



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE TITULACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ÁREA
SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

**TEMA
ESTUDIO DEL ORDEN ADMINISTRATIVO QUE
AFECTA A UNA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA
TENER UN BAJO NIVEL DE VENTAS**

**AUTOR
VERA PANCHANA FÉLIX ARMANDO**

**DIRECTOR DEL TRABAJO
ING. IND. MEDINA ARCENTALES MARIO, MSc.**

**2016
GUAYAQUIL – ECUADOR**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil

VERA PANCHANA FÉLIX ARMANDO

C.C.: 0925770133

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Titulación a Dios, por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y darme la fortaleza necesaria para lograr mis objetivos, por su amor y bondad.

A mi mujer Fátima, a mis padres quienes me han apoyado y son mi pilar fundamental en todo lo que soy, apoyándome siempre, alentándome a seguir adelante a pesar de las adversidades y a mis hermanos que me han brindado su apoyo emocional.

A todos aquellos nombrados dedico este esfuerzo y culminación de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al Ing. Ind. Mario Medina Arcentales MSc., por su paciencia y voluntad, que me brindó dándome sus conocimientos y experiencias en la guía por la terminación de este proyecto.

A todo el personal docente y compañeros de clase por brindarme su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

N°	Descripción	Pág.
	PRÓLOGO	1

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

N°	Descripción	Pág.
1.1	Antecedentes	2
1.2	Contexto del Problema	3
1.3	Descripción General de la empresa	4
1.3.1	Localización	5
1.3.2	Estructura Organizacional	5
1.3.3	Productos o servicios que produce o comercializa	6
1.4	Filosofía Estratégica	7
1.4.1	Visión	7
1.4.2	Misión	7
1.4.3	Valores	8
1.5	Objetivos	8
1.5.1	Objetivo General	8
1.5.2	Objetivo Específico	8
1.6	Planteamiento del Problema	8
1.7	Justificativos	9
1.8	Delimitación de la Investigación	11
1.9	Marco Teórico	11
1.9.1	Fundamento Histórico	11
1.9.1.1	Acontecimiento de la administración estratégica	12
1.9.2	Fundamento conceptual	13

N°	Descripción	Pág.
1.9.2.1	Gestión Administrativa	14
1.9.2.2	Proceso Administrativo	15
1.9.2.2.1	Concepto de Administración	15
1.9.2.2.2	Planeación	17
1.9.2.2.2.1	Importancia y Ventajas de la Planeación	17
1.9.2.2.2.2	Etapas de la Planeación	18
1.9.2.2.2.3	Técnicas de la planeación	18
1.9.2.2.3	Organización	19
1.9.2.2.3.1	Importancia y ventajas de la organización	20
1.9.2.2.3.2	Etapas de la organización	21
1.9.2.2.3.3	Técnicas de organización	22
1.9.2.2.4	Dirección	23
1.9.2.2.4.1	Importancia y ventajas de la Dirección	23
1.9.2.2.4.2	Etapas de la dirección	24
1.9.2.2.5	Control	24
1.9.2.2.5.1	Importancia y ventajas del control	25
1.9.2.2.5.2	Técnicas de control	25
1.9.2.2.5.3	Etapas del control	26
1.9.2.2.6	Proceso de administración estratégica	27
1.9.2.2.6.1	Importancia de la administración estratégica	27
1.9.2.2.7	Etapas de la administración estratégica	28
1.9.2.2.7.1	Etapas 1 planificación financiera básica	28
1.9.2.2.7.2	Etapas 2 planificación basada en pronósticos	29
1.9.2.2.7.3	Etapas 3 planificación orientada externamente	29
1.9.2.2.7.4	Etapas 4 administración estratégica	30
1.9.2.2.8	Análisis del micro ambiente (5 fuerzas de Porter)	31
1.9.2.2.9	La cadena de valor	33
1.9.2.2.9.1	Descripción de la cadena de valor	33
1.9.2.2.9.2	Actividad de apoyo	34
1.9.3	Fundamento referencial	35
1.9.4	Fundamento legal	38

N°	Descripción	Pág.
1.9.5	Fundamento ambiental	38
1.10	metodología	39

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

N°	Descripción	Pág.
2.1	Situación actual de la empresa	41
2.1.2	Ventas y mercadeo que atiende	41
2.1.3	Capacidad de producción instalada	43
2.1.4	Capacidad de producción utilizada	45
2.1.5	Procesos principales	46
2.2	Análisis interno de la empresa	48
2.2.1	Actividades primarias	49
2.2.1.1	Logística interna (recepción de materiales)	50
2.2.1.2	Logística interna (almacenamiento)	50
2.2.1.3	Operaciones (mantenimiento de equipos)	51
2.2.1.4	Operaciones (mediciones de terrenos)	51
2.2.1.5	Operaciones (transformación de material producto final)	51
2.2.1.6	Logística de salida (entrega de la factura al cliente)	52
2.2.1.7	Logística de salida (entrega de factura al cliente)	53
2.2.1.8	Marketing y ventas (publicidad)	54
2.2.1.9	otros servicios (alquiler de equipos)	55
2.2.2	Actividades de apoyo	56
2.2.2.1	Abastecimiento (materiales de oficina)	56
2.2.2.2	Desarrollo tecnológico	56
2.2.2.3	Recursos humanos	58
2.2.3	Matriz EFI (evaluación de factores internos)	58
2.4	Análisis de atraktividad (modelo 5 fuerzas Porter)	60

N°	Descripción	Pág.
2.4.1	Análisis de atractividad (modelo 5 fuerzas Porter)	60
2.4.1.1	Amenazas de los nuevos competidores	60
2.4.1.1.1	Barreras de entrada	60
2.4.1.1.2	Rivalidad entre competidores	61
2.4.1.1.3	Barreras de salida	61
2.4.1.2	Productos sustitutos	62
2.4.1.3	Poder del comprador	62
2.4.1.4	Poder de negociación de proveedores	63
2.4.2	Matriz EFE	65
2.5	Diagnostico	67
2.5.1	Análisis e identificación de los principales problemas	67
2.5.2	Representación gráfica ISHIKAWA	71
2.5.3	Análisis de la frecuencia de representación	73
2.5.4	Costos asignados a los problemas	76

CAPÍTULO III

PROPUESTA

N°	Descripción	Pág.
3.1	Propuesta	82
3.1.1	Objetivo de la propuesta	82
3.1.2	Planteamiento de alternativas de solución a problemas	83
3.1.3	Evaluación económica y financiera	86
3.1.3.1	Plan de inversión y financiamiento	86
3.1.4	Evaluación financiera (coeficiente beneficio/costo, Tir, Van, recuperación del capital)	89
3.1.4.1	Balance económico del flujo de caja	90
3.1.4.2	Tasa interna de retorno	91
3.1.4.3	Valor actual neto	93
3.1.4.5	Coeficiente beneficio/costo	95

N°	Descripción	Pág.
3.2	Conclusiones y Recomendaciones	96
3.2.1	Conclusiones	96
3.2.2	Recomendaciones	96
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	97
	ANEXOS	101
	BIBLIOGRAFÍA	112

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Descripción	Pág.
1	Porcentaje de participación en el mercado	42
2	Capacidad instalada y utilizada	46
3	Matriz EFI	58
4	Matriz EFE	65
5	Defectos Operativos en los procesos administrativos	68
6	Falta de comunicación entre los trabajadores	70
7	Desorganización en la asignación de funciones	71
8	Análisis de las frecuencias del problema 1,2, y 3	73
9	Análisis de las frecuencias de los problemas	74
10	Ingresos por contrato de obra 2015	76
11	Ingresos por alquiler de equipos 2015	77
12	Total de ingreso en el 2015	77
13	Costo de perdida al mes por el problema N° 1	78
14	Costo de la pérdida al mes por el Problema N° 2	79
15	Costo de la perdida al mes por el problema N° 3	80
16	Costo de la pérdida total de los problemas 1,2, y 3	80
17	Programación del curso 9s Japonesa dirigido a todo el personal de la constructora	86
18	Cuadro de bienes varios	86
19	Total de inversión fija	87
20	Costo total de cursos de capacitación de plan estructural organizacional y la herramienta 9 s Japonesa	88
21	Sueldo anual	88
22	Costo total de operación	89

N°	Descripción	Pág.
23	Inversión total	89
24	Balance económico del flujo de caja	90
25	Interpolación para la comprobación de la TIR	92
26	Comprobación del valor actual neto VAN	93
27	Periodo de recuperación de la inversión	94

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Nº	Descripción	Pág.
1	Organigrama de la empresa	5
2	Cadena de valor	35
3	Facturación	47
4	Proceso de ejecución de obra	48
5	Cadena de valor	49
6	Cadena de valor logística interna	49
7	cadena de valor operaciones	50
8	Cadena de valor logística de de salida	52
9	Cadena de valor marketing y publicidad	54
10	Logo de la empresa	54
11	Cadena de valor otros servicios	55
12	Cadena de valor abastecimiento de la constructora	56
13	Cadena de valor desarrollo tecnológico	57
14	Diagrama de PORTER	64
15	Diagrama de ISHIKAWA	72
16	Diagrama de Pareto de los problemas 1, 2 y 3	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Descripción	Pág.
1	Logo de la empresa	7
2	Cadena de valor	35
3	Participación en el mercado	43
4	Modelo de las 9s	84

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Descripción	Pág.
1	Diversas etapas del proceso administrativo	16

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	Descripción	Pág.
1	Localización geográfica de la empresa	102
2	Capacitación IDEPRO	103
3	Capacitación 9s	106
4	Manual de funciones	107
5	Contratos	108
6	Fotografías de obras de la empresa	111

El proyecto tiene como objetivo fundamental solucionar inconvenientes que se presentan en procesos administrativos de la constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., a través de un plan organizacional que permita ser más eficiente y productivo, realizando cursos de capacitación para los puestos de más rango en la constructora, estas capacitaciones trataran acerca de organización funcional y la 9s japonesa para que los colaboradores puedan comprometerse para el análisis de tiempos y movimientos y conocer la situación actual de la constructora, además utilizando herramientas útiles como son el Diagrama Causa Efecto, para reducir funciones mal asignadas ya que el empleado solo se enfoca en una sola función para poder realizar la propuesta del balance de gastos resultantes de la relación entre los ingresos proyectados y los egresos que tiene la constructora que a partir del 2016 estos egresos disminuirán debido a la reducción de pérdidas económicas generadas por el problema de la dirección y comunicación. El balance de caja indica los siguientes flujos de efectivo: \$4.356,80 para el 2016; \$ 5.022,55 para el 2017; \$5.721,59 para el 2018; \$6.455,58 en el 2019 y \$7.208,27 para el 2020. La inversión fija llega a \$ 8.296,00 y el capital de operaciones \$ 8,958.28 que es el 51,92% de la inversión fija. La TIR con 55,51% que nos indica que se puede realizar la inversión de la propuesta. El tiempo de recuperación de la inversión = 33 meses < vida útil del proyecto (50 meses) aceptado, el Coeficiente Beneficio/Costo = 2,08 > 1 aceptado.

PALABRAS CLAVES: Elaboración, Plan, Estratégico, Organizacional, Mantener, Nivel, Desempeño, Procesos, Constructora, Inmobiliaria,

Vera Panchana Félix Armando Ing. Ind. Medina Arcentales Mario, MSc.
C.C.: 0925770133 Director del Trabajo

AUTHOR: VERA PANCHANA FÉLIX ARMANDO
SUBJECT: STUDY OF THE ADMINISTRATIVE ORDER AFFECTING
A REAL ESTATE BUILDER TO HAVE A LOW LEVEL OF
SALES

DIRECTOR: IND. ENG. MEDINA ARCENTALES MARIO, MSc.

ABSTRACT

The project is fundamentally solving problems that arise in administrative processes of the construction Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., through an organizational plan to be more efficient and productive, conducting training courses for positions in the ranking construction, these trainings treated about functional organization and 9s Japanese collaborators to commit for the analysis of time and motion and the current situation of the construction, also using useful tools such as Diagram Cause Effect, to reduce functions evil assigned as the employee just focus on a single function to perform the proposed balance of costs resulting from the relationship between projected revenues and expenditures for the builder that from 2016 these expenses will decrease due to reduced losses economic generated by the problem of management and communication. The cash balance indicates the following cash flows: \$ 4,356.80 for 2016; \$ 5,022.55 for 2017; \$ 5,721.59 for 2018; \$ 6,455.58 in 2019 and \$ 7,208.27 in 2020. The fixed investment amounts to \$ 8,296.00 and the operating capital \$ 8,958.28 which is 51.92% of the fixed investment. The IRR with 55.51% indicates that the investment of the proposal can be realized. The investment recovery time = 33 months <project life (50 months) accepted, Coefficient of Profit / Cost = 2 , 08> 1 accepted.

KEY WORDS: Elaboration, Plan, Strategic, Organization, Keep, Level, Performance, Processes, Construction, Builder, Immobile.

Panchana Felix Armando Vera Ind. Eng. Arcentales Mario Medina, MSc.
C.C.: 0925770133 Work Director

PRÓLOGO

Actualmente en un mercado tan competitivo tanto de grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos.

Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos administrativos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a productividad, eficiencia y calidad permitiendo así poder ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de sus clientes, lo que se traduce en máximas utilidades.

Debido a lo antes mencionado la Gerencia con el propósito de aumentar su nivel de desempeño y ajustar a la empresa a la situación actual orientando sus esfuerzos a través de un plan estratégico organizacional para que le permita alcanzar sus metas funcionales de forma efectiva y confiable.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., ha presentado en los últimos años un declive estructural, una mala organización y un mal manejo administrativo. La ausencia de una guía organizacional estratégica no ha permitido que la empresa tenga una visualización futura positiva en su desarrollo estructural, organizacional y administrativo, de una manera beneficiosa para todos los involucrados de dicha empresa. Mencionándolo de otra perspectiva, no se han establecido las directrices y los procesos para que la empresa pueda alcanzar las aspiraciones de crecimiento financiero que se pretende conseguir.

Con el desarrollo de un estudio organizacional significaría mantener y establecer mediante este proyecto una estructura organizacional lógica en la cual permita definir la Línea de Mando para todo el personal. En la empresa es necesario que los colaboradores, reconozca que al tener un comportamiento, una cultura de calidad y lo que es más importante tener un equipo de trabajo comprometido, les permite a todos los involucrados tener una mayor información de las actividades internas que se van a desarrollar como es la elaboración de los organigramas de la organización, cargos y preguntas organizacionales según sus actividades.

La empresa constructora siente la ausencia de un plan estratégico donde se establezca los objetivos de la empresa, las actividades, las de Mando, planteamiento de políticas, tiempos de intervalo que se debe de regir para que funcione la constructora.

También la empresa constructora sufre la ausencia de un plan estratégico de publicidad, donde se presente una propuesta de Marketing en la que vamos a difundir en varios medios de comunicación masiva. La mala publicidad ocasiona un mal entendimiento lo cual repercute en una mala información para con los clientes. Está claro que la desinformación del producto está en riesgo de no poder ubicarse en ventas previstas para el presente año y venideros.

Las actividades que se desarrollaran garantizarán un rendimiento eficiente a la empresa ya que proporciona una estructura organizacional estable.

Al presentar los problemas que aquejan a la empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CIA. LTDA., por no tener una estructura organizacional establecida en donde los colaboradores conozcan cuales son los objetivos que se deben regir, donde se debe cumplir, tener claro cuáles son las funciones a ejercer y reconocer quiénes son sus jefes inmediatos y también de los subalternos, sin olvidar su grado de autoridad y sus responsabilidades. Es muy beneficioso para las empresas constructoras que al estar adecuadamente estructurada, ayudara al personal asesor y administrador de la organización a realizar sus actividades más eficientemente.

Las herramientas de un sistema organizacional bien establecido son más efectivas y enseñan a trabajar eficientemente en otros diagnósticos de problemas más complejos que buscan soluciones adecuadas. Además buscar soluciones adecuadas ayudara a las constructoras a sostenerse en un mundo de cambios rápidos.

