



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ECONOMÍA CON MENCIÓN EN FINANZAS
Y PROYECTOS CORPORATIVOS

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ECONOMÍA
CON MENCIÓN EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS

“PLAN ESTRATÉGICO PROYECTO HABITACIONAL EN EL
CANTÓN DAULE”

AUTOR: ECON. ESTHER SAMANTHA ABAD REYES
TUTOR: ECON. BIENVENIDO ALCÍVAR RODRIGUEZ, MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

ENERO 2016

 Presidencia de la República del Ecuador		 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes		 SENESCYT <small>Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación</small>	
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA					
FICHA DE REGISTRO DE TESIS					
TÍTULO: Plan estratégico del proyecto habitacional en el cantón Daule					
AUTORES/ES: Abad Reyes Esther Samantha. Econ.			REVISORES: Alcívar Rodríguez Bienvenido. Econ. MSc.		
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil			FACULTAD: Ciencias Económicas		
PROGRAMA: Maestría en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos					
FECHA DE PUBLICACIÓN:			NO. DE PÁGS: 35		
ÁREA TEMÁTICA: Planeación estratégica					
PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, empresa, sector inmobiliario					
RESUMEN: Se propone un plan estratégico para una empresa que lleva a cabo un plan habitacional en el cantón Daule analizando el entorno externo e interno de la empresa siendo su principal problema la iliquidez causada por un mal manejo administrativo y problemas de financiamiento. La propuesta plantea la formulación de objetivos y estrategias dirigidos a mejorar la competitividad de la empresa y con esto el aumento de sus ventas y la liquidez que le permita a la empresa operar.					
N° DE REGISTRO(en base de datos):			N° DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web)					
ADJUNTO URL (tesis en la web):					
ADJUNTO PDF:			<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES/ES: Esther Samantha Abad Reyes Econ.			Teléfono: 042920972		E-mail: abad.esther@gmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCION:	Nombre: Econ. Natalia Andrade Moreira. Msc. Secretaría de la Facultad de Ciencias Económicas –Universidad de Guayaquil
	Teléfono: 2293052 ext 108

APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del Programa de Maestría en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, CERTIFICO: que he analizado el estudio de caso presentada como examen complejo, como requisito para optar el grado académico de Magíster en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos, titulada: "Plan estratégico del Plan habitacional en el cantón Daule" la cual cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que demanda el reglamento de posgrado.

Atentamente

Econ. Bienvenido Alcívar Rodríguez, MSc.

TUTOR

Guayaquil, enero de 2016

DEDICATORIA

Para mi papi. Lo amo desde aquí hasta el infinito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por la educación que me dieron dentro y fuera de mi hogar, por los valores que me inculcaron y me han ayudado a ser quien soy el día de hoy; a mis compañeros de trabajo, que me permitieron informarme de la mejor manera para hacer este estudio y la Universidad de Guayaquil por la oportunidad de culminar una meta profesional más.

Gracias Dios!

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente;
y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

ESTHER SAMANTHA ABAD REYES

Índice

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA.....	ii
APROBACION DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DECLARACIÓN EXPRESA.....	vii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
1. Introducción.....	1
1.1 Objeto de estudio.....	1
1.2 Campo de investigación.....	1
1.3 Pregunta científica.....	1
1.4 Delimitación del problema.....	1
1.5 Justificación.....	2
1.6 Objetivos de la investigación.....	2
1.6.1 Objetivo general.....	2
1.6.2 Objetivos específicos.....	2
1.7 Premisa.....	3
1.8 Solución propuesta.....	3
2. Desarrollo.....	4
2.1 Marco teórico.....	4
2.1.1 Teorías generales.....	4

2.1.2.1	Análisis del entorno Externo.	5
2.1.2.2	Análisis interno.	6
2.1.2.3	Evaluación de la empresa.	7
2.1.2.4	Formulación de la estrategia.	7
2.1.2.5	Tipos de estrategias.	9
2.1.2.6	Implantación de la estrategia.	11
2.1.2	Teorías sustantivas.	12
2.1.3	Referentes empíricos.	12
2.2	Marco metodológico.	13
2.2.1	Metodología usada.	13
2.2.2	Categorías y dimensiones.	15
2.2.2.1	Político.	15
2.2.2.2	Económicos.	15
2.2.2.3	Sociales.	16
2.2.2.4	Medioambientales.	16
2.2.2.5	Tecnológicos.	16
2.2.2.6	Mercado.	16
2.2.2.7	Operativos.	17
2.2.3	Instrumentos.	17
2.2.4	Unidades de análisis.	17
2.2.5	Gestión de datos.	17
2.2.6	Criterios éticos.	18
2.2.7	Resultados.	18

2.2.8 Discusión.....	27
3. Solución propuesta	30
3.1 Formulación de la estrategia.....	32
3.1.1 Misión.....	32
3.1.2 Visión.	32
3.1.3 Valores corporativos.....	32
3.1.4 Objetivos estratégicos.....	32
3.1.4.1 Objetivo Supremo.....	32
3.1.4.2 Objetivos generales.....	32
3.1.4.3 Objetivos Operativos.	33
3.2 Implementación de la estrategia	33
4. Conclusiones.....	34
5. Recomendaciones	35
6. Bibliografía.....	36
7. Anexos.....	43

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Entorno.....	6
Tabla 2. Prioridades y objetivos operativos.....	10
Tabla 3. Matriz CDIU.....	14
Tabla 4. Matriz de entorno externo	30
Tabla 5. Tabla de prioridades y objetivos plan habitacional del cantón Daule	33
Tabla 6. Matriz de mando integral ejemplo.....	43
Tabla 7. Clientes retirados a 2015	44

Tabla 8. Oferta Inmobiliaria del plan habitacional del cantón Daule.....	44
Tabla 9. Necesidades de Financiamiento plan habitacional	45
Tabla 10. Estadística de ventas año 2015	45
Tabla 11. Matriz de mando objetivo general 1	46
Tabla 12. Matriz de mando objetivo general 2.....	47
Tabla 13. Matriz de mando objetivo general 3.....	48
Tabla 14. Matriz de mando objetivo general 4.....	49

Resumen

El estudio de caso plantea el diseño de un plan estratégico para una empresa inmobiliaria que actualmente está ejecutando un plan habitacional en el cantón Daule. El plan tiene como objetivo analizar los problemas que aquejan a la empresa causada tanto por el entorno externo e interno que no le permiten actualmente aumentar su nivel de ventas y están causando iliquidez, falta de credibilidad y desconfianza de los nuevos y actuales clientes. El caso de estudio observará muchos de los problemas que actualmente aquejan a las empresas de sector: falta de recursos para construir, lo que genera atrasos en la construcción, incumplimientos de contratos y en consecuencia, la insatisfacción y desconfianza del cliente para la entrega del pago de cuotas a más de los malestares propios de un cliente que espera un buen servicio. El entorno no es favorable por la coyuntura económica y política del país; esto hace más importante en generar un plan que ayude a las empresas a guiarse basadas en sus fortalezas y oportunidades, utilizando como herramienta de control la matriz de control de mando.

Palabras claves: Planeación estratégica, empresa, sector inmobiliario

Abstract

This case study presents a design of a strategic plan for a real estate company that is currently running a housing plan in Daule. This plan aims to analyze the problems that the company is facing, caused by both external and internal environment that does not currently allowing increasing the sales and causing illiquidity, lack of credibility and trust for new and existing customers. The case study will observe many of the problems that many firms of this economic sector are currently facing: lack of resources to build, leading to construction delays, broken contracts and customer dissatisfaction that leads to distrust the delivery of resources to pay its dues and the discomforts of a client who expect good service. The environment is not favorable for the country's economic and political situation; this makes it important to generate a plan that helps companies to be guided based on their strengths and opportunities, using as a monitoring tool the balance score board.

Keywords: Strategic Planning, Firm, Real estate market

1. Introducción

1.1 Objeto de estudio

Planificación estratégica empresarial para el mercado inmobiliario período 2016-2019

1.2 Campo de investigación

Sector inmobiliario del cantón Daule

1.3 Pregunta científica

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la competitividad del proyecto habitacional mediante el diseño de un plan estratégico?

1.4 Delimitación del problema

El problema, se define como la existencia de limitaciones que impiden a la empresa el incremento de sus niveles de venta. La investigación se basará en información de una empresa privada inmobiliaria que ofrece soluciones habitacionales en el cantón Daule durante el tiempo actual.

Se analizarán las causas que generan las limitaciones en las ventas y que constituyen problemas muy comunes en otras empresas similares del sector, como la mala administración y operación además de los aspectos relacionados a las decisiones de política económica que influyen o determinan las condiciones del mercado inmobiliario y también la competencia directa es decir otros proyectos habitacionales que ofrecen viviendas similares al público objetivo con atractivos incentivos y obsequios.

Asimismo, se analizará el impacto de estos factores en la empresa caso de estudio que no le permiten incrementar su nivel de ventas tales como: Clientes que abandonan el proceso de compra, clientes insatisfechos, productos que han

retrasado su inicio de construcción y estadísticas de las ventas no concretadas. Para esto se propone el diseño de un plan estratégico que busque minimizar los problemas exógenos de la empresa y corregir los problemas generados internamente que obstaculizan conseguir su objetivo para lo cual se utilizarán estrategias innovadoras que hagan posible que la empresa tenga los rendimientos que le aseguren su permanencia en el mercado. **(Ver anexo 1)**

1.5 Justificación

A pesar del vertiginoso crecimiento durante los últimos años del sector inmobiliario, y de los incentivos gubernamentales recibidos para cubrir el déficit habitacional, las empresas dedicadas a la construcción de viviendas no han podido manejar de forma óptima los recursos y administrar los proyectos habitacionales por lo que las empresas necesitan tener un plan estratégico que les permita mantenerse en el negocio cumpliendo las expectativas y necesidades de los clientes para continuar siendo una oferta permanente de productos de vivienda a pesar de las coyunturas económicas que afecten al sector. A través de indicadores de control se podrá monitorear el logro de objetivos planteados y corregir las principales debilidades de la empresa que no posibilitan su crecimiento y competitividad.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general. Proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad del plan habitacional en el cantón Daule.

1.6.2 Objetivos específicos. a) Analizar las teorías sobre planeación estratégica aplicadas a empresas privadas; b) categorizar los aspectos operativos, económicos y de preferencia del consumidor para analizar la disminución de ventas del

proyecto inmobiliario; c) diseñar un plan estratégico que considere la evaluación de indicadores de control para la empresa inmobiliaria objeto de estudio.

1.7 Premisa

Con referencia a las bases teóricas y las categorías analíticas sociales, de mercado, y económica se construye un plan estratégico para el proyecto habitacional en el cantón Daule.

1.8 Solución propuesta

La propuesta es un plan estratégico para el plan habitacional del cantón Daule de acuerdo al análisis de entorno externo e interno reconociendo además las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto para establecer los objetivos y plantear estrategias para alcanzarlas, utilizando índices de medición que permitan monitorear los resultados.

