- El desarrollo integral de la empresa Vélez & Vanegas Constructora requiere de tres enfoques importantes: organización y funcionalidad, incremento del capital de trabajo y, marketing de la empresa.
- El mejoramiento de la competitividad y la productividad han sido considerados dentro del Plan Estratégico como parámetros fundamentales para crear una ventaja competitiva y garantizar de esta manera la permanencia de la empresa en el mercado.
- La principal causa que ha frenado el crecimiento de la organización es la inexistencia de un orgánico estructural y funcional que defina su estructura y las funciones de cada uno de sus componentes.
- La falta de capital de trabajo ha limitado el crecimiento y el desarrollo de nuevos proyectos. Así mismo ha llevado en ciertos momentos a una iliquidez y retraso en la ejecución de los planes de vivienda que mantiene la empresa actualmente.

- La subutilización de los recursos de la empresa la ha llevado a un incremento marginal de los costos, perdiendo competitividad y cediendo parte de su participación en el mercado.
- La falta de organización y planificación ha llevado a la empresa a un estancamiento del crecimiento, a la pérdida de la preferencia por parte de los clientes, demora en las entregas de las viviendas y capital amortizado en las obras inconclusas.
- El desestimar la importancia de implementar un adecuado plan de marketing es otro de los factores que han influenciado en el escaso posicionamiento de la empresa en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Aplicar inmediatamente el rediseño organizacional de la empresa. Instruir al recurso humano sobre los requerimientos y obligaciones de cada uno de los cargos con la finalidad de encaminar las acciones a la consecución de los objetivos trazados.
- Incorporar nuevos inversionistas a la empresa le permitirá un crecimiento más acelerado y sostenible; para ello deberán conformarse grupos de trabajo que elaboren los planes y propuestas que permitan demostrar a éstos las ventajas de invertir con la Constructora Vélez & Vanegas.
- Incrementar la competitividad y la productividad de la empresa, será uno de los retos más importantes para los próximos años, mediante la disminución de costos operativos, financieros y administrativos; el uso eficiente de los recursos y, una adecuada organización y control de calidad en la ejecución de los proyectos inmobiliarios.
- Que la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda. tenga como política la capacitación y potenciación permanente del personal en las diferentes áreas.
- Desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, según lo determinen los estudios de mercado que se realicen para cada segmento, asegurando con esto el éxito de cada plan de vivienda.

BIBLIOGRAFÍA

Acta de Constitución (2003). *Empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.*

Decisión, (2009). *El sistema constructivo en el Ecuador*. Volumen 10. Nº1. Morinda Inc. Impreso en México.

Gimbert, X. (2001). *El Enfoque Estratégico de la Empresa*. España: Editorial Gestión.

Goodsten, L. y otros (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Hamermesh R. (1997). *Planificación Estratégica*. México: Editorial Luminosa S.A.

Hill, Ch. y Gareth, J. (2001). *Administración Estratégica, un enfoque integrado* Colombia: Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición.

Marín, J. y Montiel, L. (1993). *Diseño y Ejecución de Empresas*. San José: 2da Edición.

Mintzberg, H. y Brian, J. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.

Morrissey, G. (2005). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

PREDESUR, (1997). *Plan de desarrollo regional del Sur 1998-2003*

ANEXOS

Anexo Nº 1

GUIA DE ENTREVISTA AL PERSONAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Escuela De Administración de Empresas

La presente entrevista está dirigida al personal que labora en la Empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., información que permitirá realizar el análisis de la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

1. ¿Cada qué tiempo se diseñan nuevos planes estratégicos para la empresa?
.....
2. ¿Cómo contribuye usted para fortalecer la imagen de la empresa?
.....
3. ¿Con qué frecuencia realizan estudios con respecto a los productos y servicios que ofrecen?
.....
4. Indique cuales son los servicios constructivos y productos que ofrece la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda. al momento:
.....
.....

5. ¿Cree que el presupuesto para promoción de la empresa es el adecuado?
SI () NO ()
Porque.....
.....
.....
6. ¿Cree que los medios de comunicación que ocupa para realizar su publicidad y propaganda son necesarios?
SI () NO ()
Porque.....
.....
7. Indique los medios de comunicación que utiliza para su promoción:
.....
.....
8. ¿Cuál es la operatividad que se da para la creación o implementación de nuevos productos o servicios?
.....
.....
9. Se han seleccionado nuevas formas de comunicación con los clientes:
SI () NO ()
Indique cuales:
.....
10. ¿Qué clase de boletines informativos ha editado la empresa con respecto a los productos, servicios y atención a los clientes?

.....
.....

11 Se analiza periódicamente las circunstancias del mercado y la competencia con nuevas tendencias de los productos constructivos

SI () NO ()

Para que:
.....

Gracias por su colaboración

Anexo Nº 2
GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Escuela de Administración de Empresas

1. Tema: Visión ideal de futuro

Definición: La visión representa el ideal que la empresa desea alcanzar para servir a sus clientes finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto, es el futuro deseado y realizable a largo plazo, que aspiran los clientes.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la visión que la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., desea alcanzar en el futuro. Escriba en pocas palabras una propuesta de visión.

2. Tema: Misión (Propósito Central)

Definición: Es la necesidad genérica que la empresa pretende satisfacer. Representa el propósito y la contribución que aspira cumplir en la sociedad; es la determinación de qué funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la misión que cumple o debe cumplir la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.. Escriba una propuesta de misión.

3. Tema: Objetivos de la empresa, en cuanto a comercialización.

Definición.- Enunciado general de una situación determinada que la empresa espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificado, en los fines que pretende alcanzar.

Objetivo: Definir los objetivos generales para la empresa. Escriba cinco objetivos generales para la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda.

4. Tema: Políticas de la empresa.

Definición: Conjunto de directrices empresariales que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

Objetivo: Diseñar un conjunto de políticas para la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., orientadas a la consecución de los objetivos. Escriba cuatro políticas generales.

5. **Tema:** Análisis del medio interno. Fortalezas

Definición: Fortalezas son aquellos factores en los cuales la empresa se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventaja competitiva con relación a otras empresas de la misma naturaleza. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

Objetivo: Identificar los principales logros que tiene la empresa en forma general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro fortalezas.

6. **Tema:** Análisis del medio interno. Debilidades.

Definición: Debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la empresa.

Objetivo: Identificar las principales debilidades que tiene la empresa Vélez & Vanegas Constructora Cía. Ltda., en general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro debilidades.

7. **Tema:** Análisis del medio externo. Oportunidades y Amenazas

Definición:

Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo.

Amenazas: son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la empresa y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia.

Objetivo: Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene la empresa. Escriba al menos dos oportunidades y dos amenazas por cada entorno que se mencione a continuación (económico, social, político, jurídico, científico-tecnológico)

Entorno económico

Oportunidad:

1:

2:

Amenaza:

1:

2:

Entorno social

Oportunidad:

1:

2:

Amenaza:

1:

2:

Entorno Político

Oportunidad:

1:

2:

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno jurídico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Entorno científico-tecnológico

Oportunidad:

1: -----

2: -----

Amenaza:

1: -----

2: -----

Gracias por su colaboración