1.2 Contexto del Problema

La empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., presenta un declive en su sistema organizacional, la cual se

analizara con detalles su estructura, organización y administración lo que representa a la empresa constructora un bajo nivel de ventas y contratos de obras.

La causante de tener un bajo nivel en ventas y que el cliente tenga una insatisfacción hacía con nuestros servicios debido a los continuos retrasos de entrega de obras y también a la falta de un plan estratégico organizacional.

La empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., es una empresa comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes.

Por tal motivo la Gerencia en pro del aumento del desempeño y la productividad de la empresa presenta la necesidad de un Plan Estratégico Organizacional para alcanzar mejores niveles de desempeño en los procesos administrativos.

Estas situaciones mencionadas anteriormente son producto de la falta de planificación estratégica y de un proceso de organización administrativa que incluya estudios que sustenten la creación de un estudio organizacional administrativo para la empresa con la finalidad de establecer y mantener una buena estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal.

1.3 Descripción General de la Empresa

La CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., es una empresa dedicada a la construcción. Presta servicios a las provincias del Guayas y Santa Elena. Inicio sus actividades en el año de 1986 a finales del mes de febrero.

1.3.1 Localización

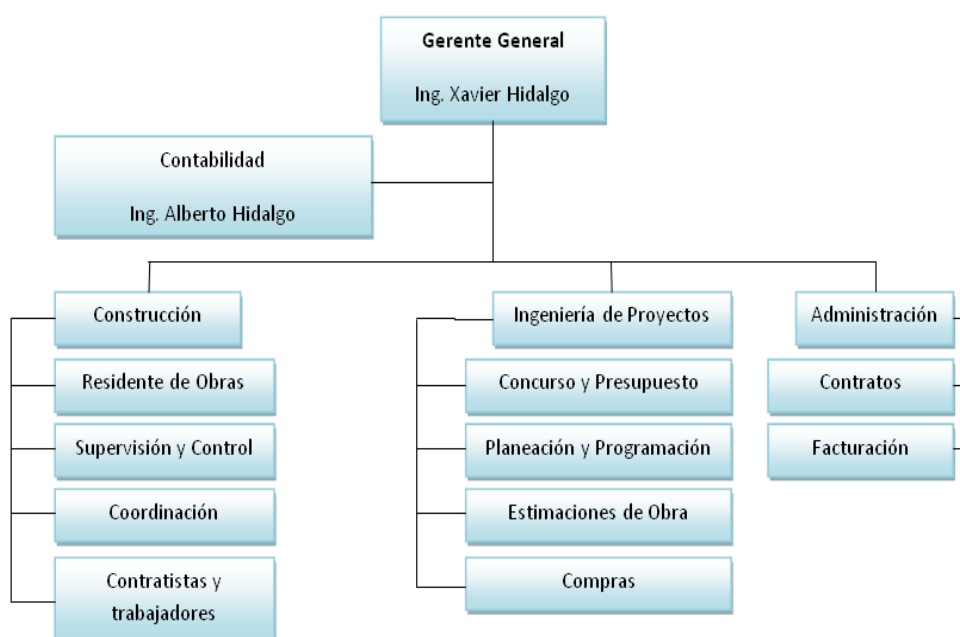
La empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., tiene sus oficinas ubicadas en Guayaquil – Ecuador en el Centro Comercial Laguna Plaza, km. 12 vía a la costa. Piso 2, Of. 409. Telf. +593 (04) 603 9106. (Ver Anexo No. 1: Localización Geográfica).

1.3.2 Estructura Organizacional

En el siguiente cuadro encontraremos la estructura de la empresa constructora que se encuentra conformada por el siguiente equipo de trabajo.

- Gerente General
- Contabilidad
- Construcción, Ingenieros de Proyectos y Administración

DIAGRAMA N° 1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Departamento de RR. HH.
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

La empresa constructora cuenta con un equipo de trabajo conformada por ingenieros, arquitectos y profesionales dedicadas en otras áreas.

La constructora también cuenta con técnicos, maestros contratistas, oficiales y otros ayudantes con su debida experiencia; a los que la empresa mantiene a todos ellos una amplia confiabilidad debido a que en ellos se les colabora con simultáneas capacitaciones. La importancia de anunciar a nuestros clientes que tengan la plena seguridad de que nuestro personal tanto de empleados como de contratistas, tienen una seria vinculación para con la empresa lo que garantiza la calidad de obras en el momento de entrega.

1.3.3 Productos y/o Servicios que Produce o Comercializa

En la actualidad la empresa constructora brinda servicios como:

- La planificación, el diseño y la construcción de casas, departamentos y edificaciones comerciales.
- Compra y venta de bienes inmuebles.
- Remodelaciones.

Obras Realizadas

La empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., ha realizado obras importantes que se detalla a continuación:

- Diversas villas en urbanizaciones SOTAVENTO y BARLOVENTO, localizada en la Isla Mocolí km. 5.8 SAMBORONDON.
- Edificio los Olivos en el sector de los Ceibos, Guayaquil.
- Centro Comercial Laguna Plaza.
- El centro de estudios IDE Business School. La universidad de los Hemisferios.
- La Urbanización Laguna Club. Vía a la Costa.

1.4 Filosofía Estratégica

Proyección de orientación a la realización potencial de un plan estratégico para la empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., basándose en el desarrollo y la simultanea tendencia del mercado actual en el área de la construcción y la competitividad.

1.4.1 Visión

Ser reconocida como una empresa constructora líder en el mercado nacional, con excelencia en su modelo de Gestión y procesos de innovación, para mejorar la calidad de vida a sus colaboradores, generando bienestar a la sociedad.

1.4.2 Misión

Brindar servicios de Ingeniería, construcción, mantenimiento y administración de infraestructura, con excelencia, oportunidad y responsabilidad social, mediante elevados estándares de calidad, preservación del medio ambiente, seguridad y salud ocupacional; para contribuir al desarrollo sostenible de nuestro país.

GRÁFICO N° 1 LOGO DE LA EMPRESA



Fuente: Datos informativos de la constructora
Elaborado por: Gerencia de la constructora

1.4.3 Valores

- Integridad
- Respeto
- Lealtad
- Transparencia
- Solidaridad

1.5 Objetivos

Se detalla el objetivo general y los objetivos específicos con la finalidad de dirigir los recursos en el desarrollo de la tesis. En los objetivos a plantearse se requiere conseguir los resultados cuantitativos que se desea alcanzar.

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un plan organizacional para mejorar el orden administrativo de la empresa constructora Inmobiliaria Hidalgo C. Ltda.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Detallar un estudio de la organización interna analizando tareas que se ejecutan dentro de la empresa constructora.
- Diagnosticar las causas y consecuencias de los problemas identificados en la empresa..
- Definir los diferentes tipos de autoridad en cada área de la constructora.

1.6 Planteamiento del Problema

Este proyecto se crea con la finalidad de analizar las principales causas que aqueja a la empresa constructora.

En uno de ellos está la desorganización en el área administrativa, la cual se requiere la presencia de documentos que apoyen a un plan estratégico dentro de la filosofía positiva de la empresa, por consiguiente se pierde el control de las actividades a realizarse y existe confusión por parte de los empleados que no tienen definidas sus funciones lo que resulta afectada el área productiva de la empresa. Cabe recalcar que debido a esta desorganización influye a la insatisfacción del cliente debido a los atrasos de entrega de obras.

Existe una deficiencia en el tiempo de entrega de facturas debido a que se mezclan en un solo grupo los trámites facturados y los que no están facturados. Esta deficiencia se produce porque no todas las actividades asignadas para el empleado están lógicamente acorde a sus puestos de trabajo. Es el claro ejemplo del problema de facturación que en algunas veces interviene el personal de cobranza.

Y finalmente llegamos a este problema que por mencionarlo ultimo, no significa que sea importante; es la falta de un plan adecuado de publicidad, que no se sobrepase valores que no podría pagar la empresa.

Cabe recalcar que si existen varias estrategias ninguna tendrán sentido si no se implementan. Si se quiere impulsar a que la empresa tenga un cambio positivo o simplemente intenta que valoren su iniciativa de plan estratégico, no deja de ser importante la elaboración de organizaciones que convierte la estrategia en una pronta realidad.

1.7 Justificativos

La empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., al plantear esta planificación estratégica, permitirá definir una cultura organizacional que en el proceso se integraran mejor todos los departamentos que conforman la empresa, se conseguirá mayor eficiencia y mejor competitividad en la organización.

Con este trabajo de investigación, se establecerá un sistema organizacional que ayude a lograr y mantener el desarrollo de la constructora leyendo objetivamente que técnica administrativa sería beneficiosa, la cita de procedimientos de trabajo y de control lograrán una estabilidad en el sistema orgánico de la empresa.

Para que la empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA., formule el plan estratégico es primordial tener la colaboración de la directiva que defina la filosofía comparativa, estableciendo los objetivos y estrategias.

El desarrollo competitivo se lograra si alcanzamos los niveles estimados de satisfacción de las necesidades de los clientes.

La junta directiva tiene que entender que a mayor demanda, tendrán que ejecutar una rápida reacción estratégica para cubrir dicha demanda.

Este trabajo se ejecutará con el máximo miembro de la empresa y colaboración de la constructora, quienes están involucrados directamente con el problema que aqueja a la empresa; con el objetivo de colaborar en todo aspecto y lograr que la empresa se consolide como una constructora de prestigio para la provincia del Guayas y Santa Elena, con lo ejecutado se obtendrá un mejoramiento continuo en los servicios que la constructora presta, habrá crecimiento, una expansión, consolidación y credibilidad.

La empresa se convertirá en una constructora fuente de trabajo, ofreciendo estabilidad al trabajador e incidiendo para que sea esta la encargada para el mejoramiento de las provincias antes mencionadas. El desarrollo de la constructora es factible porque si se recopila y analiza toda la información necesaria, se obtendrá recursos materiales, tecnológicos y financieros.

1.8 Delimitación de la Investigación

Límite del contenido

Campo: Administración de empresas Constructoras.

Área: Sistemas Organizacionales.

Tema: Elaboración de un plan estratégico organizacional para alcanzar y mantener niveles de desempeño en los procesos administrativos en la empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA.

Empresa: CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA.

Tiempo: Diciembre 2015 – Febrero 2016

1.9 Marco Teórico

En este estudio se tomarán los datos de referencia proporcionados por el personal administrativo y junta directiva de la empresa CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA.

Como dato adicional el Marco Teórico está compuesta de los fundamentos: Histórico, Conceptual, Referencial y Legal.

1.9.1 Fundamento Histórico

La construcción es el arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras. En un sentido más amplio, se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, tener o disponer de un proyecto y una planificación predeterminada.

En la historia de la construcción los hombres empezaron unos a disponer sus techados de ramas. Otros a cavar cueva a raíz de los montes. Otros finalmente, que observaban estos abrigos, adelantando un

poco más sus invenciones, iban de día a día haciendo más “modernas” sus chozas, así, que se enseñaban unos a otros las nuevas formas de las casas que levantan; y ejercitándose los ingenios en estas emulaciones, las iban de grado en grado mejorando de gusto.

En primera instancia la construcciones eran muy simple y estas construcciones eran tan endeble que no resistían mas allá de una estación, luego caían por su propio peso o eran derruidas.

Lo que sí se puede saber desde un primer momento es que en cada región del globo las construcciones han obedecido a tipologías específicas, como pueda ser los iglús en el Polo Norte o las Jaimas en las tórridas arenas de algunos desiertos.

La durabilidad de las construcciones aumento a medida que las sociedades se iban haciendo agrícolas y sedentarias y los proyectos de construcción tuvieron más peso específico.

Como ya hemos citado en un primer momento las viviendas tenían, aunque fuesen permanentes, una mera autoridad temporal; también solían utilizarse para el almacenamiento de la comida y para algunas ceremonias de tipo seudoreligioso. Fuente: Construmatica.

1.9.1.1 Acontecimientos de la Administración Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inicio con la definición de la misión de su reino, luego formulo las estrategias, analizo los factores del medio ambiente y los comparo y combino con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

(ANSOFF, 2010), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “Management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador la ejecutaba.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.”
Fuente inta.gob

1.9.2 Fundamento Conceptual

Cuando está aclarado de que cuales son los problemas a estudiar, se necesita encontrar que causas originan la situación anormal de la

empresa. Todo problema por más complejo que se presente, siempre será producido por causas que pueden cooperar en una alta o baja disposición, estas causas son relacionadas entre sí y con la consecuencia que se estudia.

Si se presentan estudios con problemas de fallos de organización, estas son consecuencia de ciertos factores.

Cada uno de estos factores puede aportar alta o bajamente el resultado. Para la resolución de estas clases de dificultades es necesario obtener estrategias que permita visualizar el conjunto de relaciones.

1.9.2.1 Gestión Administrativa

Recordando que el principal objetivo de esta investigación que es, el análisis de la gestión administrativa de la Empresa Constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., es necesario conocer, el significado del término gestión y el significado del término administración por separado..

Según **(FERNÁNDEZ, 2005)**, *Gestión* “Es la administración ejercida por los jefes o mandos”.

La administración según **(ROBBINS, Stephen // COULTER, Mary, 2005)** ; “Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Según **(CHIAVENATO, 2002)** “*Administrar* es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

Si se fusionan las definiciones de gestión y administración se obtiene que, la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un conjunto de actividades debidamente estructuradas y un entorno en el que, trabajando en grupo, permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) de una organización, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos establecidos, mediante las funciones de **planificación, organización, dirección, y control**, como elementos básicos de todo el proceso administrativo.

La gestión administrativa es uno de los asuntos de mayor importancia que se debe tener en cuenta en el momento de empezar con cualquier tipo de negocio o empresa, ya que depende de ella el éxito o fracaso de la organización.

Hablar de la gestión y administración se refiere a una ciencia social que estudia, de qué forma se organiza y gestiona una empresa; cómo se gestionan sus recursos escasos con los que cuenta, los procesos por los que atraviesa y los resultados finales de sus actividades. Actualmente, grandes ejecutivos, emplean de manera obsesiva, rigurosa, estable, y disciplinada los cuatro principios fundamentales de la administración: planeación, organización, dirección y control.

Haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan los gerentes, es preciso conceptualizar cada una de estas.

1.9.2.2 Proceso Administrativo

1.9.2.2.1 Concepto de Administración

Diversos autores a lo largo del tiempo han definido el concepto de Administración:

- **(FAYOL, 1986)**: considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- **(KOONTZ, Harold // O'DONNELL, 1998)**: es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **(STONER JAMES, 1997)**: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Con base de las definiciones anteriores se puede definir administración como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos con que cuenta una organización para lograr los objetivos planteados con mayor productividad.

Al paso del tiempo los estudiosos del área han identificado diversas etapas en el proceso administrativo:

TABLA N° 1
DIVERSAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Autor	Etapas proceso Administrativo
Henri Fayol (1986)	Previsión, Organización, Comando, Coordinación, Control.
Koontz O'Donnell (1998)	Planeación, Organización, Obtención de Recursos, Dirección, Control
George R. Terry (1956)	Planeación, Organización, Ejecución, Control
Leonard Kazmier (1974)	Planeación, Organización, Dirección, Control

Fuente: Elaboración propia con base a datos de (MUNCH GALINDO, 2001)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Las funciones o fases básicas del proceso administrativo son planeación, organización, dirección y control que en su conjunto engloban las demás fases planteadas por diversos autores, en esta investigación se tomarán en cuenta las cuatro etapas mencionadas anteriormente.

1.9.2.2.2 Planeación

De acuerdo a **(SCHERMERHORN, John, 2010)** la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué debe hacerse para lograrlos.

Por su parte. **(MERCADO HERNÁNDEZ, Salvador, 2001)** Señala que planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, resaltando la importancia de analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos.

La realización de una buena planeación crea una base que sustenta el desarrollo adecuado de las fases siguientes del proceso administrativo, es decir, si la empresa define claramente hacia dónde quiere llegar, podrá definir cómo lograrlo, quién lo hará y orientará eficazmente los esfuerzos para alcanzarlo. Además si sabe qué se quiere lograr, al paso del tiempo le será más fácil determinar en qué medida lo ha cumplido y tomará acciones para impulsar y/o corregir las desviaciones necesarias.