2. Desarrollo

2.1 Marco teórico

2.1.1 Teorías generales. La dirección estratégica como sinónimo de la Planeación estratégica es entendida según David Fred como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones que permitan conseguir los objetivos deseados por la empresa”; se pretende de esta forma crear oportunidades para el futuro nuevas y diferentes. (Fred, 2003); es también definida como “las acciones que debe tomar la empresa para conseguir sus objetivos, considerando la competencia relativa y las previsiones que ésta tenga del futuro” (Romero, 2004)

De acuerdo a estos conceptos, la planeación estratégica implica una visión de largo plazo como lo define Francisco Martín del Campo: “Una función que intenta maximizar en el largo plazo los beneficios de los recursos disponibles” (Campo, 1999). Es importante que las estrategias sean entendidas, aceptadas e implementadas tanto por el personal como por los directivos de la empresa; por lo cual se debe tener una continua comunicación con los empleados (Wittmann & Reuter, 2008). La planeación estratégica es integradora de todas las áreas que comprende la empresa.

El análisis estratégico es el primer paso para la realización de la planeación, el cual consiste en el análisis del entorno tanto externo como interno, por lo que se requiere hacer una auditoría para conocer la situación actual de la empresa; se debe pensar de forma holística es decir pensar en forma integral. Para lograr este pensamiento estratégico es importante tener un sistema de información de datos del entorno y tener una percepción empresarial. (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011)

2.1.2.1 *Análisis del entorno Externo.* Este permite identificar los factores o externalidades (situaciones que no puede controlar la empresa) que puedan generar un impacto en la empresa tales como: factores económicos, legales, sociales, políticos, cambios tecnológicos, también tiene que ver con los competidores, los clientes y proveedores. (Pons, 2005) El análisis y evaluación de estos permitirá identificar oportunidades que pueden ser aprovechadas por la empresa y también las amenazas sobre las cuales la empresa pueda actuar mitigándolas; para ello es importante que se mantenga un contacto permanente con el entorno externo ya que es de constante cambio.

La metodología para analizar el entorno es el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) que consiste en revisar qué factores relevantes tienen influencia en la empresa, la evolución futura de cada uno de ellos y si éstos generan nuevas oportunidades o desventajas. Los factores que se consideran en esta metodología son los factores económicos como el desempleo, la inflación, costos de materias primas, ciclos económicos; los factores tecnológicos como las innovaciones, incentivos a la investigación y desarrollos de nuevas técnicas de elaboración de productos o servicios; los factores políticos como cambios o creación en las leyes que afecten al sector económico al que pertenece la empresa, incentivos tributarios, impuestos y los factores sociales como estilos de vida, nivel de riqueza (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005).

Otro factor que ha cobrado una gran importancia es el ecológico (ambiental) sobre todo en el sector construcción ya que consume recursos, genera un gran volumen de desperdicios y es contaminante de aire y agua por lo cual es indispensable que los proyectos de construcción realicen prácticas de gestión

medioambiental (Piñeiro García & García-Pintos, 2009) (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011).

El entorno de la empresa se puede dividir en “capas”: la más externa es la general que es común a las empresas de diferentes sectores económicos, la capa media corresponde a subsector donde opera la empresa y a los sectores relacionados tanto sustitutos como complementarios. El entorno próximo representa a los factores que tienen un vínculo cercano con la empresa como los competidores, los proveedores, los clientes, organismos de control, entidades bancarias y financieras, tecnologías aplicadas a la empresa y leyes u ordenanzas a las cuales se debe someter la empresa (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011)

Tabla 1. Matriz de Entorno

FACTORES	PROXIMO	MEDIO	GENERAL
Políticos	Leyes, ordenanzas, normativas que rigen a la empresa	Leyes que rigen al subsector y a empresas relacionadas	Política económicas y sociales generales
Económicos	Expectativas de clientes / Segmentos de clientes, Proveedores, competidores, empresas relacionadas	Situación financiera del sector económico de la empresa	Crecimiento económico del país/ Desempleo
Sociales	Hábitos y costumbres de la población del segmento de clientes	Hábitos y costumbres de la población cercana	Educación Hábitos y costumbres de la población en general
Tecnológicos	Tecnologías aplicadas a la empresa	tecnologías aplicadas al sector económico	Adelantos e innovación tecnológica en general

Fuente: (María, 2011) Elaboración: autora

2.1.2.2 Análisis interno. Existen diferentes ópticas para realizar en este análisis, autores como Henry Fayol propuso el planteamiento de las funciones de las diferentes áreas de la empresa –Financiero, Marketing, Recursos Humanos, Producción; Michael Porter propuso las cinco fuerzas o la cadena de valor separando las funciones de la empresa en primarias (Logística, operaciones, ventas,

servicios) y las secundarias (Recursos humanos, tecnología, proveeduría e infraestructura). Gary Hamel y Coimbatore Krishna Rao Prahalad en cambio propusieron el concepto de “Core Competencies” que son las capacidades de la empresa que le dan ventaja competitiva (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011) (Mercado Dossier, 2015).

El análisis del entorno interno, en cambio, se enfoca en reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a forma de realizar procesos dentro de la cadena de valor; se debe valorar las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores y empleados (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005). Asimismo permite cuantificar los recursos disponibles y la calidad de éstos (Pons, 2005).

2.1.2.3 Evaluación de la empresa. El contrastar el análisis interno realizado con las oportunidades y amenazas a través del análisis FODA combinando factores internos positivos (fortalezas) en un entorno externo positivo (oportunidades) tiene un ambiente que favorece su crecimiento. Los factores internos positivos en un entorno externo negativo (amenazas) implica que la empresa saldrá adelante; en el ambiente positivo pero con una empresa con debilidades implicará que ésta no podrá aprovechar las oportunidades que el ambiente le ofrece. En un ambiente negativo o desfavorable la empresa se conduce al fracaso. (Mendoza Guerra, 2011).

2.1.2.4 Formulación de la estrategia. El análisis estratégico debe formular los objetivos que la organización desea alcanzar a futuro para lo cual debe definir la misión, visión y valores corporativos identificando qué es lo importante para la empresa y los problemas prioritarios que requieren la atención de los altos directivos (Aileron, contributor, 2011). Según Kathy Matilla (Matilla, 2009) la misión indica la forma cómo realizar la visión de la empresa; delimitando su campo de acción, por lo cual debe ser redactada vinculando las necesidades del cliente, su

satisfacción y la diferenciación de la empresa a través de la creación de valor. El enunciado debe identificar claramente a la organización y ser simple. La visión indica las aspiraciones de la empresa a futuro, posible y deseable de conseguir por empleados y directivos; su redacción debe ser sencilla y corta.

Los objetivos o resultados deseados en cierto periodo de tiempo, deben abarcar diversos campos dirigiendo las actividades de la empresa y deben poder ser evaluables y ser sometidos controles de medición de resultados. Es importante que sean conocidos y aceptados por los miembros de la organización. Los objetivos se clasifican en: objetivos de primer nivel que es la que indica la misión de la empresa o el objetivo supremo; los objetivos generales corresponden a los resultados globales que la organización desea alcanzar y los operacionales guían las acciones de los diferentes departamentos de la empresa y apoyan la consecución de los objetivos generales y supremo (Pons, 2005).

Por lo general los objetivos empresariales tienen que ver con la rentabilidad sobre activos, ventas o el patrimonio cada una con un enfoque diferente: el gerencial (activos), mercadeo (ventas), patrimonio (accionistas) (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011) . Ya que los entornos de la empresa no siempre son fáciles, es importante establecer objetivos que le permitan maniobrar cuando el entorno de la empresa no sea favorable. A nivel financiero se puede traducir en controlar los niveles de liquidez y endeudamiento o a nivel de mercadeo y operación el cambio de volumen de ventas o rediseños de productos o la creación de nuevos productos. (Martín Peña & Díaz Garrido, 2013) (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011)

A fin de proponer objetivos para la organización según Gestiópolis (López, 2001) el primer paso es formular correctamente los objetivos; estos deben ser

específicos (concretando cómo estos van a contribuir a la organización), medibles (cuantificables para su evaluación), alcanzables (que sean posibles de lograr para los miembros de la organización), relevantes (su consecución contribuya al desarrollo de la empresa) y temporizados (que abarquen un horizonte de tiempo para su logro).

Es importante además que se reconozcan habilidades y conocimientos necesarios del personal para alcanzar los objetivos. Un plan de acción es requerido para establecer quienes ejecutan las tareas, el tiempo para la ejecución y que hacer en caso de contingencias. (López, 2001)

2.1.2.5 Tipos de estrategias. Las estrategias pueden ser de distintos niveles, por ejemplo si una empresa tiene diferentes tipos o líneas de producto y para cada una el manejo de estas es independiente la una de la otra, se debería considerar la estrategia corporativa (empresa como ente global), las estrategias de negocios o competitivas (para cada línea de producto) y las estrategias funcionales (para el manejo de cada departamento encargado de cada línea de producto). (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011) (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005)

- Estrategia General o corporativa.- Es la posición integral de la empresa frente a su entorno y se refiere a las decisiones de cartera de la empresa; es decir definir cuáles líneas o unidades de negocio deben de crecer, mantenerse, reducir o eliminar. (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011) (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005)
- Estrategia Competitiva o de Unidad de negocio.- Esta se aplica a cada línea de producto, especificando cómo la línea de producto plasma la estrategia competitiva general y creando una estrategia competitiva al especializarse en un

segmento de mercado o con una actividad concreta con amplio alcance de mercado. Si la estrategia general implica el crecimiento de una línea determinada de negocio, la estrategia competitiva debe indicar cómo hacerlo por ejemplo en base a la calidad del producto o por su rapidez de entrega (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011) (Campo, 1999)

- Estrategias Funcionales u operativas.-Se refiere a la funcionalidad de cada departamento en la empresa (mercadeo, investigación y desarrollo, recursos humanos, producción, operaciones). Para el departamento de Mercadeo por ejemplo implica tomar decisiones como la definición del mercado meta y la mezcla de mercadeo (las 4 P's) – precio, producto, plaza y promoción; en el caso del área de Producción las estrategias giran en torno a la capacidad de producción, calidad del producto, innovación y procesos de producción; para el área financiera se refiere a en qué invertir y cómo financiar la línea de producción; en Recursos Humanos la estrategia toma en cuenta la selección del personal, capacitación y el desarrollo humano. (Campo, 1999) (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005)

Tabla 2. Prioridades y objetivos operativos

Prioridades	Objetivos Operativos
Coste	Reducción de costos
Calidad	Percepción de calidad /volumen de productos no defectuosos
Servicio	Servicio post venta/atención e información al cliente
Entrega	Rapidez en entrega/entregas a tiempo
Flexibilidad	Cambios rápidos en diseños/Nuevos productos o servicios/Cambios en volúmenes de producción
Medio Ambiente	Reducción del impacto ambiental en los procesos de producción/del producto o sus componentes