1.9.2.2.2.1 Importancia y Ventajas de la Planeación

La planeación proporciona la dirección que se va a seguir en todos los niveles de la organización, de tal manera que facilita la coordinación de las actividades que conduzcan al logro de las metas organizacionales, propiciando el adecuado uso de recursos.

Referente a la importancia, **(MUNCH GALINDO, 2001)**, señala que la planeación genera las siguientes ventajas:

- Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias futuras.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce los niveles de incertidumbre en el futuro.
- Mejora la orientación para la acción.
- Mejora la coordinación.
- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo en todos los niveles de la organización.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

1.9.2.2.2.2 Etapas de la Planeación

De acuerdo a **(KOONTZ, Harold // O'DONNELL, 1998)**, los pasos generales para llevar a cabo la planeación son los siguientes:

- Atención a las oportunidades
- Establecimiento de objetivos
- Desarrollo de premisas
- Determinación de cursos alternativos de acción
- Evaluación de cursos alternativos
- Selección del mejor curso de acción
- Formulación de planes derivados
- Traslado de planes a cifras por medio de un presupuesto.

1.9.2.2.2.3 Técnicas de Planeación

(SCHERMERHORN, John, 2010), menciona las siguientes técnicas:

Pronósticos:

- Pronosticar es el proceso de predecir lo que sucederá en el futuro.

Planeación por contingencias:

- Identifica cursos alternativos de acción que pueden implementarse cuando se presenten problemas.

Planeación por escenarios:

- Identifica futuros escenarios alternativos y crea planes para tratar con cada uno de ellos.

Benchmarking:

- Se usa la comparación externa para obtener ideas para la planeación. Una técnica de Benchmarking consiste en buscar las mejores prácticas, cosas que las personas y organizaciones realizan y les ayudan a lograr un desempeño superior.

Planeación participativa:

- Incluye a las personas que se verán afectadas por los planes y/o a quienes se les pedirá que colaboren en su intervención.

1.9.2.2.3 Organización

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa, de esta forma los responsables de la administración aseguran que todos tengan conocimiento de los papeles que han de

desempeñar para el logro de objetivos, esto implica identificar y asignar todas las clases de tareas que han de ejecutarse para el logro de los propósitos de la empresa.

(REYES PONCE, 1997) especifica que organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

(MERCADO HERNÁNDEZ, Salvador, 2001) profundiza conceptualizando la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.9.2.2.3.1 Importancia y Ventajas de la Organización

(MUNCH GALINDO, 2001) atribuye la importancia de la organización a los factores que a continuación se mencionan:

- Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor forma de lograr los objetivos de la organización.
- Suministra los métodos para desempeñar eficientemente las actividades.
- Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- Elimina la duplicidad de funciones

(MERCADO HERNÁNDEZ, Salvador, 2001) indica como ventajas de la organización las siguientes:

- Se conocen mejor las actividades, los miembros del grupo saben qué funciones desempeñar.
- Hay mejores relaciones en el trabajo al existir relaciones laborales definidas.
- Contribuye a la especialización, disminuyendo la rotación y aumentando el conocimiento del trabajador con respecto a la actividad que le corresponde desarrollar.
- Facilita la delegación de autoridad ya que se conocen las actividades que las personas llevarán a cabo.
- Incrementa la eficiencia en las actividades desempeñadas.

1.9.2.2.3.2 Etapas de la Organización

La fase de organización comprende tres etapas, mismas que **(REYES PONCE, 1997)** describe de la siguiente manera:

Funciones:

- La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Jerarquías:

- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

Puestos:

- Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Los pasos para organizar, de acuerdo a **(MERCADO HERNÁNDEZ, Salvador, 2001)** consiste en:

- Conocer y entender el objetivo: El objetivo debe ser conocido y entendido claramente, de manera que los esfuerzos de la organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines que se persiguen.
- Descomponer las actividades: Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos deberán descomponerse hasta el punto en que cada uno requiera que casi sólo un trabajador le dedique todo su tiempo.
- Clasificar las actividades en unidades prácticas: Una vez determinadas las actividades mínimas, se clasifican por similitud existente entre ellas hasta llegar a grupos principales integrados sobre una base funcional.
- Asignar personal: Una vez determinada cada actividad o grupo de estas y definidas las obligaciones, se debe indicar quiénes van a desempeñarlas.
- Delegar autoridad: Para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado, se le deberá delegar toda la autoridad que el mismo trabajo requiera.

1.9.2.2.3.3 Técnicas de Organización

(MUNCH GALINDO, 2001) Las siguientes técnicas de organización:

Organigramas:

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos,

Manuales:

Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Diagramas de procedimientos:

Representaciones gráficas que muestran secuencia de pasos para la realización de una determinada actividad o proceso en la organización.

Análisis de puestos:

Técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

1.9.2.2.4 Dirección

La dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de la manera más eficaz los planes señalados, **(REYES PONCE, 1997)**.

La fase de dirección se relaciona estrechamente con el factor humano que ejecuta las actividades en la empresa. Dirigir, en la interpretación de **(SCHERMERHORN, John, 2010)**, es el proceso de despertar el entusiasmo de la gente para cumplir planes y lograr los objetivos.

La dirección permite que todos los miembros de un organismo social cooperen para el logro de los objetivos planteados, realizando las tareas que le son asignadas con eficacia y eficiencia.

1.9.2.2.4.1 Importancia y Ventajas de la Dirección

La trascendencia de la dirección se atribuye a los siguientes factores:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es un factor determinante de la productividad.
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los métodos de control.
- Es el medio de establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.9.2.2.4.2 Etapas de la Dirección

(MERCADO HERNÁNDEZ, Salvador, 2001) Señala que la dirección de una empresa supone:

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

1.9.2.2.5 Control

Para **(REYES PONCE, 1997)** consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los proyectados, con la finalidad de conocer si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además de permitir la formulación de nuevos planes.

De igual forma **(SCHERMERHORN, John, 2010)** opina que la función administrativa del control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, realizando actividades correctivas en caso de ser necesarias.

El control en las empresas crea contacto entre los administradores y los colaboradores de tal forma que los primeros se proveen de información que permita evaluar el desempeño laboral y en base a ello reforzar los planes que permitan el cambio de manera constructiva.

1.9.2.2.5.1 Importancia y Ventajas del Control

La importancia del control radica en los elementos que se enlistan a continuación:

- Establece medidas para corregir actividades, de tal forma que se alcancen exitosamente los planes.
- Se aplica a todo: a las cosas, personas y actos.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones para evitar que se presenten nuevamente en el futuro.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes que servirán como fundamento al reiniciar el proceso de planeación.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y el logro de la productividad de la empresa.

1.9.2.2.5.2 Técnicas de Control

Con base en **(MUNCH GALINDO, 2001)** las técnicas de control se agrupan de la siguiente manera:

- Sistemas de información
 - ✓ Contabilidad

- ✓ Auditoría financiera y administrativa
- ✓ Presupuestos
- ✓ Reportes, informes
- ✓ Formas
- ✓ Archivos
- ✓ Computarizados

- Gráficas/diagramas
 - ✓ Proceso, procedimientos
 - ✓ Procedimientos/hombre-máquina

- Estudio de métodos
 - ✓ Tiempos y movimientos, estándares, etc
 - ✓ Métodos cuantitativos
 - ✓ Redes: Ruta crítica, PERT
 - ✓ Modelos matemáticos
 - ✓ Investigación de operaciones
 - ✓ Estadística
 - ✓ Cálculos probabilísticos
 - ✓ Programación dinámica

- Control interno

1.9.2.2.5.3 Etapas de Control

De acuerdo a **(MUNCH GALINDO, 2001)**, el proceso de control comprende:

Establecer objetivos y estándares de desempeño:

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo guía o patrón con base en la cual se efectúa en control.

Medición de resultados

Consiste en medición y los resultados, mediante unidades de medida definidas de acuerdo a los estándares.

Corrección

En base a la comparación de estándares con el desempeño real, se deben emprender las acciones correctivas necesarias.

Retroalimentación

A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo

1.9.2.2.6 Proceso de Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica, está formado por un conjunto de compromisos, actos y decisiones que se necesitan llevar a cabo por parte de la empresa para llegar a alcanzar la competitividad estratégica y conseguir utilidades mayores al promedio.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administraciones que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace énfasis en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y advertencias externas a la luz de las resistencias y debilidades de una corporación.

1.9.2.2.6.1 Importancia de la Administración Estratégica

Sin proyecciones, los administradores no pueden saber cómo organizar a los colaboradores y los recursos de una empresa.

También es fundamental por la naturaleza de las organizaciones, que están combinadas por divisiones, funciones y actividades del trabajo, las cuales hay que organizar y encaminar a la empresa para que consiga las metas. Una de las deducciones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

1.9.2.2.7 Etapas de la Administración Estratégica

Con el pasar del tiempo, los profesionales de negocio y los investigadores académicos han extendido y renovando estas definiciones. Al principio la, la administración estratégica era más provechoso para las grandes corporaciones que laboraban en diversas industrias.

En la medida en que los administradores pretenden conducir mejor su alrededor, por lo general las empresas desarrollan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica.

1.9.2.2.7.1 Etapa 1 Planificación Financiera Básica

Los administradores comienzan con una preparación seria cuando se les gestiona que sugieran el presupuesto del año siguiente.

Los proyectos se sugieren con base a un análisis poco profundo, en la que la mayoría de los datos de información arrancan de la misma empresa. Por lo habitual, la fuerza de venta provee la mínima cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que solo pretende ser administración estratégica, gasta demasiado tiempo.

Con reiteración, las tareas normales de la empresa se interrumpen durante semanas mientras los administradores tratan de saturar de ideas la preposición de presupuestos. El horizonte temporal es regularmente de un año.

1.9.2.2.7.2 Etapa 2 Planificación Basada en Pronósticos

Debido a que los presupuestos anuales inician a perder utilidad para incitar la planificación a largo plazo, los administradores sugieren proponer planes a cinco años. En ese instante, estimar proyectos que abarcan más de un año. Asimismo de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental exequible, generalmente de manera específica concurren tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.

Esta etapa necesita mucho tiempo, pues con insistencia conlleva todo un mes de actividad administrativa para tener la plena seguridad de que todos los presupuestos coinciden entre sí.

El procedimiento se politiza a la medida en que los administradores luchan por porciones mayores de fondos. Se lleva a cabo a juntas interminables para estudiar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

1.9.2.2.7.3 Etapa 3 Planificación (Estratégica) Orientada Externamente

Deslucido con planes a cinco años mayormente político aunque improductivos, la administración de alto nivel toma el mando del proceso de planificación, la cual da inicio a la planificación estratégica. La empresa trata de aclarar más a los cambios en los mercados y la competencia mediante el empleo del pensamiento estratégico.

La planificación es quitada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya deber es realizar planes estratégicos para la corporación. Frecuentemente, los consultores dotan complejas e innovadores procedimientos que el equipo de planificación utiliza para agrupar información y predecir tendencias futuras. Expertos ex

militares proyectan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un retiro que se da en un centro recreativo y es encabezado por miembros clave del equipo de planificación con la finalidad de evaluar y modernizar el plan estratégico presente. La planificación de arriba para abajo predomina la formulación de la estrategia formal y abandona los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo regular, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la colaboración de consultores, pero con una mínima participación de los niveles inferiores.

1.9.2.2.7.4 Etapa 4 Administración Estratégica

Al fijarse de que incluso los mejores planes estratégicos son incapaces e inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel conforma grupos de planificación integrados por administradores y colaboradores claves de bastantes estratos que actúan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Integran y desarrollan una gama de planes estratégicos dirigidos hacia el alcance de los objetivos primordiales de la empresa. En ese instante, los planes estratégicos detallan características de implementación, evaluación, y control.

En vez de tratar de predecir perfectamente el futuro, los planes tienen probables escenarios y estrategias de contingencias. El complejo plan estratégico a cinco años desarrollado anualmente es cambiado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año.

La información estratégica disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra dispersada a través de redes de área local e intranet entre los colaboradores de toda la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizada, existen

consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos en colaborar dirigiendo los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede iniciar el procedimiento de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden nacer de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo.

Ahora participa todos los colaboradores de todos los niveles.

1.9.2.2.8 Análisis del Micro Ambiente (Cinco FUERZAS Competitivas de PORTER)

Es una herramienta estratégica desarrollada por uno de los grandes del Marketing. (PORTER, 2006). El objetivo de este modelo es calcular la rentabilidad de un sector, teniendo mucho en cuenta el actual valor y la proyección de los emprendedores / pymes en el mismo.

Esta herramienta es útil para analizar el mercado del proyecto empresarial y definir una estrategia coherente para poder utilizarlos. Para aquellos emprendedores que están elaborando el plan de negocios para los proyectos empresariales, Resultaría muy útil definir las cinco fuerzas competitivas de Porter para poder completar, de manera mas fácil, el apartado de “análisis de mercado”.

Para aquellos que tengan el plan de negocios elaborado, o que las empresas lleve varios años en el mercado, también es beneficioso revisar periódicamente esta herramienta estratégica porque la rivalidad competitiva de un sector está en continuo desarrollo.

Según Michael Porter, la naturaleza de la competencia de una industria, esta compuesta por las siguientes fuerzas:

- La primera de las fuerzas competitivas es la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan una mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son las siguientes: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.
- La segunda de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: La barrera de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.
- Otra de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye.

Existencias de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.

1.9.2.2.9 La Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Con esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea disminuyendo los costos o aumentando las ventas).

Este margen analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presento al mundo en su libro de 1985, “Ventajas Competitivas”.

1.9.2.2.9.1 Descripción de la Cadena de Valor

Cada empresa es una agrupación de actividades que actúan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas utilizando una cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las variadas actividades que realiza una empresa. Se divide en dos tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se divide a su vez en las cinco categorías genéricas.

- **Logística Interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Toda empresa necesita gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Regularmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios.

Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministros proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

1.9.2.2.9.2 Actividades de Apoyo

En la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí,

proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento –compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.

La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

DIAGRAMA N° 2

CADENA DE VALOR



Fuente: Tomado desde la web. Google.com
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

1.9.3 Fundamento Referencial

Se ha referenciado en dos memorias, una de ellas es la tesis de grado del autor Polo Cabezas Roberto Carlos cuyo tema de tesis es **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016 PARA LA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ”** cuyo director es el Lic. Giovanni Egas Orbe DR. MGL. Finalizada en Sangolquí en el año 2014. Habla del funcionamiento interno de una empresa que se encuentra en gran medida en un entorno determinado, que influye en sus estrategias y en sus resultados.

Es por esta razón que se da de tal importancia entender el funcionamiento de esta distribución, se da la medida en que sus resistencias se acoplan con la compañía y de una manera deterioran el funcionamiento u operación.

Si queremos que la empresa sea más competitiva, debemos tener una actitud severa a los cambios de entorno, es necesario tener un plan estratégico diseñado adecuadamente para las metas requeridas y estrategias idealizadas por sus propietarios. El empleo del proyecto logrará dominar las estrategias y ventajas competitivas y equiparar con otras compañías competidoras mediante la intervención de un análisis permitiendo conocer si es factible mejorar o hacer un rediseño de las estrategias ya existentes. Los costos operativos en el uso del plan estratégico, provienen sustancialmente de los costes que debe aceptar la compañía para que pueda efectuar el plan, el regreso que se anhela no es netamente financiero, dado que origina intangibles multiplicadores para lo que es el sector de recurso humano de la compañía, intangibles que interpreta las técnicas cuyo último valor se predice en el ordenamiento organizacional lo que decreta la variación cualitativa necesario para lo que se espera en la empresa.

La búsqueda de la ejecución de los objetivos debe ser tenaz de parte de los encargados y de la gerencia, y por supuesto de cada persona que se integran en estos objetivos; en otras palabras la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.

La segunda tesis de referencia cuyo tema es **“FORMULACIÓN DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA ALCANZAR EL DESARROLLO DE LA EMPRESA COMPEG DE LA CIUDAD DE AMBATO”** de la autora Tania Álvarez León finalizada en el año 2011 (Ambato-Ecuador). El proyecto inicia proponiendo un organigrama de funciones, detallando cada departamento con su respectivo personal y

funciones a desempeñar, además la integración de un manual orgánico funcional que es una herramienta operativa y de gestión orgánica que describe las relaciones laborales de cada dependencia.

En si el proyecto realiza una programación de obra describiendo trabajos preliminares, cimentación, estructura de hormigón, mampostería y contrapiso, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, carpintería de hierro y de madera y revestimiento de piso, paredes y tumbado. Detalla un flujograma del programa de obra y, para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado, tiene previsto mantener un plan de publicidad permanente y además brindar servicios que antes no se efectuaban en la empresa.

La inversión para la propuesta es de \$ 5.936,40.

Este trabajo de investigación hará que la investigación actual establezca un sistema organizacional apropiado que logrará a contribuir el desarrollo de la empresa constructora.

Este trabajo resalta la comunicación que queremos promover, con la colaboración en sí de los directivos y trabajadores quienes se incluyen al problema que aqueja a la constructora, con el objetivo de contribuir para que la empresa se consoliden el campo de la construcción, obteniendo beneficios, un continuo mejoramiento en el área de servicios, desarrollo, crecimiento, afianzamiento, credibilidad y posicionamiento en el mercado empresarial. Creando fuentes de trabajo y estabilidad para con sus colaboradores.

Lo importante sería la comunicación entre estos tres aspectos que son el propietario de la empresa, los empleados y la consultoría del guía para seguir con el estudio que se propone en toda esta investigación.

1.9.4 Fundamento Legal

Como toda empresa constructora “CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA. LTDA.”, obtiene los posteriores organismos de control y leyes respectivas.

Organismos de Control:

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Cámara de la Construcción
- Colegio de Arquitectos de Guayaquil
- Ministerio de Trabajo

Leyes:

- Constitución Ecuatoriana
- Código civil
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno
- Reglamento de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno
- Ley de Trabajo
- Ley del Instituto de Seguridad Social
- Ordenanzas Municipales.

1.9.5 Fundamento Ambiental

Con respecto a las empresas constructoras, existe una ley de Gestión Ambiental que fue expedida el 30 de julio de 1999, en el Registro Oficial N° 245, como toda ley establece principios y directrices de política ambiental, determinando ciertas obligaciones y responsabilidades cuando se requiere integrar a la participación del sector público y privado en la

gestión ambiental. Dictaminando que la jurisdicción ambiental ejercido por el Ministerio del Medio Ambiente actuará apelando ante el Sistema Nacional descentralizado de Gestión Ambiental.

En la evaluación de Impacto Ambiental y del Control Ambiental se ubica el capítulo II, en su artículo 19, menciona que:

“Las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificadas previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será precautelarlo”.

1.10 Metodología

Este trabajo de investigación recoge información a través de dos métodos, el descriptivo y deductivo.

El primer método, el método descriptivo cuya función es describir las situaciones, acciones sobresalientes y costumbres, a través, de la información recopilada exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. En otros términos, esto quiere decir que las conclusiones son el resultado necesario de las premisas: cuando estas resultan que son verdaderas y tiene validez el razonamiento deductivo, no hay forma de que la conclusión sea verdadera.

El Diagrama-matriz identifica los problemas de origen, causa y efecto. Luego actúa el Diagrama de Ishikawa la cual son representados estos problemas, con esto se hace un estudio de la Frecuencia la cual

son representados por el Diagrama de Pareto. La información obtenida se la calcula y se realiza la figuración con el análisis correspondiente relacionado con los problemas, también aquí se determinaran que capacidad tendrá la producción.

Se tratará de una estrategia de ventas y mercadeo, se realizará un análisis interno de la empresa constructora con la ayuda de la cadena de valor. Tendremos una valoración de los factores internos que concluyen realizando un impacto económico de los problemas a la que se elaborara la propuesta en la definitiva solución de los problemas.

CAPITULO II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

2.1 Situación Actual de la Empresa

La constructora tiene como gran problema la desorganización, esto conlleva a que se genere problemas como el aislamiento de los trabajadores, la desorganización y la demora en entrega de facturas.

Esto genera un retraso también en la entrega de materiales a nuestros clientes.

Cabe recalcar que cuando se realizan menos tramites de lo citado, necesitaremos un análisis para entender del ¿por qué? Se lleva a estas instancias.

Para que esta desorganización desaparezca y se encuentre una manera eficaz y eficientemente una solución óptima para la constructora.

2.1.2 Ventas y Mercadeo que atiende

La participación en el mercado de la Empresa Constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., se la da a conocer por la extracción de información por parte de la empresa de manifiestos que lleva la inspección de los despachos de la cual realizan estas empresas constructoras.

En el cuadro N° 2 encontraremos el Porcentaje de Participación en el mercado, están divididos por empresa, agencias y participación.

CUADRO N° 1
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

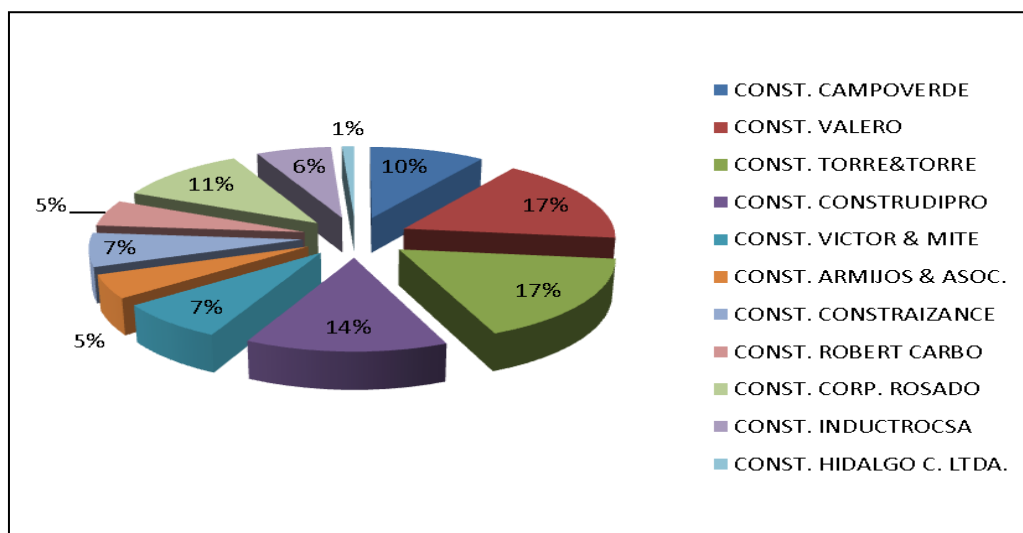
EMPRESAS	(C)	AGENCIAS	PARTICIPACIÓN
CONST. CAMPOVERDE	66	31	9,76
CONST. VALERO	115	38	17,01
CONST. TORRE&TORRE	114	36	16,86
CONST. CONSTRUDIPRO	93	26	13,76
CONST. VICTOR & MITE	51	10	7,54
CONST. ARMIJOS & ASOC.	32	5	4,73
CONST. CONSTRAIZANCE	45	2	6,66
CONST. ROBERT CARBO	35	3	5,18
CONST. CORP. ROSADO	75	25	11,09
CONST. INDUCTROCSA	43	22	6,36
CONST. HIDALGO C. LTDA.	7	1	1,04
TOTALES	676	199	100

Fuente: Datos informativos de la constructora
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

En la observación de la gráfica N° 3 que veremos a continuación, la empresa Constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., ligeramente cubre el 1% del mercado ecuatoriano con respecto a sus competidores.

Obviamente indica que dicha empresa debe que reforzarse en las falencias que hemos analizado para así poder incursionar en el mercado y aumentar su nivel de competitividad.

GRÁFICO N° 2
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Fuente: Datos Informativos de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.1.3 Capacidad de Producción Instalada

Podemos registrar que la capacidad de producción de la constructora se mide por la suma de trámites consumados, regularmente se ejecutan de 2 a 3 trámites por día.

Todo esto necesita del lote de pedidos de materiales pétreos para el inicio de la construcción vial que quieran realizarlos los clientes. Con la información de los 3 pedidos al día llegaremos a una producción de 66 trámites que se realizaran por mes.

$$\text{Producción diaria} = 2 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

$$\text{Producción mensual} = 2 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times 22 \frac{\text{días}}{\text{mes}} = 44 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

Se realiza el cálculo para determinar la capacidad máxima de producción para conocer si la constructora está apta para cubrir la demanda que se le exige.

Como dato adicional la capacidad máxima de producción se la calcula para producir servicio las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

$$2 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times \frac{1 \text{ día}}{24 \text{ horas}} = 0.0833 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}$$

$$0.0833 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times \frac{24 \text{ horas}}{\text{día}} = 2 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

$$2 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times \frac{30 \text{ días}}{\text{mes}} = 60 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

$$60 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}} \times \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} = 720 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$$

La capacidad máxima de operación es de 720 trámites al año. Con esta valoración se realizará una resta del 13% debido a conceptos de porcentajes fundamentales como son las exigencias personales, de mantenimiento, entre varios, se concluye lo siguiente:

- **Suplementos Constantes**

✓ Exigencias Personales	5 %
✓ Fundamentales por fatiga	4 %

- **Medida Cambiante agregado al complemento fundamental por fatiga**

✓ Varios	4 %
✓ Total	13%

Considerando que el valor de 720 tramites al año que es la capacidad máxima de operación obtenemos el equivalente de un 87%.

Concluimos que la capacidad máxima de operación sería de 626 trámites / año.

2.1.4 Capacidad de Producción Utilizada

La capacidad utilizada de producción de servicios en la empresa se la encuentra tomando en cuenta las horas laboradas diarias más la suma de 2 horas por asunto de sobretiempo en los 22 días laborables, considerando el mes, las semanas que tiene el año y obtendremos la producción afectada en los últimos meses del presente año. Con la obtención de este valor se procede al cálculo del tamaño anual de producción real en la constructora laborando un turno de 8 horas al día con 3 personas y 3 equipos de computación.

Producción real por hora:

$$\frac{2 \text{ trámites}}{\text{día}} \times \frac{1 \text{ día}}{8 \text{ horas}} = 0.25 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}$$

Con la operación:

$$0.25 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 52 \frac{\text{semanas}}{\text{año}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 520 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$$

$$520 \frac{\text{trámites}}{\text{año}} \times \frac{1 \text{ año}}{12 \text{ meses}} = 93 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

Con esta valoración se calculará el porcentaje de eficiencia.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\frac{\text{trámites}}{\text{mes}}}{\frac{\text{trámites}}{\text{mes}}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{43 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}}{60 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia} = 71.66 \%$$

La capacidad utilizada está dada por 71.66 %

Entonces obtenemos los siguientes resultados.

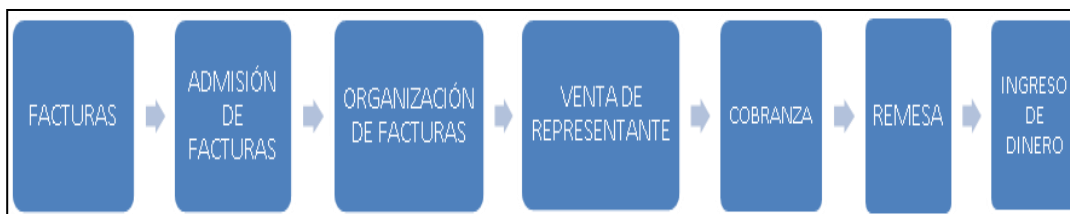
CUADRO N° 2
CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA

Indicadores	Actual
Producción de pedidos de material pétreo por 12 meses	720 trámites/año
Producción de pedidos de material pétreo por mes en 30 días	60 trámites/mes
Producción de pedidos de material pétreo por mes en 52 semanas/año	43 trámites/mes
Producción de pedidos de material pétreo por año en 52 semanas/año	520 trámites/año
Producción de pedidos de material pétreo por hora	0,25 trámites/hora
Eficiencia	71,66%

Fuente: Datos Informativos de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.1.5 Procesos Principales

El proceso principal la podemos ubicar en el área administrativa, el proceso de facturación se detalla de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 3**FACTURACIÓN**

Fuente: Información primaria de la constructora
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Área Administrativa. (Gerente General)

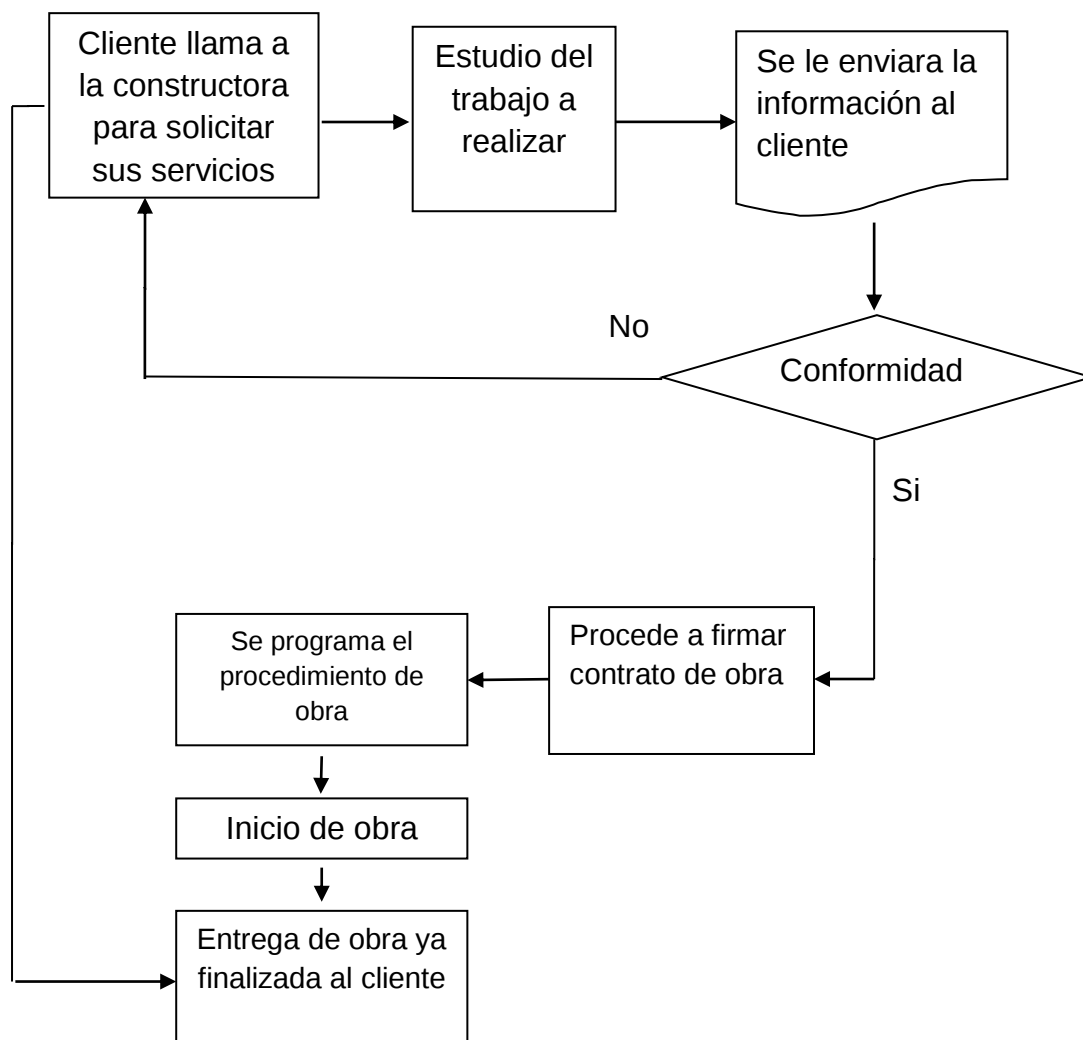
Área de Operaciones. Encabezada por secretaria general, quien se encarga también en los procesos de operación.