Fuente: (Martín Peña & Díaz Garrido, 2013)

2.1.2.6 Implantación de la estrategia. La puesta en práctica de la estrategia es una de las partes más difíciles para una empresa; de acuerdo a lo estudios realizados por Kaplan y Norton (Kaplan & Norton , 1996) “menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal creía tener clara la estrategia” entre las razones que llevan a este resultado es porque no se comunican efectivamente los objetivos a la organización, la no vinculación de los objetivos corporativos con los operativos y la falta de seguimiento y control. Es por esto que se requiere que la estructura organizacional se amolde al plan trazado, que los planes de acción estén de acuerdo las estrategias y exista un sistema de monitoreo. (Díaz Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Para medir los avances de la gestión y consecución de los objetivos, una de las metodologías utilizadas es el cuadro de mando integral (Balance Score Board) modelo creado por David Norton y Robert Kaplan el cual considera en su matriz tanto la parte financiera como la no financiera: el entorno de la empresa, innovación, formación de capital humano y la percepción del cliente. Los indicadores deben ser de conocimiento de toda la organización. (Kaplan & Norton , 1996). (Pümpin & García Echevarría, 1993)

Los resultados medidos mediante los indicadores de Cuadro de mando integral deben ser comparados con los objetivos. (Mendoza, Decisiones estratégicas Macroadministración, 2011). Los resultados pueden ser favorables o por el contrario, desfavorables por lo cual debe examinarse los motivos (cambios del entorno, insuficiente comprensión de los objetivos o mala ejecución del personal de la organización) para hacer los correctivos o ajustes en la estrategia. Los datos de análisis son la información Financiera y estadísticas o reportes de la organización. (Pümpin & García Echevarría, 1993) **(Ver anexo2)**

2.1.2 Teorías sustantivas. “Sector inmobiliario” se define como sector de la economía de un país o nación que brinda el desarrollo, construcción, promoción, financiamiento, evaluación, intermediación y comercialización de bienes raíces. (Brun, 2011)

El sector inmobiliario depende mucho de los factores externos económicos si la economía está en crecimiento o estabilidad genera una expansión del sector, y una contracción en caso de una recesión lo que se traduce en una disminución de precios de los inmuebles y también de una buena gestión operativa. (Rousseau, 2011)

Para desarrollar un proyecto inmobiliario se pueden asociar personas o empresas que tengan diferentes talentos o recursos, asimismo sus objetivos, ya que los inversionistas se enfocan en la rentabilidad mientras que los que ejecutan el proyecto en hacerlo de la forma más rápida posible y al menor costo. Para lograr esto es importante que exista una planeación general del proyecto asegurando su financiamiento e implementando un plan de ventas y el constante monitoreo del avance de obra. (Rousseau, 2011)

Las fuentes de financiamiento pueden provenir de inversionistas (recursos propios), financiamiento bancario y la preventa del proyecto (reservas). Las preventas son importantes para fondar al proyecto de liquidez durante su desarrollo aumentando el rendimiento sobre el capital. Los proyectos inmobiliarios usan de forma intensiva el capital por lo cual es importante el aporte de terceros y una buena gestión de flujo de efectivo. (Rousseau, 2011).

2.1.3 Referentes empíricos. La empresa que promueve el plan habitacional es el referente empírico en esta investigación ya que será analizada su situación y se visualizarán sus principales problemas que le impiden ganar mercado y generar ventas. La planificación estratégica aplicada a las empresas les permiten identificar

posibles cambios, oportunidades para aprovechar y amenazas a mitigar; pensando de forma sistemática revisando de forma continua sus actividades y corrigiendo procesos que no se ajusten a los objetivos manteniendo fluidez de comunicación (Pedrós & Milla Gutierrez, 2005)

2.2 Marco metodológico

2.2.1 Metodología usada. La investigación seguirá la metodología descriptiva que consiste en seleccionar conceptos o variables con la finalidad de describirlas. Su objetivo es delimitar los factores del problema objeto de estudio, por lo cual se identifican comportamientos sociales, características demográficas, nichos de mercado y establecer una posible asociación de las variables de investigación (Universidad Nacional abierta y a distancia, 2016) y ver cómo afectan al problema de estudio, en este sentido se identificarán los factores que en la actualidad influyen dentro del entorno externo e interno del plan habitacional, describiendo cada uno de ellos para entender el problema central de estudio.

La investigación es también explicativa, ya que a través de la descripción de los factores se busca encontrar las causas del problema de investigación y sus consecuencias para el plan habitacional y es inductivo ya que la problemática del caso de estudio busca ayudar a conocer los problemas y el entorno común que atraviesan las empresas inmobiliarias en la actualidad y proponer un plan estratégico de corto y mediano plazo; y es de tipo no experimental, pues no hay manipulación de factores sino la simple observación de los mismos para su análisis. Se utilizará la matriz CDIU (categorías, dimensiones, instrumentos, unidades de análisis).

Tabla 3. Matriz CDIU

Categorías	Dimensiones	Instrumentos	Unidades de análisis
Político	Leyes relacionadas al sector inmobiliario y constructor	Leyes, normas y reglamentos	Plan del Buen Vivir, normativa de la Superintendencia de compañías, valores y seguros, Leyes de Plusvalía y Herencia
Económico	Coyuntura económica del país	Estadísticas económicas y del mercado inmobiliario	Economía actual del Ecuador y del mercado inmobiliario
Sociales	Segmento de mercado objetivo y sus preferencias	Información periodística y estudios	Mercado objetivo del proyecto habitacional
Medioambiente	Ordenanzas y reglamentos de manejo medioambiental	Estudio de impacto ambiental	Plan de manejo ambiental del proyecto habitacional
Tecnológicos	Tecnologías aplicadas a la construcción	Información sobre tecnologías y técnicas y	Proveedores del proyecto habitacional

		materiales para la construcción	
Mercado	Competidores directos del proyecto	Observación, estudio de mercado	Proyectos habitacionales de la competencia
Operativo	Manejo administrativo y políticas internas	Observación de reportes financieros, estadísticas y entrevistas	Departamentos de ventas, operaciones y financiero del proyecto habitacional

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Categorías y dimensiones.

2.2.2.1 Político. El análisis de esta categoría comprende la revisión de las leyes, normas y reglamentos que están relacionados con el sector constructor e inmobiliario para conocer su contexto y si las normativas vigentes contribuyen o no al desarrollo de las empresas que ejecutan planes habitacionales y si la empresa objeto de estudio se beneficia o perjudica bajo éstas. Importante mención tienen las reformas a las leyes de herencia y plusvalía que aunque fueron retiradas de la Asamblea Nacional, su planteamiento generó impacto en el sector constructor e inmobiliario.

2.2.2.2 Económicos. La coyuntura del país afecta a los sectores económicos en especial al inmobiliario que se ha visto en serios problemas para obtener liquidez para la construcción de los planes habitacionales; este panorama implica que las empresas deban replantear sus procesos y buscar formas de seguir atrayendo

clientes que provean de liquidez a la empresa y otras fuentes de financiamiento que les permitan operar. En la empresa objeto de estudio se analizará que alternativas puede tomar para obtener liquidez.

2.2.2.3 Sociales. Este factor se refiere al público objetivo al cual va dirigido el plan habitacional, su evolución y expectativas al momento de escoger una vivienda; asimismo sus preferencias. Esto nos ayudará a conocer si el plan habitacional cumple con las exigencias de nuestro público objetivo y la tendencia a la cual se dirige el mercado para diseño de planes habitacionales y planes de marketing.

2.2.2.4 Medioambientales. El impacto medioambiental que causan las construcciones es un problema que debe ser mitigado. Actualmente los planes habitacionales deben contar con sistemas de mitigación no sólo durante la fase de construcción del proyecto sino también cuando ya el plan habitacional está en marcha. Esto es indispensable que se ejecute, ya que la empresa está expuesta a sanciones que pueden atrasar su construcción y su cumplimiento garantiza un hábitat saludable para los habitantes del plan habitacional.

2.2.2.5 Tecnológicos. Los avances tecnológicos como herramienta para mejoramiento de la gestión de la empresa y del proyecto habitacional es un factor que debe ser aprovechado. Es importante conocer si la empresa que ejecuta el plan habitacional está aprovechando la tecnología para agilizar procesos y también si se están incorporando en la construcción del plan habitacional, técnicas o materiales que ayuden a mejorar los tiempos de construcción o que sean amigables con el medio ambiente.

2.2.2.6 Mercado. Este factor se refiere a los competidores, clientes y proveedores del proyecto habitacional. El análisis de la competencia de los dos proyectos que se ubican en la zona de Daule cercanos al plan habitacional permite conocer por qué

las personas interesadas en una vivienda prefieren reservar en los planes que ofrecen nuestros competidores y su poder de mercado. Sobre los proveedores es importante analizar cómo es la relación comercial con ellos más que nada como se manejan los contratistas (constructores de vivienda) y su influencia en la calidad y entrega del producto.

2.2.2.7 Operativos. El ámbito operativo se refiere al manejo administrativo, financiero y operacional del proyecto. Actualmente su manejo ha buscado solucionar los problemas que la empresa ha mantenido y mantiene con los clientes sobre el atraso en los tiempos de construcción que ha generado un retiro masivo de éstos y que ahondan más los problemas de liquidez de la empresa y que acciones se están tomando al respecto.

2.2.3 Instrumentos. Fuentes primarias (empírica): Observación de la empresa en su manejo administrativo y fuentes secundarias (bibliográfica): Información de páginas web de instituciones públicas y privadas, notas periodísticas y estudios de mercado relacionados al sector inmobiliario, coyuntura económica y política del entorno, y que afecta al proyecto e informes financieros de la empresa y entrevistas a las gerencias de Proyectos, de Ventas y Financiero del plan habitacional.

2.2.4 Unidades de análisis. Las leyes, normativas y reglamentos relacionados al Plan Nacional de Buen vivir y relacionadas al sector de construcción y vivienda, estadísticas económicas del sector constructor, el mercado inmobiliario del cantón Daule, la empresa y el plan habitacional objeto de estudio.

2.2.5 Gestión de datos. La revisión de fuentes secundarias de información oficial de datos estadísticos e información general del sector inmobiliario, y entrevistas a funcionarios de la empresa que lleva a cabo el proyecto habitacional serán considerados para el análisis del caso de estudio.

2.2.6 Criterios éticos. Se omite el nombre de la empresa que lleva a cabo el proyecto habitacional asimismo el nombre del plan habitacional y los nombres de las personas que laboran dentro del plan habitacional. Se nombran las fuentes de información secundarias de acuerdo a la normas APA sexta edición.