Procedimiento para la realización de trabajos de construcción por la constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda.

El procedimiento para la realización de obras se la menciona en la siguiente descripción:

- El cliente llamará a la constructora para solicitar de sus servicios.
- Se hará un estudio de suelo, con su respectiva topografía y mediciones, para conocer y dar precios de lo que se llevara realizar este trabajo.
- Se enviará al cliente los datos de materiales y precios que se requieren para iniciar la obra si se encuentra de acuerdo.
- Si el cliente está de acuerdo se procede hacer un contrato.
- Se programa el procedimiento de obra.
- Se utiliza maquinaria para mejoramiento de terreno e inicio para el levantamiento de la obra
- Al finalizar la obra se procederá a llamar al cliente para definir detalles solicitados por el mismo cliente y después proceder la respectiva entrega.

DIAGRAMA N° 4 PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRA



Fuente: Investigación primaria de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

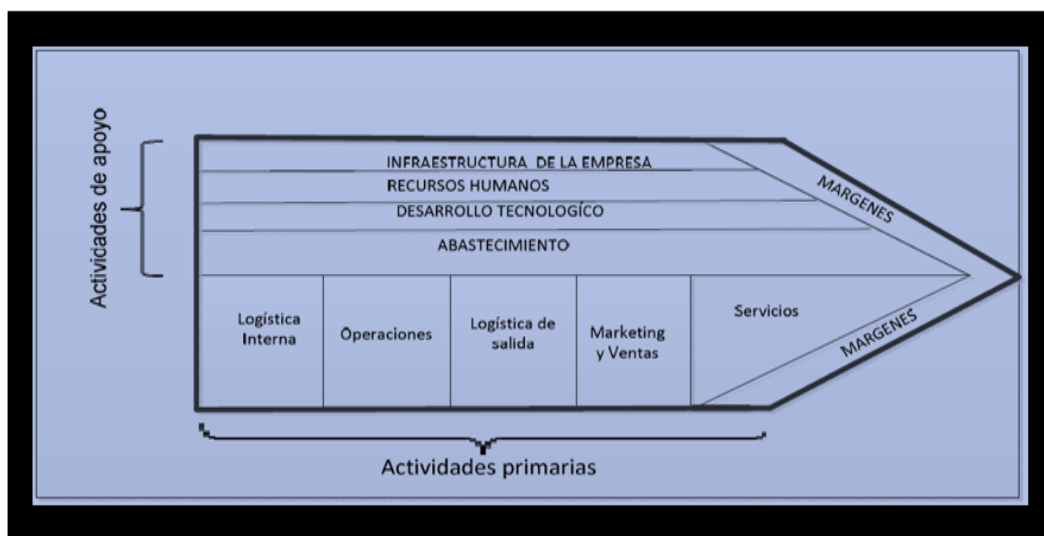
2.2 Análisis Interno de la Empresa

Para iniciar un análisis interno de una empresa, se utiliza la cadena de valor de Michael Porter.

En el Grafico N° 6 de Cadena de Valor encontraremos la Infraestructura de la empresa, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico, Abastecimiento, y las Actividades de Apoyo.

DIAGRAMA N° 5

CADENA DE VALOR



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)

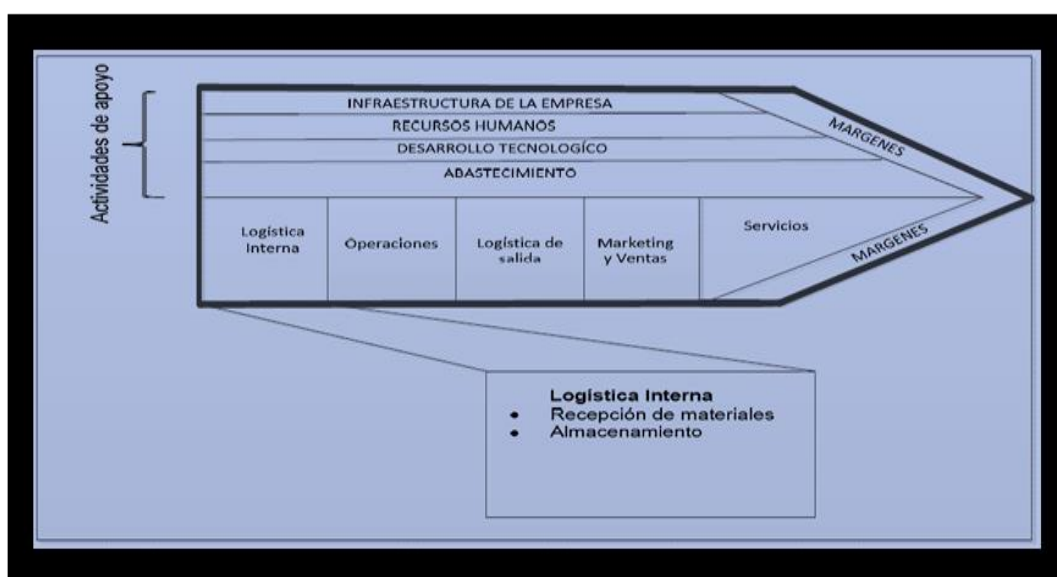
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.1 Actividades Primarias

La logística interna en la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 6

CADENA DE VALOR LOGÍSTICA INTERNA



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)

Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.1.1 Logística Interna (Recepción de Materiales)

Los materiales de construcción que son los más comunes como arena, piedra $3/4$ y cascajo, son recibidos por el bodeguero para el respectivo inicio de obra.

En este procedimiento no se han encontrado inconvenientes.

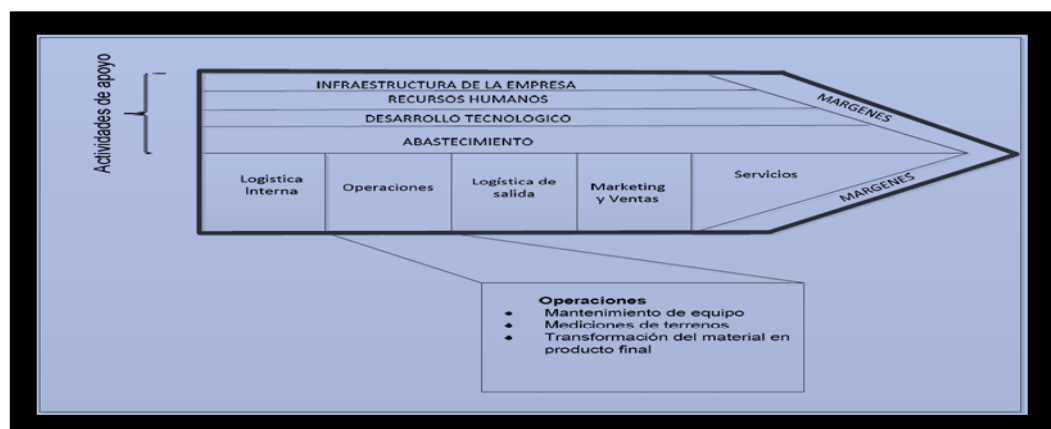
2.2.1.2 Logística Interna (Almacenamiento)

El bodeguero de obra quien día a día debe tener la seguridad y el control al momento de recibir una orden ya sea de ingreso o de despacho de los materiales. El bodeguero tienen todo en orden para un respectivo control de inventario.

La constructora cumple con el pago respectivo a los proveedores, y ellos cumplen con el requerimiento de la empresa al solicitar material de construcción.

Las Operaciones en la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 7
CADENA DE VALOR OPERACIONES



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)

Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.1.3 Operaciones (Mantenimiento de Equipo)

Hay un respectivo mantenimiento preventivo de los equipos, vehículos, maquinarias y herramientas.

Toda empresa constructora tiene la obligación del mantenimiento de los equipos, maquinarias e instalaciones, ya que con esto teniendo un respectivo plan de mantenimiento se lograra aumentar la vida útil de los equipos reduciendo la consecutiva compra de repuestos minimizando el costo anual del material usado.

Si no tenemos un adecuado mantenimiento de las maquinarias obtendremos consecuencia de ello, la alteración de los programas de producción ya planificados y el fallo a los clientes.

2.2.1.4 Operaciones (Mediciones de Terrenos)

En el proyecto que se desea construir, se debe que tener un plano con las medidas del terreno, esto logra la no equivocación de invasión de terrenos vecinos ni banquetes o calles.

Se realiza una revisión del suelo; para esto se escavará en el terreno. Una deducción concreta, si un obrero saca menos un metro cubico o diez carretillas por día, este suelo no dará ningún problema de asentamiento. La recomendación para un terreno flojo es de rellenar de material de desperdicio. Para esto hay que escavar para encontrar terreno firme porque se corre el peligro de que el bien inmueble se hunda.

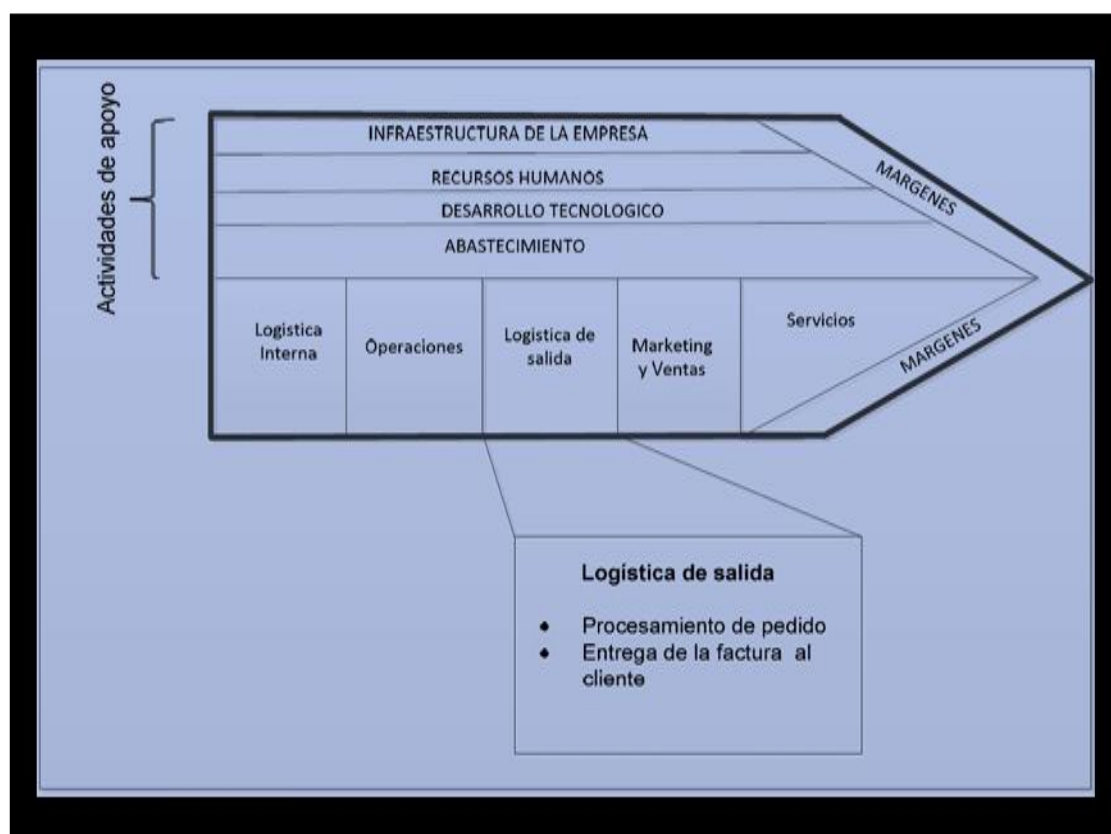
2.2.1.5 Operaciones (Transformación del Material en Producto Final)

Todo el material que ingresa para la construcción del proyecto será procesado en el terreno y se convertirá en el bien inmueble para

considerarlo después como producto terminado. Logrando los requerimientos y los estándares de calidad.

La Logística de Salida en la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 8
CADENA DE VALOR LOGÍSTICA DE SALIDA



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.1.6 Logística de Salida (Procesamiento del Pedido)

Se dará un rastreo para realizar un estudio del proyecto a construir.

El ingeniero realiza las mediciones, se informara de los datos para diseñar el plano que servirá a los directivos de la constructora, a proceder a informar los precios que costara construir el proyecto.

Realiza los estudios técnicos y económicos, se hará una plataforma dirigida al cliente detallando los precios que costará levantar la obra.

La proforma si es aprobada por el cliente se realizara la respectiva firma del contrato.

Con esto inmediatamente se programa las actividades que realizarán los equipos, maquinarias, herramientas y el personal para el inicio de la obra requerida por el cliente y la constructora.

Si la proforma no es considerada por el cliente por motivos de inconformidad con el valor facturado, se procede a invitarlo a la gerencia de la constructora para mostrarle y explicarle los rubros que se dan al construir el proyecto, de esta manera el cliente quedara satisfecho y procederá a firmar el contrato.

En este procedimiento constructora-cliente no se han encontrado problemas, lo que se aprecia la seriedad de la constructora.

2.2.1.7 Logística de Salida (Entrega de la Factura al Cliente)

Se receipta el documento facturado y se lo clasifica para ingresarlo al sistema. En el sistema se liquidan y se archivan los documentos concretados.

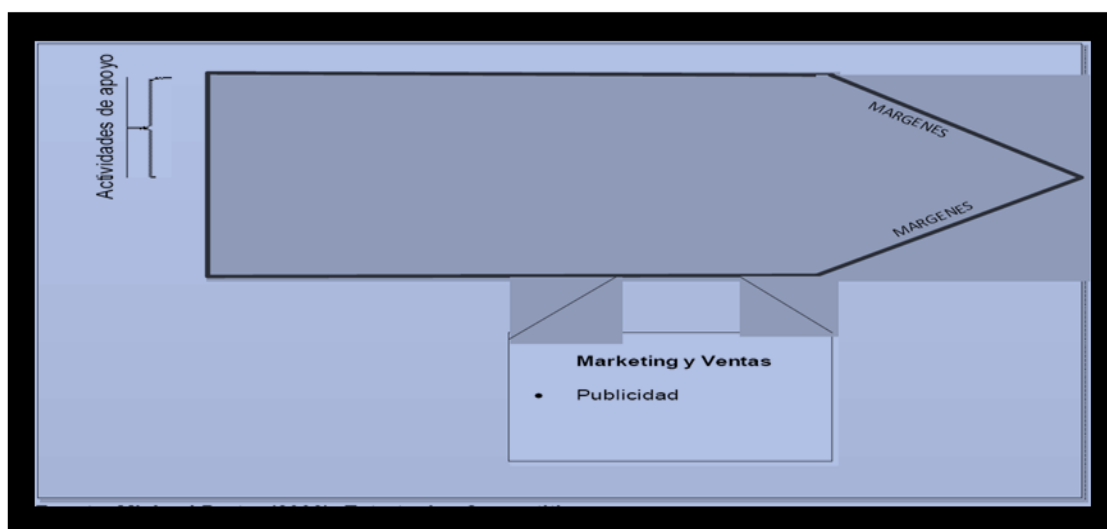
Con forme se va avanzando la obra se hace un impreso del valor determinado en el contrato, este impreso es firmado por la gerencia y es llamado al cliente.

Al recibir este documento se procede al trámite de pago acordado en cuotas indicadas en la factura.

El Marketing y Ventas en el esquema de la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera

DIAGRAMA N° 9

CADENA DE VALOR MARKETING Y PUBLICIDAD



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.1.8 Marketing y Ventas (Publicidad)

La publicidad es muy fundamental al momento de hacer conocer a la constructora. El desarrollo de una página a través del internet en la agencia de comunicaciones publica del Ecuador.