2.2.7 Resultados. Los resultados del análisis de acuerdo a la matriz CDIU servirán para realizar el análisis estratégico (externo e interno) el cual permite elaborar el análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) descrito en el apartado de propuesta. El análisis estratégico a su vez ayuda a generar el plan estratégico que le permita a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El gobierno actual ha priorizado al sector de la construcción como un sector estratégico de crecimiento económico y social. De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir en su objetivo tercero: “Mejorar la calidad de vida de la población” se pretende garantizar un hábitat y vivienda dignos a fin de “propiciar las condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) . Uno de los indicadores que se pretende reducir a través de este plan es el nivel de déficit habitacional a nivel nacional cuantitativo; el cual pasó desde el 2009 de un 21.2% al 13.7% en el 2012. La meta hasta el 2017 es la reducción a nivel nacional al 10.5% (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). En el caso de las soluciones habitacionales para el sector de clase media, aún hay déficit del 33%. (El Universo, 2015) .

En el año 2013, la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores emite una regulación para el sector inmobiliario a fin de disminuir el número de casos de empresas inmobiliarias que se manejan de manera informal incumpliendo a los clientes en la entrega soluciones habitacionales obligándolos a trabajar con fideicomisos inmobiliarios o con encargos fiduciarios al momento de captar las

reservas de los clientes o prominentes compradores (Revista Clave, 2014) siendo responsabilidad del fideicomiso de recibir y administrar los fondos de las reservas de los prominentes compradores hasta llegar al punto de equilibrio financiero para la construcción del proyecto, aunque no garantiza que el promotor aporte con los recursos necesarios para la finalización del proyecto, si sucede, el fideicomiso restituye a los aportantes lo correspondiente.

El encargo fiduciario por otro lado, el constituyente (empresa promotora del proyecto) celebra un contrato con la fiduciaria para gestionar, invertir, enajenar a favor del propio constituyente o de un tercero (beneficiario), no hay transferencia de propiedad de los bienes al patrimonio autónomo como ocurre en el fideicomiso inmobiliario. (Revista Clave, 2014) (Fondos Pichincha, 2011)

El impuesto a la plusvalía y su pretendida reforma en la ley busca el desarrollo sostenible y equitativo de los recursos gravando las ganancias extraordinarias provenientes de la especulación (Asamblea Nacional, 2015).

La ley de herencias en cambio, grava con un impuesto progresivo a partir de los 100 salarios básicos siendo la base imponible. El art.5 de la ley orgánica de justicia tributaria para la redistribución de la riqueza en lo referente a la base imponible indica que *“el valor de los bienes y derechos percibidos por cada heredero, legatario o beneficiario que incrementen su patrimonio, menos la parte de las deducciones atribuibles a este incremento”* (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015).

Ambas leyes fueron retiradas para su debate y aprobación en la Asamblea Nacional del Ecuador debido a las intensas protestas de rechazo hacia estas reformas. Los debates también modificaron lo inicialmente presentado, como el

cambio de la base para gravar el impuesto a la herencia de 100 a 480 salarios básicos.

El sector inmobiliario en Ecuador está actualmente viviendo una desaceleración luego de un periodo de auge e impulso al sector dado por un entorno favorable, con un crecimiento en el 2011 del 21%, en el 2012 del 14%, en el 2013 la tasa se ubicó en el 8.6% y en el 2014 del 2%. (El Universo, 2015) (Vive1, 2015). Según la revista “Líderes” a inicios del 2015 la expectativa del sector del inmobiliario era tener un crecimiento del 10%, sin embargo debido a factores externos como la caída del precio del petróleo, disminución en inversión de obra pública, medidas económicas tomadas por el presente gobierno (Salvaguardias), devaluación de las monedas de países competidores, y el anuncio del fenómeno del niño ha generado una desaceleración a pesar de los incentivos del gobierno en la obra pública y las bajas tasa de interés. (Revista Lideres, 2015). El sector inmobiliario durante este año ha contraído la mano de obra empleada en un 27.6% y será el sector económico que menos incrementará sueldos en el 2016. (El Universo, 2015) .

En el mes de abril de 2015, la Junta de Regulación Monetaria y Financiera anunció la reducción de la tasa de interés para la compra de viviendas de hasta US\$70,000.00 mediante créditos hipotecarios entregados por el sector bancario privado y público. Las tasas para créditos hipotecarios en la banca privada bajaron del 10% al 4.99% y para la banca pública (BIESS¹) las tasas bajaron del 8.48% al 6%. (El Telégrafo, 2015). La Corporación Financiera Nacional (CFN) organismo público de financiamiento presentó una propuesta para suplir la demanda de 45.000 viviendas a la clase media hasta el 2016 con la entrega de créditos al sector por

¹ Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

US\$216 millones, para esto, del total de las unidades habitacionales ofertadas, más de la mitad (51%) del total deben estar en un rango de precios de entre US\$40,000 hasta US\$70,000 con un máximo de desviación de precios para el resto de viviendas ofertadas del 10% del precio establecido como máximo.

Actualmente, la banca ha mantenido una posición conservadora con respecto al desembolso u otorgamiento de préstamos debido a la coyuntura del país. Sin embargo la banca pública a través de la CFN durante el 2015 ofrece créditos de hasta 25 millones de dólares para empresas inmobiliarias y de hasta 50 millones en el caso de los grupos inmobiliarios, con el compromiso de impulsar la construcción de viviendas de entre US\$30,000 hasta US\$65,000 (La Nación, 2015).

La población de clase media en Ecuador ha aumentado en los últimos años, para el año 2012 se conocía que 5,3 millones de ecuatorianos pertenecen a esta clase social. El crecimiento de la clase media ha ampliado el consumo en el país mayormente por la economía dolarizada. (Diario El Telégrafo, 2012). El crecimiento de la clase media genera en consecuencia un aumento en la calidad y cantidad de servicios y productos que demanda la sociedad, tales como vivienda, servicios básicos, educación y empleos mejor remunerados (Plan V, 2014) lo que implica que tanto el Estado como las empresas privadas deberán ampliar su oferta de infraestructura, bienes y servicios en el largo plazo.

Las técnicas de construcción se han modernizado con respecto a materiales utilizados para la construcción ya que tratan de ser amigables con el medio ambiente (sanitarios que ahorran agua), sistemas constructivos con paneles de hormigón que ahorran tiempo de construcción y minimizan los desperdicios, sin embargo esto requiere de mano de obra especializada en este tipo de construcciones. Asimismo las tecnologías de comunicación como el internet y las redes sociales han facilitado

la comunicación entre empresas y clientes además de ser fuentes de información y promoción de los productos que se ofrecen.

En la provincia del Guayas existe “La ordenanza que regula la aplicación del sistema Ambiental en la Provincia del Guayas” que se aplica según su art. 2 a “todo proyecto, obra o actividad, de los distintos sectores productivos, ya sea públicos, privados o mixtos, nuevos o en funcionamiento u operación, que sean susceptibles de afectar al entorno socio ambiental y la salud de las personas, en el territorio de la provincia del Guayas...”, por lo que toda obra como el caso de los planes habitacionales, deben realizar un estudio de impacto ambiental el cual debe ser analizado por la Prefectura del Guayas para la obtención de una licencia ambiental a fin de ejecutar la construcción y operación de las obras. Asimismo se debe contar con plan de manejo ambiental que debe incluir la gestión social (interacción con comunidades cercanas y autoridades), salud ocupacional y seguridad industrial (manejo de personal según normas de seguridad) manejo de desechos, monitoreo y control. (Ecoeficiencia, 2011) (Gobierno provincial del Guayas, 2015)

El sector inmobiliario incluye en su mayoría proyectos de construcción y comercialización de viviendas menores a US\$70,000.00. Existen en total 1,046 proyectos en desarrollo en el país de los cuales 83 se ejecutaban en Guayaquil durante el periodo de enero a Julio del 2015. La mayor parte de la oferta de proyectos habitacionales oscila de US\$70,000 a 150,000 abarcando el 83,95% del mercado. (Marketwatch, 2015). Las ventas de casas de US\$70,000 a 150,000 se han visto detenidas debido a la coyuntura económica, pero por otro lado, las viviendas de interés social (VIS) es decir de hasta US\$70,000 se han incrementado ya que tienen incentivos gubernamentales (Marketwatch, 2015)

La competencia directa del Plan habitacional son los proyectos “La Joya” “Villa del Rey” y “La Rioja”. El primero, pertenece al Grupo Inmobiliario CORPACEL, ubicado en el km 14 de la vía León Febres Cordero, consta de 17 etapas la mayoría de ellas 100% vendidas con más de 6300 casas, viviendo actualmente más de 20.000 familias. Sin embargo aún tienen dos etapas por desarrollar, el proyecto ya cuenta con áreas comerciales y tiene el respaldo de una empresa con amplia trayectoria en el sector lo que genera confianza. Las casas son entregadas a tiempo y la empresa tiene certificaciones de calidad ISO14001 y 9001. (Urbanización La Joya, s.f)

“Villa del Rey” es también un proyecto del grupo “CORPACEL” que ofrece 14 modelos de casas de precios más económicos que la Joya por la ubicación del proyecto y tamaño de las casas. Las ventajas sin embargo es que sus casas son crecederas es decir, el propietario puede incrementar el tamaño de la casa a futuro además las casas no son adosadas. Este proyecto se inició posteriormente que el plan habitacional de nuestro caso de estudio, sin embargo ya el número de casas entregadas suman 2,500 casas. Tanto “La Joya” como “Villa Del Rey” cuentan con servicio de transporte dentro de la urbanización (Villa del Rey, 2012)

El proyecto habitacional “La Rioja” en cambio, pertenece al grupo Corporación Inmobiliare Internacional (CII) que tiene trayectoria en la construcción de varios proyectos en la ciudad. “La Rioja” cuenta con más de 20 modelos de casas, villas no adosadas en terrenos desde 112 m² hasta 160 m². La ubicación es junto al proyecto habitacional, y este proyecto ha tenido atraso en sus entregas de casas. (Corporación Inmobiliare Internacional, 2012)

La demanda por soluciones habitacionales ha tenido un impulso importante debido al fácil acceso a créditos hipotecarios de banca pública a través del BIESS

(Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) con tasas bajas otorgando hasta marzo 2014 cerca de US\$3,000 millones (Marketwatch, 2014). Las preferencias en cuanto al tipo de vivienda que prefiere el mercado apunta hacia las casas en un 57% y en un 31% en departamentos según encuesta del INEC sobre calidad de vida. (Diario el Comercio, 2015) , esto se debe a que las personas perciben que tener un terreno y una casa les da más sentido de pertenencia que al tener un departamento.

Nuestros clientes son familias residentes en Guayaquil de clase media típica o clase media baja que buscan una solución habitacional que se ajuste a los servicios que ahora ofrecen las nuevas urbanizaciones: Área social con piscina, parques, seguridad con garitas y guardias privados, casas no adosadas, sistema de luz eléctrica subterráneo, entre otros. Además en el grupo de los clientes del plan habitacional están los migrantes que residen en EE.UU, España e Italia que forman un 20% del total de clientes. Ellos buscan tener una propiedad en su país de origen usualmente con el plan de regresar en algún momento o para su familia que vive en el país. Tanto la empresa como los clientes nuevos firman una promesa de Compra Venta que es un documento elevado a escritura pública ante notario donde las partes se comprometen a construir la vivienda según el precio, calidad y tiempo pactado mientras el comprador se compromete a cumplir sus pagos.

La ruptura de la relación comercial no necesariamente implica una pérdida para la empresa ya que la ubicación que queda disponible puede ser reservada por un nuevo cliente a precio actual.

La empresa contaba con diferentes contratistas para la construcción de viviendas, sin embargo bajo la nueva administración se dio por terminada la relación comercial, y se contrató a una empresa perteneciente a uno de los

accionistas con larga trayectoria y personal capacitado por lo cual han disminuido las quejas por defectos en las viviendas, debido a la vinculación empresarial la empresa constructora mantiene una relación comercial de mayor compromiso con la calidad del producto.

El proyecto habitacional se inició en el 2011 sin embargo por la mala administración del mismo que tuvo como consecuencia atraso en la construcción y entrega de casas. El proyecto fue vendido a inversionistas a finales del 2013 y este “cambio de manos” generó incertidumbre entre los clientes quienes masivamente decidieron bien retirarse (resciliarse) (**ver anexo 3**); por lo que se ha visto en la situación de solucionar problemas dejados por la anterior administración y levantar una nueva imagen que genere confianza hacia sus clientes y proveedores.

La primera etapa tiene casas entregadas, construidas o en proceso de construcción para entrega, las siguientes etapas aún no inician las construcciones sin embargo ya existen clientes que reservaron hace más de dos años por lo cual a tiempo presente significa que los precios ya no cubren los costos de construcción, por lo cual administradores prefieren que los antiguos clientes se retiren y actualizar los precios para los nuevos clientes. (**Ver anexo 4**)

Con respecto a la parte organizativa, la empresa maneja poco personal administrativo, el cual proviene de diferentes empresas del sector y cuenta con la experiencia y en algunos puestos se realizan otras funciones diferentes a las de su puesto y otras funciones clave como el área Legal, de RRHH y fiscalización de obra son manejadas por empresas externas.

El área de ventas actualmente no tiene el apoyo de la administración para realizar un plan de marketing agresivo que le permita aumentar el nivel de ventas haciendo presencia en los medios de comunicación con publicidad o con

promociones para atraer nuevos clientes, esto hace que los competidores directos capturen el mercado objetivo de clientes. El retraso en la entrega de viviendas y en las devoluciones de dinero a clientes retirados es un factor negativo para que existan nuevas ventas. (Ventas, 2015)

Los puntos de venta son en la obra (donde se ejecuta el proyecto habitacional), oficinas principales y la página web de la empresa; el proyecto también se promociona en las ferias Hábitat que se realizan cada año en la ciudad para hacer presencia en el mercado; sin embargo, actualmente no hay estrategias de mercadeo que atraigan a nuevos clientes, a pesar de aquello, las ventas han continuado debido al atractivo de ubicación y precios asequibles. (Ventas, 2015)

Según la gerencia de Ventas, el proyecto ofrece un solo producto: viviendas (casa y solar) en diferentes modelos que son llamativos y acogedores sin embargo los terrenos donde están implantados no son lo suficientemente grandes para hacer un futuro aumento a las viviendas o tener un patio espacioso; la ubicación del plan habitacional es privilegiada con respecto a los otros proyectos que es uno de los factores por los cuales se captaron clientes durante los primeros años. Asimismo los precios de las viviendas son bastantes asequibles para que las personas de clase media puedan acceder a tener vivienda propia; la calidad del producto es aceptable ya que hay pocas quejas en la postventa. (Ventas, 2015)

De acuerdo a la Gerencia Financiera del proyecto habitacional, la situación financiera de la empresa en el año 2014 se ha mantenido estable sin embargo en el 2015 la situación financiera se ha visto afectada desde el mes de abril debido a los créditos bancarios que se han paralizado lo que ha afectado la liquidez de la empresa (**ver anexo 5**). Los fondos de los desembolsos bancarios de los clientes (pagos del saldo a financiar) o hipotecas fueron la fuente de ingresos más

importante en el año si embargo no han son suficientes recursos para que la obra avance y seguir construyendo por lo cual se han visto afectadas las fechas de entrega y compromisos que cumplir con proveedores. (Gerencia Financiera , 2015)

Ya que el plan inmobiliario incluye algunos modelos de viviendas con precios superiores a los US\$70,000.00 se ha dificultado la obtención de recursos de la banca ya que actualmente se está dando prioridad a proyectos de vivienda de interés social (VIS) sin embargo se logró un crédito bancario y uno de los accionistas ha financiado a la empresa mediante un préstamo. La baja de las reservas de nuevos clientes (nuevas ventas) es también un causante de la iliquidez sumado al retiro de clientes. (Gerencia Financiera , 2015)

Según la gerencia financiera del Plan Habitacional es importante que por lo menos las nuevas ventas (reservas) sean en promedio de 35 por mes -actualmente las nuevas ventas son apenas en promedio de 5 por mes (**ver anexo 6**) para equilibrar el flujo del proyecto por lo que en su opinión se debe dar impulso a la construcción de la etapa II del proyecto (se están terminando la entrega de casas en la primera fase) para que los clientes de esta etapa no retrasen sus pagos y mejore la rotación de cartera. Para este año el número de desembolsos de clientes disminuirá ya que la se entregarán las últimas casas de la primera fase; fecha de entrega de viviendas en la fase II del proyecto se prevé a partir 2017 por lo que deben buscarse fuentes de financiamiento como el apoyo de los accionistas. (Gerencia Financiera , 2015)

2.2.8 Discusión. De acuerdo a los factores analizados se observa que las políticas gubernamentales actuales ofrecen incentivos al sector inmobiliario que busca una disminución del déficit de viviendas al 10.5% para el 2017; para lo cual se redujeron las tasas de interés de préstamos hipotecarios para viviendas con

precios de hasta US\$70.000 para estimular la demanda y la producción de casas de este tipo. Sin embargo a pesar de este estímulo no se ha traducido en un aumento en las ventas de las casas del proyecto del plan habitacional por el contrario se observa en el número de clientes que se han retirado del proyecto habitacional durante el 2015 fueron 119 frente al número de nuevas ventas en el mismo año – fueron 97-, asimismo un desfase en el flujo de caja para operar.

El motivo principal del aumento de retiros se debe a los atrasos en la construcción del proyecto por lo cual los contratos de construcción quedaron incumplidos lo que evidencia problemas básicamente de gestión lo cual ha generado un problema de iliquidez y de falta de credibilidad sobre su cumplimiento.

La competencia cercana al proyecto actualmente capta la mayor parte de nuevos clientes ya que las empresas que ejecutan dichos proyectos tienen una mejor y mayor trayectoria en el mercado. Es importante considerar el entorno externo (políticas de incentivos, regulaciones y coyuntura económica) que si bien ha incentivado al sector sobre todo al segmento de viviendas con precios inferiores a US\$70,000 sin embargo la falta de fuentes de financiamiento complica el panorama recortando la producción y generando iliquidez. Las nuevas tecnologías son empleadas para la gestión administrativa pero se requiere emplear técnicas constructivas más eficientes.

Del análisis realizado se han identificado los problemas prioritarios de la empresa que no permiten que el plan habitacional se desarrolle de forma eficiente, como es: entorno económico recesivo, problemas de liquidez tanto por escasez de financiamiento bancario como por parte de los clientes, esto genera que la construcción no tenga el ritmo continuo para cumplir con las entregas puntuales, esto en consecuencia no permite que el proyecto sea confiable para atraer nuevos

clientes al proyecto habitacional; a pesar de que la ubicación, calidad y modelos de casas resulten atractivos.

3. Solución propuesta

Para el diseño del plan estratégico, primero se analizó el entorno externo e interno de la empresa con la finalidad de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz de entorno externo categoriza los factores PEST y el análisis de los factores internos.

Tabla 4. Matriz de entorno externo

FACTORES	PROXIMO	MEDIO	GENERAL
Político	Ordenanzas Municipales del Cantón Daule	Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización	Constitución de la República del Ecuador,
	Normativa de prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo/Resoluciones, instructivos y manuales de la UAF	Código orgánico integral penal	Ley de Prevención de Lavado de activos y financiamiento del Terrorismo
	Reglamento de funcionamiento de las compañías que realizan actividad inmobiliaria	Resoluciones y normativas de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores	Ley de Compañías
	Reforma a la ley de herencias y plusvalía	Ley de Justicia tributaria para la redistribución de la riqueza	Plan Nacional del Buen Vivir
Económico	Disminución de la demanda, decisión de compra se posterga	Disminución de proyectos habitacionales, aumento de desempleo en el sector	Crecimiento económico del país: Disminución de ingresos del estado por baja de precios del Petróleo, apreciación de la moneda, disminución de exportaciones
	Competencia monopolística en el sector del Cantón Daule	Mercado de Guayaquil y alrededores: Alta demanda de familias por viviendas. Alta oferta de empresas grandes con trayectoria en el mercado	Mercado inmobiliario compuesto por pequeños, medianos y grandes ofertantes, demanda tanto de familias como empresas
Sociales	Grupo social de clase media baja y media de la ciudad de Guayaquil, Migrantes de España, Italia y EEUU	Personas buscan para vivir un sector cercano a centros comerciales y avenidas principales, seguro, con comodidades y plusvalía.	Aumento de la población de clase social media en Ecuador, con mayor capacidad de gasto

	Su intención de compra es para habitar la casa, muy poco para inversión	Personas desean tener una casa a un departamento por sentido de pertenencia	Déficit de viviendas, población desea tener mejor calidad de vida y tener un bien inmueble
Tecnológico	Tecnologías aplicadas a la empresa: Redes sociales, internet, sistemas informáticos. En la parte constructiva: utilización de materiales según las normas de construcción	Tecnologías aplicadas al sector económico	Adelantos e innovación tecnológica en general
Ecológicos	Problemas ecológicos que afectan a la empresa: manejo de residuos de construcción, ruido de maquinarias, pérdida de fauna nativa	Problemas ecológicos que afectan al sector: manejo de residuos de construcción, ruido de maquinarias, contaminación por polvo de materiales de construcción	Contaminación a los ecosistemas: polución del aire, ruido, contaminación de ríos, deforestación.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis se determinaron como principales **Fortalezas** Modelos atractivos de casas, buena calidad del producto, precios asequibles para la mayoría de personas de clase social media, y ubicación privilegiada. **Oportunidades** La demanda de vivienda se inclina hacia las casas sobre los departamentos, impulso gubernamental a créditos hipotecarios a través del BIESS y sector financiero privado para disminuir el déficit habitacional, y regulaciones para el correcto funcionamiento del sector inmobiliario, **debilidades** problemas de liquidez por escasez de créditos bancarios y falta de pago de clientes, demora en entrega del producto, alto nivel de retiro de clientes y bajo nivel de ventas; **amenazas** desaceleración de la economía, lentitud en la obtención de permisos de construcción y ejecución de planes habitacionales de la competencia que cumplen con los plazos de entrega. Esto nos lleva a plantear la formulación de objetivos y estrategias dirigidos a mejorar la competitividad de la empresa y con esto el aumento de sus ventas y la liquidez que le permita a la empresa operar, por lo que la solución sería poner en práctica lo indicado.