GRÁFICO N° 3

LOGO DE LA EMPRESA

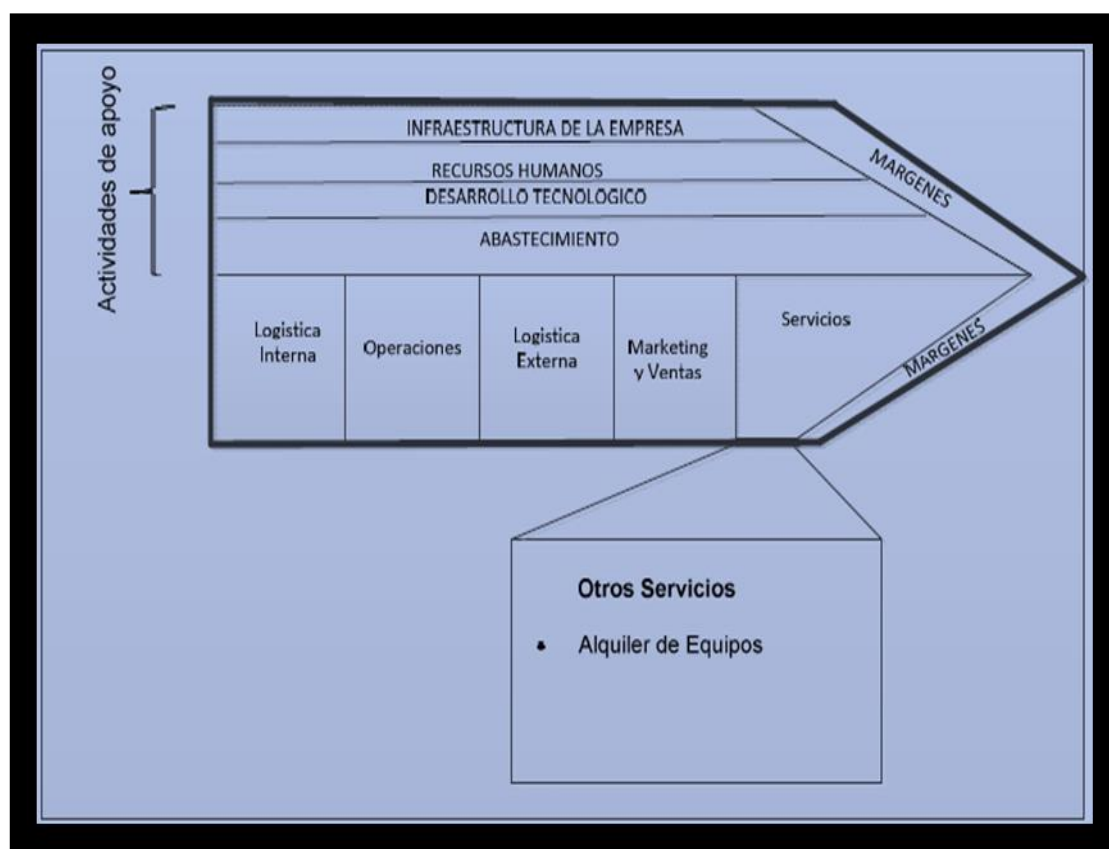


Fuente: Datos informativos de la constructora
Elaborado por: Gerencia de la constructora

La gerencia se propuso un objetivo que la constructora este en el top 10 de las mejores constructoras que existen en el país.

Los Otros Servicios en el esquema de la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 10
CADENA DE VALOR OTROS SERVICIOS



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.1.9 Otros Servicios (Alquiler de Equipos)

Esto se la realiza con la finalidad de adquirir otros ingresos, la constructora brinda estos servicios de alquiler de sus maquinarias con sus respectivos operadores y chofer si se trata de manejar volquetas.

Este procedimiento no implica ningún problema para la empresa.

2.2.2 Actividades de Apoyo

El abastecimiento en el esquema de la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 11
CADENA DE VALOR ABASTECIMIENTO DE LA CONSTRUCTORA



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.2.2.1 Abastecimiento (Materiales de Oficina)

Son los suministros para la misma constructora, como son los materiales de oficina: papel, tinta para imprimir retenciones, facturas, liquidaciones de compra y servicio.

Estos materiales permite a la oficina de la constructora trabajar a diario, para enviar y recibir datos de información para nuestros clientes.

2.2.2.2 Desarrollo Tecnológico

El Desarrollo Tecnológico en el esquema de la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 12

DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCTORA



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

La tecnología no se ha desarrollado completamente en la empresa constructora puesto que no se ha contratado una persona encargada a realizar este tipo de gestiones debido a que la constructora no se ha considerado necesario.

Los Recursos Humanos en el esquema de la cadena de valor se la gráfica de la siguiente manera:

DIAGRAMA N° 13

CADENA DE VALOR RECURSOS HUMANOS



Fuente: Estrategias Competitivas (PORTER, 2006)
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

La Gerencia General es la encargada de escoger y contratar al personal adecuado para la constructora. Este es un problema ya que la gerencia no debe realizar este tipo de funciones, debería existir un departamento que ejecute esta función.

2.2.2.3 Recursos Humanos (Capacitación)

Hay ausencia de capacitaciones para nuestro personal. Las capacitaciones son muy importantes ya que desarrolla las destrezas y habilidades en el trabajo.

2.2.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

La matriz de Evaluación de Factores Internos reduce y determina las fortalezas y debilidades en actividades de la constructora.

Según la constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., dedujo estas calificaciones indicando el grado de efectividad dando los siguientes valores:

- Fortaleza Importante 4
- Fortaleza Menor 3
- Debilidad Menor 2
- Debilidad Importante 1

CUADRO N° 3

MATRIZ EFI

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Factores Positivos			
1.-Jefe de Gerencia	0,05	4	0,2
2.-Determinaciones Oportunas	0,05	4	0,2
3.-Se obtiene información de los Clientes	0,04	3	0,12
4.-Venta personalizada con calidad y amabilidad	0,04	4	0,16

5.-Precios ya determinados	0,04	4	0,16
6.-Elaboración de planos según parámetro de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas	0,06	3	0,18
7.-Calidad al construir	0,04	4	0,16
8.-Prioridad para la empresa en adquirir préstamos	0,04	3	0,12
9.-Se procede a construir con los requerimientos y necesidades de los clientes	0,04	4	0,16
10.-Estabilidad laboral para los trabajadores	0,03	3	0,09
Factores Negativos			
1.-Estructura organizacional deficiente	0,05	1	0,05
2.-Falta de direccionamiento estratégico	0,08	1	0,08
3.-Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos	0,07	1	0,07
4.-La Gerencia define funciones del área de operaciones	0,05	2	0,1
5.-La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas	0,07	1	0,07
6.-Retorno de la inversión mínima para los recursos invertidos	0,07	1	0,07
7.-Falta de un control financiero adecuado por parte del área financiera	0,05	2	0,1
8.-Falta de estrategias financieras	0,05	1	0,05
9.-No existe departamento de recursos humanos	0,04	2	0,08
10.-No se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa	0,04	1	0,04
	1		2,26

Fuente: Investigación primaria de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

El valor de 2.26 del total ponderado está por debajo de la media que es de 2.50.

Este resultado de 2.26 indica que la constructora es débil internamente y con inmediatas acciones de elaborar estrategias para que la empresa sea sólida, logrando una expansión y una mayor rentabilidad sobre la inversión.

2.4 Análisis del Entorno

2.4.1 Análisis de Atractividad (Modelo de las 5 Fuerzas de PORTER)

La competencia entre las empresas constructoras necesitan o dependen del análisis de las cinco fuerzas competitivas. La fuerza colectiva de éstas, define el privilegio potencial entre las empresas constructoras.

Las cinco fuerzas competitivas en las empresas constructoras son:

- Amenaza de Nuevos Competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los vendedores.

2.4.1.1 Amenazas de los Nuevos Competidores

La constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., se beneficia de esta primera fuerza de Porter ya que nuevas empresas constructoras al intentar entrar en el sector de la construcción, se encontrara con barreras de entrada y barreras de salida que la Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., ya los encuentra manejables.

2.4.1.1.1 Barreras de Entrada

Son los que protegen a la constructora de una manera natural contra los nuevos competidores interesados en entrar al sector:

- Altas inversiones
- Concesiones

- Prestigio
- Confianza

2.4.1.1.2 Rivalidad entre Competidores

Hay competidores de categoría alta, media o baja. Para la constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., existen competidores de categoría alta ya que se encuentran Guayaquil, una de las ciudades del Ecuador con más volumen de construcción.

Entre las principales empresas constructoras están los siguientes nombres:

- Constructora Masaro
- Constructora E Inmobiliaria La Concordia S.A.
- Constructora Crespo
- Construbrida
- Covigon
- Hidalgo e Hidalgo
- Constructora Teneco C. Ltda.
- Fiallos Inmobiliaria

Si ya tienen planificado como organizarse con respecto a la barrera de entrada, existen riesgos que a futuro deberán asumir si es que deciden retirarse en el área de la construcción y estos son las barreras de salida:

2.4.1.1.3 Barreras de Salida

En este punto son aquellos que impiden a la empresa constructora, una salida fácil del campo constructivo. Les obliga permanecer en el sector laborando a pesar de tener malos resultados económicos y hasta

pérdidas. Mejor sería para la empresa encontrar resultados bajos en los puntos siguientes:

- Multas
- Sanciones
- Costos hundidos (Son los tiempos, dinero y otros recursos que ya se han gastado en un proyecto, en una inversión, o en algún otro esfuerzo)
- Costo de abandono superior a la de permanencia.

2.4.1.2 Productos Sustitutos

Para la empresa constructora el producto sustituto hace referencia a la calidad con que se elabora proyectos de construcción, recursos, costos y rentabilidad a la hora de elaborar un proyecto de construcción.

Actualmente existen nuevas técnicas de construcción que han reemplazado a los sistemas tradicionales de construcción, debido a mejores estructuras en hierro, madera, o de procedimientos prefabricados a base de polietileno.

La empresa constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., no ha considerado un peligro estos productos sustitutos ya que se enfoca en clientes de clase media y media alta y en ellos se les ofrece trabajos de calidad. Cabe mencionar que estos sistemas sustitutos reducen costos, pero también reducen la calidad del hormigón armado, el acero en estructuras y pone en peligro la vida del cliente al dejarlo vivir en estas villas de baja calidad.

2.4.1.3 Poder del Comprador

Al cliente lo podríamos considerar como una amenaza más ya que obliga a la constructora a bajar precios cuando encuentra variadas empresas.

El cliente tiene un gran poder de negociación debido a la existencia de numerosas constructoras a las que puede preferir según el precio, lugar y modelos.

EL cliente hace una comparación entre constructoras y elige a la que está en mejores y le brinde mejor servicio a precios módicos.

Esto hace que las empresas constructoras baje de precio e invirtiendo en mejores servicios.

El cliente depende del éxito o fracaso de la constructora.

2.4.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza da cabida al poder de negociación que cuentan los proveedores, ya que ellos definen posicionamiento de la empresa constructora en el mercado.

Si existen menor cantidad de proveedores, será mayor la capacidad de negociación, porque no hay oferta de insumos.

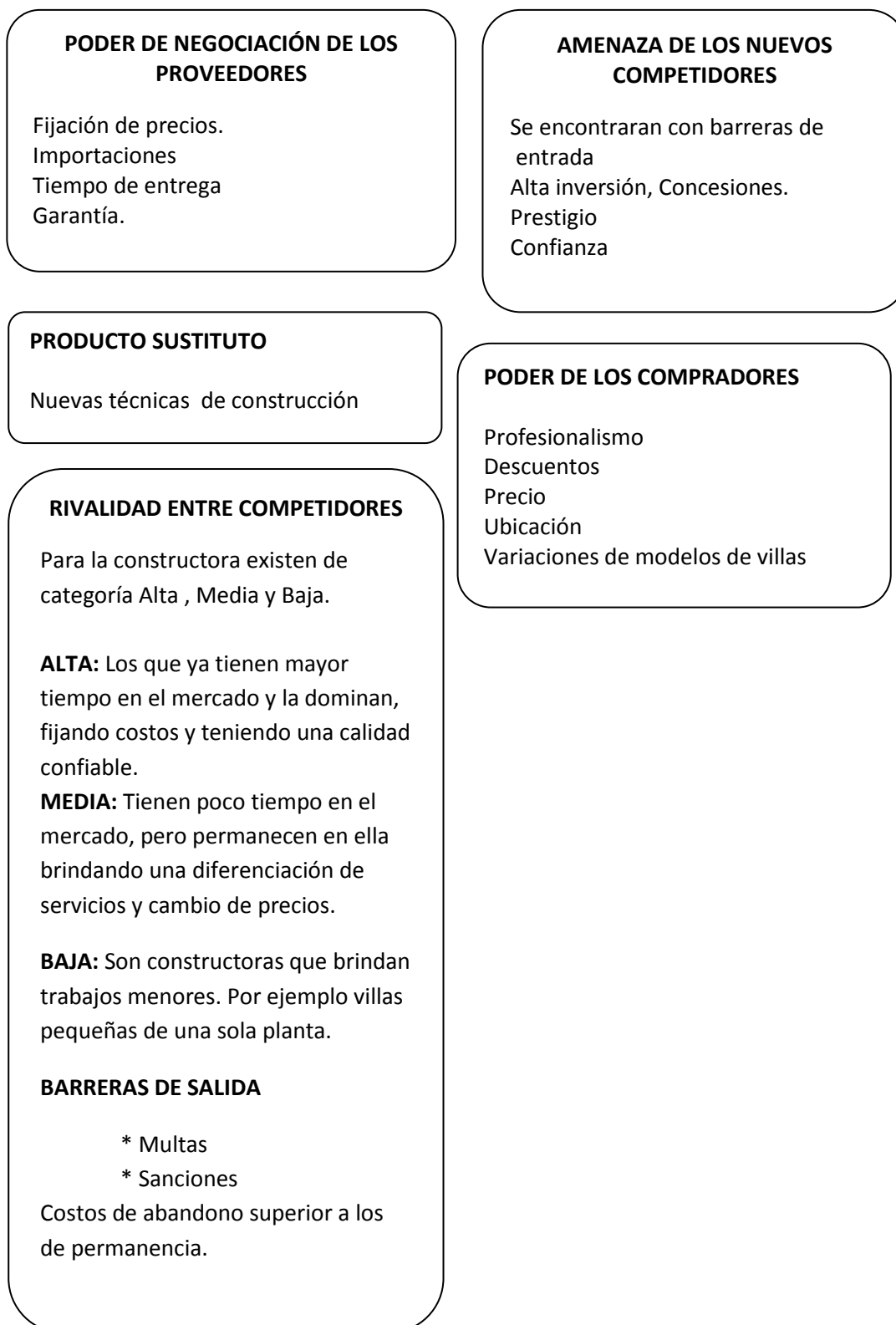
Es donde puede fácilmente aumentar sus precios.

La Empresa Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., con referencia al poder de los proveedores sufre los siguientes factores:

- Capacidad de suministros
- Tiempo de entrega
- Plazos de pago
- Garantía

DIAGRAMA N° 14

DIAGRAMA DE PORTER



Fuente: Información Directa
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.4.2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE) admite recapitular y determinar datos. Esta recapitulación contiene información económica, colectiva, educativa, estadística, ambiental, gubernamental, judicial, tecnológica y competitiva.