3.1 Formulación de la estrategia

3.1.1 Misión. Nuestra misión es ser una empresa inmobiliaria que contribuya de forma eficaz como una solución habitacional en el sector de Daule con casas cómodas, funcionales y de buena calidad cuidando el medio ambiente.

3.1.2 Visión. Ser una empresa competitiva reconocida en el mercado inmobiliario del sector del cantón Daule ofreciendo viviendas de calidad en el tiempo justo.

3.1.3 Valores corporativos. Ética: Desarrollar nuestra labor con honestidad y legalidad; integridad: Cumplir con las normas, reglamentos y leyes al sector inmobiliario y con los contratos realizados con clientes y proveedores; servicio: Ofrecer a nuestros clientes asesoría técnica y financiera para que puedan comprar su vivienda de acuerdo a su capacidad y necesidades; respeto: Mediante el trato y el servicio en cada proceso que debe seguir el cliente para la compra de su vivienda; confianza: De parte de colaboradores, accionistas y clientes para crear una buena experiencia en el proceso de compra y de cumplimiento en la entrega de viviendas

3.1.4 Objetivos estratégicos. Para el periodo 2016-2019 la empresa buscará alcanzar:

3.1.4.1 Objetivo Supremo. Ser una empresa inmobiliaria eficaz² de soluciones habitacionales en el cantón Daule.

3.1.4.2 Objetivos generales. Se proponen los siguientes objetivos:

- Objetivo 1. Generar utilidades para nuestros accionistas y colaboradores.
- Objetivo 2. Generar satisfacción en nuestros clientes durante el proceso de compra de la vivienda hasta la entrega de la misma.

² Que tiene la capacidad de lograr lo que se desea o espera (Real academia española)

- Objetivo 3. Mantener una gestión financiera y operativa que permita un flujo continuo de recursos y de construcción.
- Objetivo 4. Cumplir con las normas, leyes y reglamentos relacionados al sector inmobiliario.

3.1.4.3 Objetivos Operativos. Se establecen de acuerdo a los objetivos generales las prioridades de la empresa para la ejecución del plan habitacional como se describen a continuación

Tabla 5. Tabla de prioridades y objetivos plan habitacional del cantón Daule

Prioridades	Objetivos operativos
Liquidez	Aumentar la liquidez mediante búsqueda de recursos
Calidad	Mantener la calidad de nuestras viviendas y diseñar nuevos modelos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes
Servicio al cliente	Mejorar la atención a clientes en la preventa y proceso constructivo buscando la mejor experiencia en las diferentes áreas de la compañía
Entrega	Entrega del producto dentro de los plazos establecidos
Utilidad	Desarrollo de iniciativas del personal, plan de marketing para conseguir nuevas ventas y mantener a clientes actuales
Medio ambiente	Implementar y llevar a cabo de manera correcta el plan de manejo ambiental en el plan habitacional

3.2 Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia implica la puesta en práctica de las estrategias de cada objetivo, para esto cada departamento tiene bien definidas sus estrategias a seguir y las tácticas para el cumplimiento de éstas. A fin de hacer el seguimiento y control, se aplica la tabla de mando integral que con indicadores permite el verificar el cumplimiento. **(Ver anexos 7, 8,9, 10)**

4. Conclusiones

De acuerdo al análisis FODA se puede comprobar que los problemas que amenazan al plan habitacional son básicamente de tipo económico ya que la economía del país al estar en recesión contrae las fuentes de financiamiento bancarias lo cual hace difícil mantener el ritmo constructivo para la entrega de viviendas, las políticas de incentivos no son aprovechadas por el plan habitacional lo que dificulta la obtención de liquidez.

El análisis estratégico planteado en este caso de estudio propone el alcance de objetivos para mejorar la situación de la empresa mediante estrategias que involucran a varias áreas de la empresa y propone como medidas el diseño de nuevos modelos de viviendas que se ajusten a las necesidades del cliente y cuyo rango de precios sea menor a US\$70,000.00 con la finalidad de aumentar la demanda por el beneficio de tasa de interés.

El impulso a las nuevas ventas para el plan habitacional no sólo depende de un plan de marketing bien organizado sino también de un conjunto de estrategias que se sincronicen como tener un flujo financiero que permita desarrollar las actividades de la empresa de forma continua, que se mantenga un ritmo sostenido de construcción ya que esto es una prueba real de cumplimiento de la empresa con sus clientes; que ayude a que se genere confianza y que la empresa construya una trayectoria sólida en el mercado.

El modelo de plan estratégico analiza el entorno externo e interno de la empresa para tener un diagnóstico situacional que le permita conocer las herramientas con las que cuenta y las amenazas a las que enfrenta para poder tener un plan de acción de maniobra.

5. Recomendaciones

El sector inmobiliario está atravesando una situación de difícil coyuntura no sólo por la situación del país sino también por la falta de experiencia de muchos oferentes de planes habitacionales sobre el manejo de una empresa de este tipo lo cual hace necesario que las empresas apliquen planes estratégicos que le permitan manejar situaciones de turbulencia o de bonanza a fin de optimizar recursos.

La planeación estratégica es una herramienta valiosa que deben tener las empresas para poder establecer mecanismos de control para el seguimiento de objetivos y el logro de éstos, siendo muy importante que todos los colaboradores de la empresa conozcan y se involucren con los objetivos que ésta desea alcanzar y contribuyan cumpliendo con los indicadores de control propuestos.

Asimismo es importante que las empresas busquen capacitar a su personal en diferentes áreas sobre todo en nuevas técnicas de construcción y desarrollo de nuevos diseños que bajen costos y sean más eficientes.

6. Bibliografía

- Aileron, contributor. (25 de 10 de 2011). *Five steps to a Strategic Plan*. Obtenido de Forbes Website: <http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/>
- Asamblea Nacional. (09 de Junio de 2015). *Asamblea Nacional*. Recuperado el 27 de 12 de 2015, de Asamblea Nacional:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/36791-comision-8-inicia-tramite-de-proyecto-de-ley-de-reformas>
- Asamblea Nacional. (15 de junio de 2015). *Asamblea Nacional Sitio web*. Recuperado el 27 de 12 de 2015, de Asamblea Nacional :
<http://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/proyecto-de-ley-impuesto-la-plusvalia-reforma-al-cootad>
- Brun, H. (12 de 05 de 2011). *www.hebrun.com*. Recuperado el 19 de 12 de 2015, de <https://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (s.f de s.f de 2015). *Cámara de Industrias de Guayaquil*. Recuperado el 27 de diciembre de 2015, de Cámara de Industrias de Guayaquil:
<http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/Borrador%20Le y%20Justicia%20Tributaria.pdf>
- Campo, F. M. (1999). Planeación estratégica y tecnologías de la información para la pequeña y mediana empresa. En F. M. del Campo, *Planeación estratégica y tecnologías de la información para la pequeña y mediana empresa* (pág. 15). Ciudad de México: Universidad Iberoamericana Dirección de difusión Universitaria.

Corporación Inmobiliare Internacional. (s.f de s.f de 2012). *Urbanización La Rioja*. Obtenido de Urbanización La Rioja: www.larioja.ec

Diario el Comercio. (25 de septiembre de 2015). *Diario El Comercio*. Recuperado el 07 de enero de 2016, de Diario El Comercio:
<http://m.elcomercio.com/articulo/actualidad/guayaquil-vivienda-feriahabitat-sectorinmobiliario>

Diario El Telégrafo. (18 de noviembre de 2012). *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de Diario El Telégrafo:
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/2012-11/1/53-millones-de-ecuatorianos-son-de-la-clase-media>

Díaz Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Implantación de la estrategia. En D. Díaz Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, *Implantación de la estrategia* (págs. 172- 173). Madrid: Díaz de Santos.

Ecoeficiencia. (2011). *Estudio de Impacto Ambiental Construcción y Operación Proyecto Urbanístico Villa Italia etapas I, IA y IB*. Guayaquil: n/a.

El Telégrafo. (20 de junio de 2015). El sector de la construcción creció el 5,5%. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

El Universo. (14 de Diciembre de 2015). *Despidos se sintieron más en sector de construcción*, pág. Economía.

El Universo. (23 de Febrero de 2015). Ecuador movió \$ 8.029 millones en construcción, según gremio latinoamericano. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

El Universo. (09 de Febrero de 2015). *El Universo*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de El Universo:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/09/nota/4538231/deficit-vivienda-clase-media-es-cerca-33-segun-cfn>

Fondos Pichincha. (s.f de s.f de 2011). *Fondos Pichincha*. Recuperado el 25 de 12

de 2015, de Fondos Pichincha: Encargos fiduciarios/Fideicomiso
inmobiliario: [http://fondospichincha.yage.ec/portal/es/web/fondos-
pichincha/encargos](http://fondospichincha.yage.ec/portal/es/web/fondos-pichincha/encargos)

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Nacaulpan de Juarez:
Prentice Hall.

Gerencia Financiera . (28 de 12 de 2015). Entrevista. (E. Abad, Entrevistador)

Gobierno provincial del Guayas. (15 de septiembre de 2015). *Prefectura del
Guayas: Documentos ordenanzas*. Obtenido de Prefectura del Guayas:
www.guayas.gob.ec

Kaplan, R. S., & Norton , D. P. (1996). *El cuadro de mando integral*. Boston:
Business Harvard Press.

La Nación. (15 de enero de 2015). *La Nación*. Recuperado el 07 de 01 de 2016, de
La Nación: <http://lanacion.com.ec/?p=16367>

López, C. (11 de noviembre de 2001). *Gestiópolis*. Recuperado el 17 de 12 de
2015, de Gestiópolis website: [http://www.gestiopolis.com/7-pasos-para-
formular-objetivos-correctamente/](http://www.gestiopolis.com/7-pasos-para-formular-objetivos-correctamente/)

María, M. G. (2011). Ejemplo de una matriz de entorno. En M. G. María,
Decisiones estratégicas Macroadministración (pág. 36). Barranquilla :
Universidad del Norte.