Las valoraciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), se dan por el grado de eficacia y de la siguiente manera:

4= Valor superior

3= Valor está por arriba de la media

2= Valor de la media

1= Valor malo

CUADRO N° 4

MATRIZ EFE

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Factores Positivos			
1.-Entrada a créditos hipotecarios	0,06	2	0,12
2.-Permanente constante de la tasa de interés	0,05	2	0,1
3.-Estabilidad para el nuevo sistema monetario	0,03	3	0,09
4.-Existe la demanda de obra	0,04	3	0,12
5.-Reducir los métodos constructivos	0,05	3	0,15
6.-Realizar ventas a través de las vías tecnológicas	0,07	1	0,07
7.-Al realizar nuevos proyectos se desarrolla una alta inversión económica	0,04	2	0,08
8.-Nuevos planos con diseño innovadores	0,04	3	0,12
9.-Para el hormigón y acero no existe producto sustituto	0,06	4	0,24
10.-Varios proveedores	0,06	4	0,24
Factores Negativos			

1.-Nuevos tipos de aranceles	0,02	3	0,06
2.-Diversidad de trámites, impuestos y demás obstáculos administrativos	0,05	3	0,15
3.-Afilación de todo el personal, lo cual eleva costos administrativos en el momento de contratarlos	0,06	2	0,12
4.-Pago de impuestos	0,06	1	0,06
5.-Restricciones sobre el uso de suelos	0,06	4	0,24
6.-Incidencia del sector por constructoras grandes	0,04	1	0,04
7.-Posicionamiento en el mercado	0,05	2	0,1
8.-Mejores procesos para la construcción.	0,05	2	0,1
9.-Consorcio de reparto y comercio de acero, hormigón y cemento	0,05	2	0,1
10.-Elevación de costos de materiales	0,06	3	0,18
	1		2,48

Fuente: Investigación primaria de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

El valor de 2.5 es el promedio ponderado de una Matriz de Evaluación de los Factores Externos. El valor de 4.0 es el promedio ponderado que la organización indica, las tácticas de las construcciones son eficaces cuando obtienen oportunidades de factores positivos y disminuyendo efectos negativos de amenazas. Si el indicador resulta de 1.0, este valor apunta que las estrategias de la constructora no están aprovechando las oportunidades de factores positivos ni eludir amenazas.

El valor de **2.48** señala que la constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., se encuentra por debajo de la media que es de 2.5 aconsejando que se deba esforzar más en sus estrategias aprovechando las oportunidades y eludiendo amenazas.

Con respecto a la Matriz de Evaluación hay que fijarse muy a fondo en lo que señala los factores que los pesos y calificaciones. Opinión propia del autor de la tesis.

2.5 Diagnóstico

2.5.1 Análisis e Identificación de los Problemas

En la Empresa Constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., básicamente el problema raíz es que el proceso en sí, nunca ha sido observado desde el punto de vista de la competitividad, en base a esto podemos definir un sin número de problemas que nacen de aquello, este proceso debería ser manejado como una actividad de valor competitivo. Por tal razón las áreas de la constructora nunca se le han dado la importancia necesaria, y no es manejada de una manera técnica con la utilización de herramientas del Ingeniero Industrial.

A continuación se identifica los problemas de la constructora Inmobiliaria Hidalgo C. Ltda., con la Matriz causa-efecto. Analizando las deficiencias operativas de los procesos administrativos enumerados de la siguiente manera:

- Defectos operativos en los procedimientos administrativos.
- La falta de comunicación entre los trabajadores y la gerencia.
- Desorden al establecer cargos por falta de un plan organizacional.

Problema N° 1

Deficiencias operativas en los procesos administrativos.

Área: Administrativa

Causas

- Tesorero hace doble función hay exceso de trabajo.
- Poca inversión en el departamento administrativo. Incumplimiento en funciones como trámites o funciones mal asignadas por parte de la

gerencia que a la vez realiza tareas del departamento de recursos humanos.

- No hay incentivos monetarios para el trabajador.
- Inexistencia de capacitaciones al personal en general.

Efectos

- Fallas en la contabilidad en la empresa constructora produciendo demoras en entrega del balance general.
- Tiempos improductivos y cansancio en los trabajadores.
- Desanimo del trabajador lo que ocasiona improductividad laboral.
- Demora en dar documentos y datos.

CUADRO N° 5

DEFECTOS OPERATIVOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSAS	EFFECTOS
Deficiencias operativas en los procesos administrativos	Gerencia	Presión en el trabajo	Errores contables
		Falta de inversión en el área administrativa	Pérdidas de tiempo, fatiga y estrés
		Falta de incentivo	Desmotivación del empleado lo que ocasiona que pierda interés en su trabajo
	Empleado	Falta capacitación	Retrasos en la entrega de documentos e información

Fuente: Información de la constructora
Elaborado por: Félix Vera Panchana

Problema N° 2

Mala comunicación entre el personal y la dirección.

Área: Administrativa

Causas

- Poco diálogo de los trabajadores. En lo que se refiere la falta de información de sus funciones.
- La gerencia requiere de más liderazgo al momento de conducir a los trabajadores.
- La confiabilidad perdida entre el empleado y el empleador.
- El trabajador no se siente motivado y sufre un desempeño laboral.

Efectos

- Baja productividad ocasiona la desconfianza y pérdida de los clientes.
- Tomas de decisiones erróneas al momento de asignar funciones.
- Por querer terminar la tarea a tiempo, puede haber información de datos erróneos.
- Tareas asignadas realizadas con demora.

En el cuadro N° 7 describe la falta de comunicación entre los trabajadores y la gerencia, donde describe la falta de liderazgo, la falta de confianza entre el empleado y el empleador, falta de motivación.

CUADRO N° 6
LA FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS
TRABAJADORES Y LA GERENCIA

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSAS	EFFECTOS
Mala comunicación entre el personal y la dirección	Gerencia	Falta de comunicación	Puede perder la moral el rendimiento y los clientes
		Falta de liderazgo	Decisiones incorrectas
	Empleados	Falta de confianza entre empleado-empendedor	Premura en culminar las tareas
		Falta de motivación	El empleado no cumple a tiempo con las tareas asignadas

Fuente: Información de la constructora
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Problema N° 3

Desorganización en la asignación de funciones por falta de un plan organizacional.

Área: Administrativa

Causas

- Efectuar la propuesta de un organigrama que defina las diversas funciones básicas de la organización
- Falta de un manual de actividades. Los empleados desconocen de las funciones a seguir
- La continua falla de parte de los trabajadores por motivo de la falta de capacitaciones hacia ellos

- Algunos cargos cumplen doble función; el tesorero tiene carga de trabajo.

Efectos

- Falta de organización en el área administrativa
- Poca información para los trabajadores con respecto a sus funciones
- Tardía entrega en los informes financieros y balance general

CUADRO N° 7
DESORGANIZACIÓN EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSA	EFEECTO
Desorganización en la asignación de funciones por falta de un plan organizacional	Gerencia	Falta un organigrama propuesto	Desorganización en el mando administrativo
		No hay un manual de funciones	Desconocimiento las funciones de cada empleado
	Empleado	Falta de capacitación	Ineficiencias en el cumplimiento de tareas y brindar una buena atención al cliente
		En el análisis de puesto existe doble carga defunciones para el contador.	Atrasos en los estados financieros y balance general

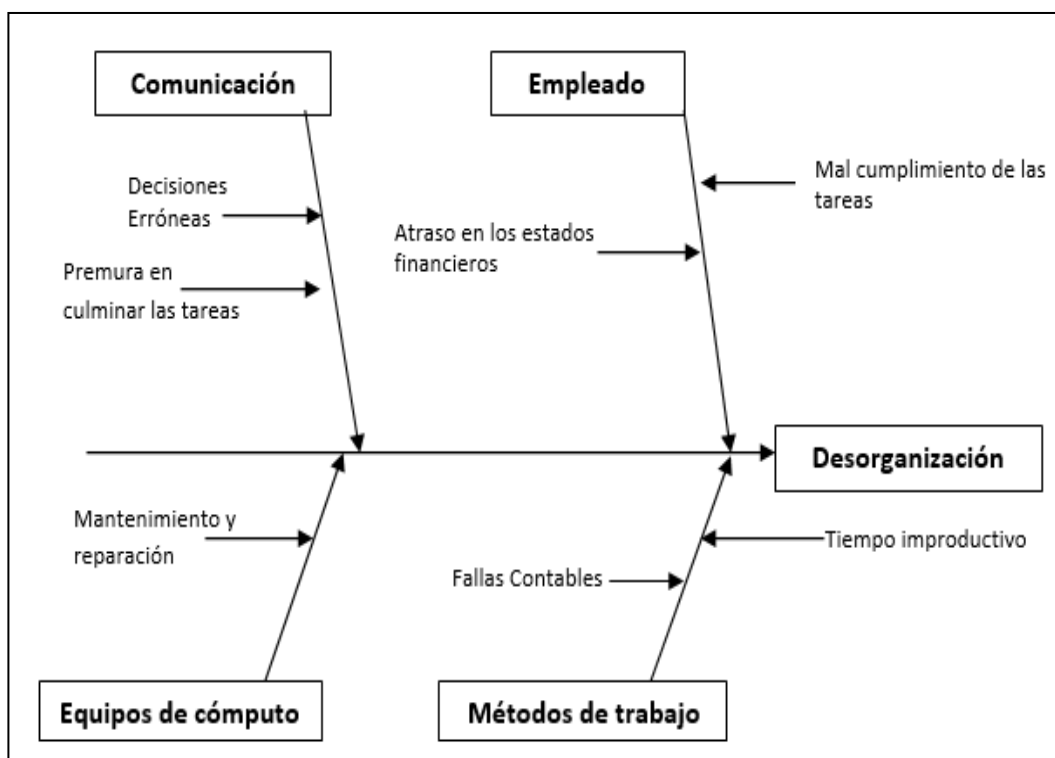
Fuente: Información de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

2.5.2 Representación Gráfica ISHIKAWA

En la gráfica del diagrama de Ishikawa se muestra las causas y efectos de los problemas 1, 2 y 3.

DIAGRAMA N° 15

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Información de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Mediante el diagrama de Ishikawa la añadiremos los siguientes valores:

- Comunicación= 30.26 %
- Empleado= 38.38 %
- Equipos de cómputo= 9.23 %
- Métodos de trabajo= 22.14 %

Estas valoraciones la obtuvimos mediante la observación directa y análisis de las frecuencias, dando como resultado de un 38.38% para el problema N°3, el 30.26% para el problema N°2 y el 31% para el problema N°1, por lo consiguiente las 60 de frecuencia se lo dividirá para 271 y lo multiplicaremos por 100 dando como resultado el valor de 22.14% que asignada para métodos de trabajo y por último la frecuencia 25 lo

dividiremos para 271 y multiplicando por 100 se obtuvo el 3.23% para equipos de cómputo.

El problema N° 3 es el de mayor peso.

2.5.3 Análisis de la Frecuencia de Representación de Problemas (PARETO)

Se analiza las frecuencias de uno de los problemas obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO N° 8
ANÁLISIS DE LAS FRECUENCIAS DEL PROBLEMA 1,2 Y 3

Problemas	Meses								
(1) Defectos operativos en los procesos administrativos	Efecto	1	2	3	4	5	6	Frecuencia	%
	Fallas contables	7	6	5	5	4	5	32	38
	Tiempo improductivo	3	7	5	4	5	4	28	33
	Tardía en la entrega de documentos e información	3	6	5	4	4	3	25	29
Total								85	100
(2) No hay comunicación entre el trabajador y la gerencia	Decisiones erróneas	8	7	9	9	8	8	49	60
	Premura en culminar las tareas	4	8	7	2	6	6	33	40
Total								82	100
(3)Poca	Mal cumplimiento de	9	9	9	8	9	10	54	50

organización de funciones por la falta de un plan organizacional	tareas									
	Atraso en los estados financieros	8	9	9	9	9	9		53	50
Total									107	100

Fuente: Información de la constructora
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Se procede a escoger la totalidad de los problemas de mayor a menor analizando las frecuencias como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 9
ANÁLISIS DE LAS FRECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS

Problemas	Frecuencia f	% de frecuencia $H=f/(\sum f)*100$	% Acumulado
(3) Poca organización de funciones por la falta de un plan organizacional	107	39,05	39
(1) Defectos operativos en los procesos administrativos	85	31,02	70
(2) No hay comunicación entre el trabajador y la gerencia	82	29,93	100
Total	274	100,00	

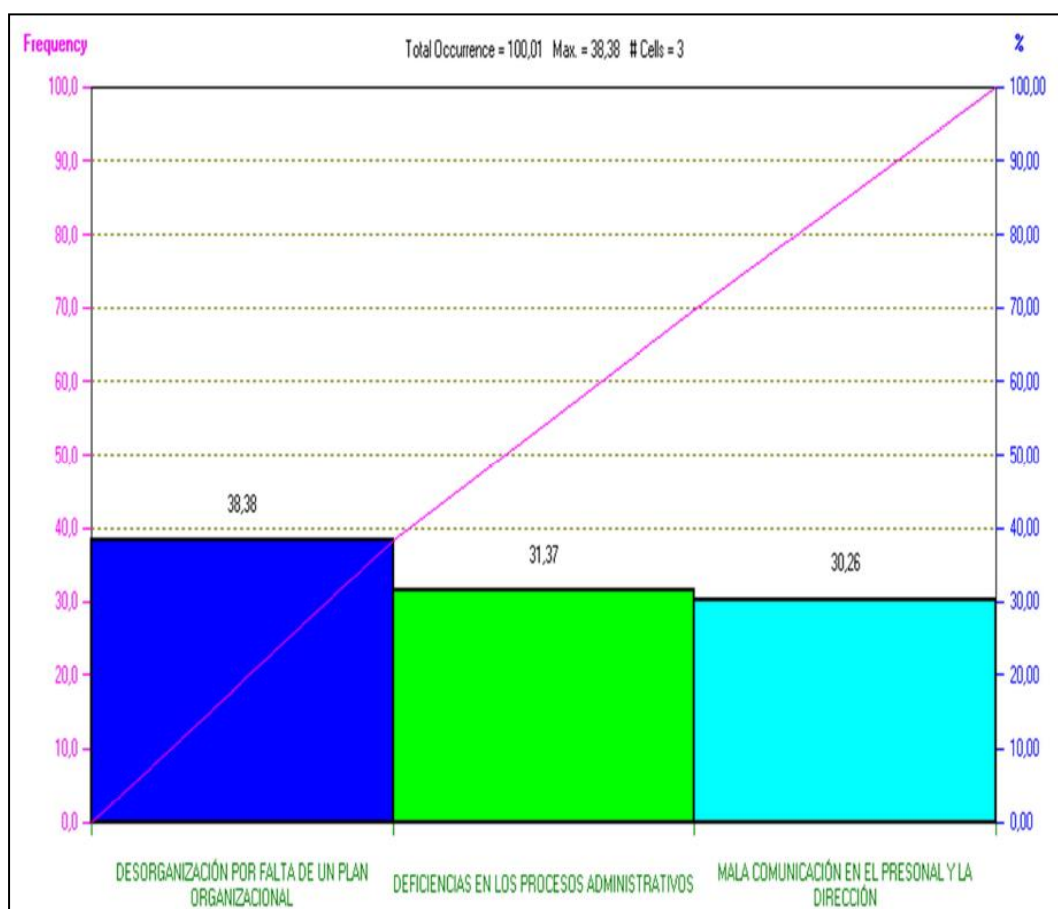
Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Como se aprecia en el cuadro, el problema N° 3, representa el 39,05% este problema se origina porque existe un desconocimiento de funciones, falta de capacitación y la falta de un organigrama propuesto.

El problema N°1, representa el 31.02%, y en el problema N°2, representa el 30.26% de las causas que provocan el problema de comunicación.

A continuación se representa los 3 problemas en el diagrama de Pareto, para los defectos y las frecuencias detectadas, esto considerando que el 20% de los pocos vitales solucionan el 80% de los muchos triviales; de acuerdo a la ley de Pareto.

DIAGRAMA N° 16
DIAGRAMA DE PARETO DE LOS PROBLEMAS 1,2 Y 3



Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Como se puede observar en el gráfico los efectos que se deben atacar para solucionar la mayor cantidad de problemas, es la desorganización de funciones por falta de un plan organizacional, puesto que representa el 38.38 % de los pocos vitales que solucionarán el 80% de los problemas, los muchos triviales en los que se ve sometida la empresa.

2.5.4 Costos Asignados a los Problemas

El impacto económico de problemas representa los ingresos económicos no percibidos por la presencia de los distintos problemas que envuelven a la empresa. Para calcularlo se ha basado este estudio en la frecuencia de los problemas presentados relacionada con su nivel de producción y los costos que de estos se generan. A continuación se muestra el cuadro N° 11, que indican los ingresos por obras considerados en el año 2015.