Marketwatch. (01 de mayo de 2014). *Marketwatch*. Recuperado el 07 de 01 de
2016, de Marketwatch:
<http://marketwatch.com.ec/?s=Inmobiliario+Guayaquil>

- Marketwatch. (s.f de octubre de 2015). *Marketwatch*. Recuperado el 27 de 12 de 2015, de Marketwatch: <http://marketwatch.com.ec/2015/10/las-ventas-de-viviendas-de-entre-usd-70-000-y-250-000-se-frenaron/>
- Marketwatch. (1 de Noviembre de 2015). *Marketwatch sitio web*. Recuperado el 26 de 12 de 2015, de Marketwatch : <http://marketwatch.com.ec/2015/11/1-046-plan-de-vivienda-se-construyen-en-ecuador/>
- Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2013). Prioridades y objetivos operativos. En M. L. Martín Peña, & G. E. Díaz, *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (pág. 83). Madrid: Esic Editorial.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutierrez, *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral* (págs. 13-17). Madrid: Diaz de Santos.
- Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la planeación estratégica de las relaciones públicas. En K. Matilla, *Conceptos fundamentales en la planeación estratégica de las relaciones públicas* (pág. 75). Barcelona: Editorial UOC.
- Mendoza Guerra , J. M. (2011). *Decisiones estratégicas Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mendoza, J. M. (2011). Decisiones estratégicas Macroadministración. En J. Mendoza Guerra, *Decisiones estratégicas Macroadministración* (págs. 12-13). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas Macroadministración*.

Barranquilla: Universidad del Norte .

Mercado Dossier. (26 de julio de 2015). *Mercado Dossier*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Mercado Dossier website:

<http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/366020/noticias-desde-google?id=366020>

Pedrós, D. M., & Milla Gutierrez, A. (2005). Por qué realizar un plan estratégico?

En *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pág. 10). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Piñeiro García, P., & García-Pintos, E. A. (06 de marzo de 2009). *Europeperan*

Academy of Management and Business Economics. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de www.aedem-virtual.com: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/152183.pdf>

Plan V. (29 de mayo de 2014). *Plan V*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de

Plan V: <http://www.planv.com.ec/historias/entrevistas/la-clase-media-crece-y-presiona/pagina/0/3>

Pons, R. C. (2005). Curso: Planeación Estratégica y Marco Lógico. *Planeación*

Estratégica y Marco Lógico (pág. 19). Guayaquil: n/a.

Pümpin, C., & García Echevarría, S. (1993). *Estrategia empresarial como*

implementar la estrategia en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Registro Oficial. (26 de Junio de 2012). *Superintendencia de Compañías Valores*

y Seguros. Recuperado el 09 de 01 de 2016, de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Revista Clave. (01 de Febrero de 2014). *Reglamento para empresas*

inmobiliarias: Revista Clave. Recuperado el 25 de 12 de 2015, de Revista

Clave sitio web: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1182>

Revista Lideres. (15 de febrero de 2015). Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015. Quito, Pichincha, Ecuador.

Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planeación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rousseau, C. E. (s.f de s.f de 2011). Desarrollo inmobiliario integrando las piezas. (I. t. Monterrey, Ed.) Monterrey, Nuevo León, México.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (11 de septiembre de 2013).

Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado el 10 de enero de 2016, de

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo:

<http://www.buenvivir.gob.ec/33>

Sornoza, M. (28 de 12 de 2015). Entrevista. (E. Abad, Entrevistador)

Superintendencia de Compañías Seguros y Valores. (10 de Julio de 2014).

Superintendencia de Compañías Seguros y Valores. Recuperado el 25 de

12 de 2015, de Superintendencia de Compañías Seguros y Valores:

<http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Universidad Nacional abierta y a distancia. (s.f de s.f de 2016).

Datateca.unad.edu.co. Recuperado el 18 de enero de 2016, de Lección 6:

Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html

Urbanización La Joya. (s.f de s.f de s.f). *Urbanización La Joya*. Obtenido de

Urbanización La Joya: <https://www.lajoya.ec/>

Ventas, G. d. (21 de 12 de 2015). Entrevista a gerencia de ventas. (E. Abad, Entrevistador)

Villa del Rey. (s.f de s.f de 2012). *Villa de Rey*. Obtenido de Villa de Rey:
<http://www.villadelrey.ec>

Vive1. (22 de Junio de 2015). *Blog de Vive1*. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de Blog de Vive1: <http://blog.vive1.com/el-sector-de-la-construccion-crecimiento-55>

Wittmann, R., & Reuter, M. (2008). *Strategic Planning How to deliver maximum value through effective business strategy*. Philadelphia: Kogan Page Limited.

7. Anexos

Anexo 1.

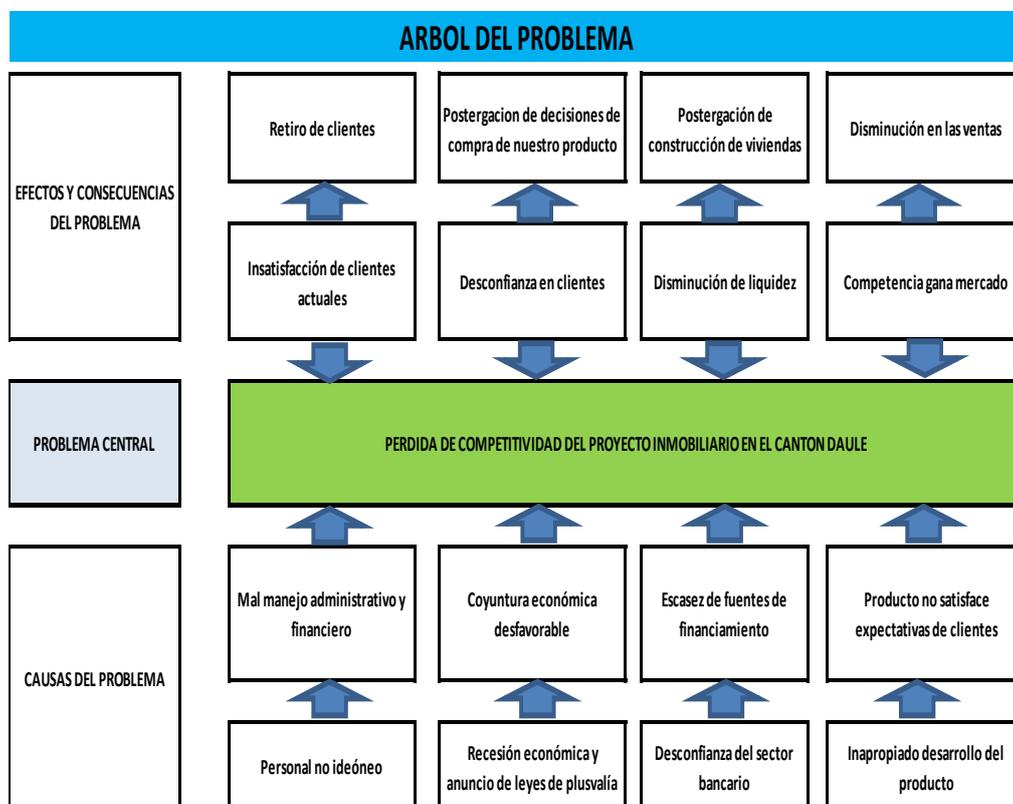


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Tabla 6. Matriz de mando integral ejemplo

MATRIZ DE MANDO INTEGRAL EJEMPLO			
OBJETIVO GENERAL		Incrementar la rentabilidad al 12%	
Perspectiva Financiera	Estrategia funcional	Estrategia de incremento de ingresos	Estrategia de aumento de productividad
	Táctica	Aumentar ingresos mediante el lanzamiento de nuevos productos	Ser líder de costos del sector
	Indicador	Margen de beneficio	Comparativo de costos en relación con el sector
Perspectiva cliente	Estrategia funcional	Satisfacción del cliente	Relación ganar-ganar con nuestros socios estratégicos
	Táctica	Reconocer la fidelidad del cliente	Ayuda a socio estratégico a desarrollo de habilidades
	Indicador	Participación de mercado	Rentabilidad del socio
Perspectiva entorno	Estrategia funcional	Excelencia operativa	Buen vecino
	Táctica	Mejorar el rendimiento de los activos	Mejorar el entorno medioambiental
	Indicador	ROA (Retorno sobre los activos)	Numero de incidentes medioambientales
Perspectiva innovación	Estrategia funcional	Competencias de trabajo	Tecnología
	Táctica	Promover habilidades de liderazgo	Nuevas tecnologías para mejora de procesos
	Indicador	Habilidades estratégicas/Funciones desempeñadas	Implantación de sistemas

Fuente: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>. Elaboración: autora

Anexo 3.**Tabla 7.** Clientes retirados a 2015

Año	Número de clientes	Montos cancelados por clientes
2013	8	\$108.194,51
2014	252	\$2.200.328,99
2015	119	\$1.078.563,89
Total	379	\$3.387.087,39

Fuente: Depto. de Ventas plan habitacional

Anexo 4.**Tabla 8.** Oferta Inmobiliaria del plan habitacional del cantón Daule

Etapas	Total por etapa	Vendidas	Disponibles	Inactivas	Entregadas
1	391	387	4	0	330
2	430	397	33	0	0
3	316	241	74	1	0
4	480	75	221	184	0
Total	1,617	1,100	332	185	330

Al 31 de diciembre de 2015. Fuente: Depto. Ventas Plan habitacional

Anexo 5.

Tabla 9. Necesidades de Financiamiento plan habitacional

Necesidades de Financiamiento Plan Habitacional Cantón Daule Al 31 de Diciembre 2015		
INGRESOS	\$ 536,011.72	
Ingresos por desembolsos y cuotas	\$ 536,011.72	
Hipotecas (saldos a financiar)		\$ 495,011.72
Cuotas		\$ 41,000.00
EGRESOS	\$ 1,485,783.00	
Dividendo vencidos y por vencer Bancos	\$ 1,226,620.00	
Banco 1		\$ 722,783.00
Banco 2		\$ 445,263.00
Banco 3		\$ 58,574.00
Cuentas por pagar a Proveedores (vencidos y por vencer)	\$ 34,775.00	
Contratistas		\$ 16,500.00
Administrativos		\$ 18,275.00
Pago a clientes resciliados (retiro)	\$ 50,500.00	
Resciliaciones		\$ 50,500.00
Costos fijos	\$ 36,683.00	
Sueldos		13,500.00
Arriendos y servicios básicos		4,300.00
Impuestos (SRI)		7,000.00
Compra terreno		11,883.00
Préstamo de accionista	\$ 137,205.00	
Préstamo de accionista		\$ 137,205.00
Déficit de efectivo	\$ (949,771.28)	
(+) Disponible en bancos	\$ 107,324.00	
Déficit de efectivo al 31/12/2015	\$ (842,447.28)	

Fuente: Plan habitacional cantón Daule

Anexo 6.

Tabla 10. Estadística de ventas año 2015

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	15	12	10	15	8	6	6	7	5	5	3	5

Fuente: Depto. de Ventas plan habitacional

Anexo 7.

Tabla 11. Matriz de mando objetivo general 1

Objetivo general 1.		Generar utilidades para nuestros accionistas y colaboradores
Perspectiva Ventas	Estrategia funcional	Impulsar la venta de casas menores a US\$70,000
	Táctica	Dar a conocer las ventajas de las bajas tasas de interés para este segmento, en ferias de vivienda y que el plan habitacional tiene modelos de casas en ese rango de precios
	Indicador	Margen operacional (Utilidad operacional/ventas)
Perspectiva Administración	Estrategia funcional	Inversión para el mejoramiento del proceso constructivo
	Táctica	Inyección de capital para cubrir los costos de construcción
	Indicador	Rentabilidad operacional del patrimonio (utilidad operacional/patrimonio)

Fuente: elaboración propia

Anexo 8.

Tabla 12. Matriz de mando objetivo general 2

OBJETIVO GENERAL 2		Generar un óptimo nivel de satisfacción de nuestros clientes durante el proceso de compra de la vivienda hasta la entrega de la misma.		
Perspectiva Ventas	Estrategia funcional	Atender a clientes y prospectos de forma oportuna	Entregar información correcta y completa sobre el proyecto habitacional al cliente	Aceptar a prospectos de clientes de acuerdo a su capacidad de pago y fuente de ingresos
	Táctica	Establecer plazos de respuesta para requerimientos de clientes	Reuniones semanales del departamento de ventas para conocer las novedades y la situación del proyecto	Analizar a clientes en buró de crédito y solicitar a cliente información de sus ingresos
	Indicador	Clientes atendidos en plazos propuestos/total de clientes atendidos	Control de asistencia de asesores a reuniones semanales	Número de clientes aceptados de acuerdo a políticas del departamento de crédito/Total de clientes analizados por crédito como prospectos
Crédito	Estrategia funcional	Informar al cliente sobre proceso del crédito hipotecario de forma oportuna al inicio de la relación comercial y al inicio y durante el proceso de crédito	Implementar protocolo de atención a clientes	
	Táctica	Entrevista con el cliente y comunicación a través de correo o teléfono	Capacitación a personal de crédito y cobranza	
	Indicador	Número de créditos desembolsados/total presupuestado por desembolsos	Número de clientes atendidos de forma satisfactoria	
Planificación y operaciones	Estrategia funcional	Mantener la calidad de las viviendas	Construcción de casas según prioridades	Diseño de nuevos modelos de vivienda según preferencia de clientes
	Táctica	Realización de pruebas técnicas de resistencia y fiscalización de obra	Establecer cronograma de construcción en conjunto con el Dpto Financiero y Crédito	Encuesta a clientes sobre distribución y tamaño de viviendas y acabados
	Indicador	5% de casas con observaciones del total de casas por entregar a clientes por mes	Cumplimiento del avance de obra semanal meta	Nuevos modelos de vivienda diseñados
Administración	Estrategia funcional	Agilizar análisis y aprobaciones de transacciones de nuevas ventas, cesiones de derechos, retiros de clientes	Ofrecer comodidad a clientes y visitantes en oficinas y obra	
	Táctica	Delegar el análisis y aprobación a las gerencias de Ventas y de Proyectos de acuerdo a políticas de aprobación establecidas por la Administración	Mejorar la infraestructura de oficinas en obra (Compra de a/a y mobiliario), servicio de cafetería a clientes; diseño de protocolo de atención a clientes	
	Indicador	Informe mensual a Administración sobre casos gestionados de transacciones de clientes	Encuesta sobre atención al cliente	

Anexo 9.**Tabla 13.** Matriz de mando objetivo general 3

	OBJETIVO GENERAL 3	Mantener una gestión financiera y operativa que permita un flujo continuo de recursos y de construcción	
Perspectiva Financiero	Estrategia funcional	Aumentar el índice de liquidez a niveles promedio de la industria	Control presupuestario y de flujo de efectivo Reportes mensuales de gastos realizados
	Táctica	Acelerar el ciclo del negocio/renegociar con bancos y clientes	Variaciones positivas o negativas en relación presupuestos VS gastos
	Indicador	Incremento del índice de Prueba ácida	
Perspectiva Administración	Estrategia funcional	Atraer inversionistas al proyecto para inyectar capital a la empresa.	Garantizar el flujo operativo del proyecto habitacional
	Táctica	Presentación de proyecto a inversionistas relacionados al sector para la construcción de las etapas del plan habitacional	Inyección de capital según déficit de flujo mensual ROI (rendimiento sobre activos)
	Indicador	ROI (rendimiento sobre activos)	
Perspectiva Ventas	Estrategia funcional	Plan de marketing para atraer nuevos clientes	Plan de marketing para crear confianza en actuales clientes
	Táctica	Promocionar a la urbanización como un lugar que cuida del medio ambiente, y proponga nuevos modelos de casas de acuerdo a preferencias de clientes y con la calidad de siempre	Promoción de la gestión de la nueva administración con informes de casas entregadas, avance de obra, y compromiso de cumplimiento
	Indicador	Nuevas ventas mensuales	Número de clientes resciliados por mes
Perspectiva Operaciones y Planificación	Estrategia funcional	Acelerar la construcción para disminuir atrasos	
	Táctica	Contratar contratista nuevo para acelerar obra	
	Indicador	Avance de obra semanal	
Perspectiva Crédito y cobranzas	Estrategia funcional	Recuperación de valores vencidos	Aceptar a clientes por capacidad de pago (40% de disponibilidad de ingresos para pago de cuotas) e ingresos de

		entreUS\$800 y US\$3000 netos
Táctica	Renegociar con clientes atrasados, mediante ampliación de plazo, cambio de ubicación o de modelo	Entrevista al cliente y análisis en buró de crédito
Indicador	Rotación de cartera	Índice de morosidad de cartera

Fuente: elaboración propia

Anexo 10.

Tabla 14. Matriz de mando objetivo general 4

	Objetivo General 4.	Cumplir con las normas, leyes y reglamentos relacionados al sector inmobiliario.
Perspectiva Cumplimiento	Estrategia funcional	Prevenir a la compañía que sea objeto de operaciones de lavado de activos o terrorismo
	Táctica	Aplicación de manual de prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo
	Indicador	Control e indicadores de cumplimiento de políticas de prevención
Perspectiva Administración	Estrategia funcional	Aplicar normativa de funcionamiento de inmobiliarias en el plan habitacional
	Táctica	Constitución de encargo fiduciario
	Indicador	Encargo fiduciario constituido
Perspectiva Financiero	Estrategia funcional	Velar por el cumplimiento de normas y reglamentos
	Táctica	Establecer presupuestos para cumplimiento normas y reglamentos y aplicación de controles de cumplimiento
	Indicador	Presupuestos asignados
Perspectiva Operaciones y Planificación	Estrategia funcional	Aplicar el plan de manejo ambiental en el plan habitacional
	Táctica	Aplicación de políticas de seguridad industrial, manejo de desechos.
	Indicador	Resultados de informes a Depto. ambiental de Prefectura del Guayas

Fuente: elaboración propia

Anexo 11.

Entrevista a Gerente de Ventas del proyecto habitacional. Fecha: diciembre 2015.

¿A qué segmento de mercado está orientado el proyecto Habitacional?

¿En qué rango de precios se encuentran las viviendas del plan habitacional?

¿Cuáles son los competidores directos del proyecto habitacional?

¿Cuáles son las preferencias de los clientes a la hora de elegir una vivienda?

¿Cuánto es el promedio mensual de unidades habitacionales que vende el proyecto habitacional?

¿Han aumentado, disminuido o se han estancado las ventas en el periodo 2014 y 2015?

¿Cuáles son las virtudes que ofrece el proyecto habitacional?

¿Cuáles son los principales obstáculos que tiene el proyecto habitacional para aumentar sus ventas?

¿Cómo ha afectado a las ventas de unidades habitacionales el anuncio de los proyectos de Ley de Plusvalía y Herencias? Las medidas económicas adoptadas por el gobierno –salvaguardias-? Las normativas de la Superintendencia de Compañías, seguros y Valores (promesas, y lavado de activos)

¿Cómo calificaría Ud. la calidad del servicio al cliente que ofrecen los empleados a los clientes?

¿Qué estrategia de ventas se está empleando actualmente para afrontar la situación actual y futura del proyecto inmobiliario?

¿Considera Ud. que los procesos de venta, constructivos y administrativos son óptimos para alcanzar un aumento en las ventas?

¿Qué cambios considera Ud. se deben hacer para que el plan habitacional aumente sus ventas?

Anexo 12.

Entrevista a Gerente de Proyectos del proyecto habitacional. Fecha: diciembre 2015.

¿De cuantas etapas está compuesto el plan habitacional?

¿Qué normativas, leyes o reglamentos debe seguir la urbanización para su proceso constructivo?

¿A qué instituciones públicas debe la empresa solicitar sus permisos para construir?

¿Qué tan eficiente son las instituciones públicas para tramitar los permisos de construcción?

¿Cómo planifica la empresa la construcción del plan habitacional?

¿Cuáles son los inconvenientes que impiden entregar las casas canceladas a los nuevos propietarios?

¿Cuáles son los principales problemas que no facilitan producir una casa en óptimo estado?

¿Cuáles son las opiniones de los futuros propietarios sobre la calidad de las unidades habitacionales?

¿Qué estrategia está aplicándose actualmente para cumplir con las entregas y la calidad de las unidades habitacionales?

¿Considera Ud. que se debe cambiar o mantener la estrategia actual para conseguir aumento en las ventas y mejorar la calidad y eficiencia del proyecto habitacional? ¿Cuál es su planteamiento?

Anexo 13.

Entrevista a Gerente Financiero del proyecto habitacional: Fecha: enero/2016.

¿Cómo funcionan los fideicomisos inmobiliarios y los encargos fiduciarios en el plan habitacional?

¿Cuál es su evaluación del año pasado con respecto a la situación financiera de la empresa?

¿Cuál es el nivel de apalancamiento óptimo que debe tener la empresa para que la empresa pueda llevar a cabo el plan habitacional?

¿Cuáles son las principales dificultades para obtener créditos bancarios para el financiamiento del plan habitacional?

¿Se han evaluado otras formas de financiamiento como emisión de obligaciones o titularización?

¿Cómo la empresa ha podido financiarse el año pasado y cómo piensa hacerlo para el 2016?

¿Cuál debe ser el nivel de ventas mensual para llevar el proyecto de forma óptima?

¿Cuál es estrategia de los accionistas para llevar a cabo el proyecto inmobiliario?

¿Es posible recobrar la confianza de los clientes para que continúen en nuestro proyecto?

¿Cuáles son los principales rubros de egresos que tiene el plan habitacional?

¿Cómo esperan que evolucionen las ventas para el próximo año?