CUADRO N° 10
INGRESOS POR CONTRATO DE OBRA 2015

Obras	Ingresos
Punta Esmeralda	\$ 25.230,00
Laguna Club	\$ 20.110,00
Condominio Brisasol	\$ 63.010,00
Total	\$ 108.350,00

Fuente: Información directa
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

El cuadro siguiente muestra el promedio de los ingresos por alquiler de equipos.

CUADRO N° 11
INGRESOS POR ALQUILER DE EQUIPOS 2015

Equipos	Horas/Año	Precio Unit.	Total
Volquetas	1100	\$ 20,00	\$ 22.000,00
Excavadoras	1100	\$ 23,00	\$ 25.300,00
Total			\$ 47.300,00

Fuente: Información directa
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Para mostrar el impacto económico de los problemas que afectan a la empresa, se consideran los ingresos generados, en el cuadro siguiente, se muestra el siguiente ingreso total del año 2015:

CUADRO N° 12
TOTAL DE INGRESOS EN EL 2015

Ingresos por contrato	\$ 108.350,00
Alquiler de equipos	\$ 47.300,00
Total	\$ 155.650,00

Fuente: Información directa
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Como el problema N° 1, el efecto de mayor frecuencia son los errores contables se cuantifica las pérdidas generadas por dicho efecto, a saber:

Errores contables=disminución de la productividad =Ingresos no recibidos en la empresa=menos ingresos.

Considerando que el salario promedio al mes es de \$326,67 y que las horas trabajadas al mes son 160, se calculó el salario promedio por hora de \$2,04

Relacionando estos por el tiempo perdido se obtuvo el costo de horas perdidas y con la frecuencia el costo de horas – perdidas / mes la misma que es de \$ 347,09.

CUADRO N° 13
COSTO DE PÉRDIDA AL MES POR EL PROBLEMA N° 1

EFFECTOS	FRECUENCIA /MES f	TIEMPO PERDIDO $t=(\text{horas})$	SALARIO PROMEDIO /HORA $R= (\$/\text{horas})$	COSTO DE HORAS PERDIDAS $Q= t \cdot R$ (\$)	COSTO DE HORAS- PÉRDIDAS/ MES $T = Q \cdot f$ (\$)
Errores contables	32	2	2,04	4,08	130,66
Pérdidas de tiempo	28	2	2,04	4,08	114,33
Retrasos en la entrega de documentos e información	25	2	2,04	4,08	102,09
TOTALES	85				347,08

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Del cuadro anterior se deduce el costo de horas /año.

Pérdida anual = pérdida mensual X 12

Pérdida anual = 347,08 x 12 = **\$ 4.164,96**

Considerando que cada trámite de facturación se realiza en un tiempo fijado de 3 horas promedio, se calcula el tiempo perdido por dichos errores y se tiene:

- Tiempo perdido = 22 errores x 2 horas de revisión o corrección
- Tiempo perdido = 44 horas de trabajo/mes.
- Se calcula el valor perdido por uso de energía.
- Consumo de energía = \$34,65/mes.
- En 1 mes se trabajan 22 días = 176 horas
- Consumo de energía = \$1.575,00/día
- Consumo de energía /día = \$0.196875/hora
- Dinero perdido en energía /día = \$0,196875/horax2horas pérdidas
- Dinero perdido en energía /día = \$0.39375

De esto se concluye que en las 44 horas perdidas se tiene una pérdida de \$8,66.

A continuación se muestra el cuadro siguiente donde se analiza las pérdidas al mes por el problema 2.

CUADRO N° 14
COSTO DE LA PÉRDIDA AL MES POR EL PROBLEMA N° 2

EFFECTOS	FRECUENCIA /MES f	TIEMPO PERDIDO $t=(\text{horas})$	SALARIO PROMEDIO /HORA $R= (\$/\text{horas})$	COSTO DE HORAS PERDIDAS $Q= t \cdot R$ (\$)	COSTO DE HORAS PERDIDAS/MES $T = Q \cdot f$ (\$)
Premura en culminar las tareas	49	2	2.04	4,08	200,09
Decisiones incorrectas	33	2	2.04	4,08	134,75
TOTALES	82				334,84

Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Ingresos no recibidos por escasa comunicación entre la gerencia y el personal = \$334,84 al mes y calculando en años es igual a la siguiente formulación:

- Pérdida anual = pérdida mensual X 12
- Pérdida anual = 334,84 x 12 = \$ 4.018,08

A continuación se muestra el cuadro siguiente, donde se analiza las pérdidas al mes por el problema N° 3.

CUADRO N° 15
COSTO DE PÉRDIDA AL MES POR EL PROBLEMA N° 3

EFFECTOS	FRECUENCIA /MES <i>f</i>	TIEMPO PERDIDO <i>t</i> =(horas)	SALARIO PROMEDIO /HORA <i>R</i> = (\$/horas)	COSTO DE HORAS PERDIDAS <i>Q</i> = <i>t</i> * <i>R</i> (\$)	COSTO DE HORAS- PREDIDAS/MES <i>T</i> = <i>Q</i> * <i>f</i> (\$)
Ineficiencias en el cumplimiento de tareas	54	2	2,04	4,08	220,32
Atrasos en los estados Financieros y Balance General	50	2	2,04	4,08	204,35
TOTALES	104				424,67

Fuente: Investigación

Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

De igual manera se calculan los costos de pérdidas al mes por la asignación del problema 3 y se concluye en que las pérdidas generadas al mes son de \$ 424,67.

Para el cálculo en año se obtiene:

- Pérdida anual = pérdida mensual X 12
- Pérdida anual = 424,67 x 12 = \$ 5.132,04

A continuación se calculará los costos de pérdidas totales generados por los problemas 1,2 y 3 como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 16
COSTO DE LA PERDIDA TOTALES DE LOS PROBLEMAS 1,2 Y 3

Problemas	Costos /Mes (\$)	Costos/Año (\$)
Deficiencias operativas en los procesos administrativos	347,08	4164,96
La mala comunicación entre el personal y dirección	334,84	4018,08
Desorganización en la asignación de funciones por falta de un plan organizacional	424,67	5132,04
Total	\$ 1.106,59	\$ 13.315,08

Fuente: Investigación

Elaborado por Vera Panchana Félix Armando

Los costos totales generados por los problemas son de \$13.315,04/año.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Propuesta

La propuesta es el resultado del análisis de los factores externos e internos que intervienen en la constructora Inmobiliaria Hidalgo C. Ltda., después de este estudio se procederá a determinar claramente la cultura corporativa, practicas éticas y fortaleza de la relación entre el empleado y empleador unidos para las metas de le empresa constructora, los objetivos estratégicos que se imponen y las estrategias que debe ejecutar para lograr cumplir la visión planteada y por consiguiente formular el mapa estratégico de la constructora.

3.1.1 Objetivo de la Propuesta

Desarrollar un adecuado plan estratégico considerando la importancia de la definición de una filosofía corporativa y elaboración de estrategias.

Si mencionamos la filosofía corporativa, esta trata de plantear un desarrollo de sus negocios y por lo consiguiente manifiesta su compromiso social y ético por parte de la constructora.

Este plan organizacional optimizara procesos de actividades para los trabajadores facilitando información y herramientas estratégicas apropiadas para aumentar la productividad y disminuir los retrocesos iniciados por una mala organización en la constructora.

3.1.2 Planteamiento de Alternativas de Solución a Problemas

La Empresa Constructora Inmobiliaria Hidalgo Cía. Ltda., ha presentado problemas en la organización administrativa.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas como la aplicación de la cadena de valor, el diagrama de Ishikawa y de Pareto, identificaron que el principal problema en empresa es la “poca organización de funciones por la falta de un plan organizacional”, el cual a su vez es causado por la capacidad no utilizada, cuya incidencia en la organización es de \$4.164,96/año en pérdidas económicas anuales. Así como “los defectos operativos en los procesos administrativos” cuya incidencia fue de \$ 4.018,08/año en pérdidas económicas y finalmente un tercer problema por lo que “no hay comunicación entre el trabajador y la gerencia” cuya incidencia fue de \$ 5.132,04/año en pérdidas económicas.

Detalles de la Propuesta

Para la realización de esta propuesta que resolvería las afectaciones o problemas que aquejan a la constructora Inmobiliaria Hidalgo C. Ltda., se han determinado soluciones planteadas asociadas entre sí. Estas opciones solucionarían los problemas de la constructora con el diseño de un plan de estudio de objetivos organizacionales que disminuirá pérdidas en los ingresos del 2016; estas se especifican a continuación:

- Implementación de la 9S Japonesa

Introducción y Aplicación de las 9S en la Constructora Inmobiliaria HIDALGO C. LTDA.

Con la aplicación de la 9´S en la empresa se buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al talento humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que

abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apegue a esta metodología.

9S Organización, Orden y Limpieza

Las 9S se deben al nombre a la primera letra de origen japonés el significado de cada una de ellas será detalladamente analizado, así como el procedimiento para llevarlas a cabo además de las ventajas que conlleva realizarlas, como, (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikari, Shitsokoku, Seishoo y Seido)

GRAFICO N° 4
MODELO DE LAS 9S



Fuente: Ggoogle.com

Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

- **9S1 Seiri u Organización.**-Hay que ordenar los espacios para tener disponibilidad de archivar y así se agiliza el proceso de la tramitación de los documentos.
- **9S2 Seiton (Organizar o Limpiar).**-Se elimina todo aquello que esta demás y se arreglan las cosas eficientemente de forma que se pueda obtener lo que se necesita en menor tiempo posible.

- **9S3 Seiso (Limpieza o Pulcritud).**-Hay que mantener limpios y en buen estado los equipos y las instalaciones del área de trabajo.
- **9S4 Seiketsu (Bienestar Personal o Equilibrio).**-Se debe estar ordenado y, así, poder emprender las tres primera “S”, de lo contrario no puede tener equilibrio o bienestar personal.
- **9S5 Shitsuke (Disciplina).**- Hay que tener disciplina con las tareas asignada dentro de la empresa.
- **9S6 Shikari (Constancia).**- Preservar los buenos hábitos, siempre estar constantemente activo para ser justo en el trabajo o actividad que se realiza.
- **9S7 Shitsukoku (Compromiso).**-Hay que cumplir con las tareas asignadas dentro de la empresa.
- **9S8 Seishoo (Coordinación).**-Dentro de la organización se debe tener un buen ambiente de trabajo y de calidad.
- **9S9 Seido (Estandarización).**- En los trabajos individuales y grupales es necesario establecer un mismo código de comunicación. Esto se logra a través de programas que sean conocidos por todo el personal que hagan parte del proceso.

La utilización de esta herramienta en la empresa traerá muchos beneficios, tales como:

- simplificar el trabajo diario
- Ser más efectivo y disponer de tiempo libre
- Mejorar la calidad y la Productividad
- Reducir a cero los accidentes
- Dinamizar el entorno de trabajo de modo que sea agradable organizado.
- Preservar buenos hábitos de trabajo.
- Cumplimiento de tareas asignadas.
- Buen ambiente de trabajo dentro de la organización.
- Buena comunicación en el medio laboral.

A continuación describo la respectiva programación de la 9s que lo va dictar el autor de esta tesis 20 horas dirigido todo el personal que incluye fecha hora tema y lugar.

CUADRO N° 17
PROGRAMACIÓN DEL CURSO 9S JAPONESA DIRIGIDO A TODO EL
PERSONAL DE LA CONSTRUCTORA

FECHA	HORA	TEMA	LUGAR
01/08/2016 HASTA 30/08/2016	16:00 - 18:00	9S JAPONESA	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO C. LTDA.

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

3.1.3 Evaluación Económica y Financiera

La evaluación económica se realizará analizando de forma separada, la Inversión en activos fijos y los costos de operación anuales, que genera cada alternativa.

3.1.3.1 Plan de Inversión y Financiamiento

Inversión fija.- La inversión fija corresponde a la adquisición de los activos siguientes:

CUADRO N° 18
CUADRO DE BIENES VARIOS

BIENES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	PRECIO TOTAL (\$)
Laptop	1	1400.00	1400.00
Escritorio	1	180.00	180.00
Sillas	2	45.00	90.00
Calculadora	1	25.00	25.00

Archivador	1	110.00	110.00
Acondicionador de aire	1	980.00	980.00
Celular	2	200.00	400.00
Radio terminal portátil	2	180.00	360.00
Resmas de papel bon A4	12	5.00	5.00
Plumas	12	0.70	8.40
Lápices	12	0.40	4.80
Grapadoras	1	5.00	5.00
Clip- cajitas	1 doc.	7.00	7.00
TOTAL			\$ 3.575,20

Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

CUADRO N° 19 TOTAL DE INVERSIÓN FIJA

DETALLES	COSTOS (\$)
BIENES DE VARIOS	\$ 3.575,20
INFRAESTRUCTURA (Ver Anexo No. 5)	\$ 440.80
TOTAL DE INVERSIÓN FIJA	\$ 4.015,40

Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

El cuadro indica una inversión fija de \$ 8.296,00 correspondiente a la adquisición de activos fijos, incluyendo los gastos involucrados en la instalación de los mismos.

En el cuadro siguiente se detalla los costos de los cursos de capacitación sobre Planes Estratégicos Organizacionales, y en el cuadro N° 21, el costo total de capacitación y la implementación de la herramienta 9 s japonesa.

CUADRO N° 20
COSTO TOTAL DE CURSO DE CAPACITACIÓN DE PLAN
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL Y LA HERRAMIENTA 9S
JAPONESA

DETALLE	Valor
Curso de capacitación Plan Estratégico Organizacional dirigido al Gerente General	\$ 500,00
Implementación de 9S Japonesa	\$ 1.500,00
Curso manual de funciones dirigido a todo el personal	\$ 350.00
TOTAL	\$ 2.350,00

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Detalles de los cursos en los anexos paginas (109,112 y 113)

Costo total de capacitación.

Valor \$ **2.350,00**

Costos de Operación.- Los costos de operación son gastos imperecederos que deben ser realizados para completar la propuesta, en este caso, el sueldo de una Secretaria en el Departamento de R.R.H.H. (Ver Anexo No.6), la capacitación técnica del personal. A continuación se detallan los costos totales de operaciones.

CUADRO N° 21
SUELDO ANUAL

SUELDO	Décimo Sueldo	Décimo Cuarto	Sueldo Anual	Vacac.	Patr. L 9,35%	Patr 12,15%	TOTAL
366.00	366.00	357.00	4,392.00	183.00	410,65	533,63	6,608,28

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

CUADRO N° 22
COSTO TOTAL DE OPERACIÓN

DETALLE	COSTOS (\$)
Sueldo Anual	6,608.28
Costo total de la capacitación	2,350.00
TOTAL de Costo de Operación	8,958.28

Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Presupuesto

El presupuesto que se utilizará en la inversión resulta de la suma de la inversión fija con los costos de operación.

CUADRO N° 23
INVERSIÓN TOTAL

DETALLE	COSTOS (\$)	%
Inversión Fija	\$ 4.015,40	30,95
Costo de Operación	\$ 8.958,28	69,05
TOTAL	\$ 12.973,68	100,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Félix Vera Panchana

De esto se deduce que para la realización de la propuesta se debe invertir \$12.973,68, los mismos que están divididos en Inversión fija y de Costos de operación como lo indica el cuadro anterior.

3.1.4 Evaluación Financiera (Coeficiente Beneficio/Costo, Tir, Van, Recuperación del Capital)

La propuesta será financiada mediante partida presupuestaria, correspondiente a los activos de la empresa. La empresa por crearse de

la original dispone de una partida presupuestaria donde puede tomar decisiones sobre inversiones menores a \$20.000,00 como en este caso, por tanto no existirán problemas para el financiamiento del presente proyecto.

3.1.4.1 El Balance Económico del Flujo de Caja

El balance económico representa la relación entre los ingresos proyectados y los gastos que se obtendrán de la reducción paulatina de las pérdidas económicas generadas por el problema de la dirección y comunicación.

En el cuadro N° 24 que se muestra a continuación se presenta el balance económico del flujo de caja de la propuesta.

CUADRO N° 24
BALANCE ECONÓMICO DEL FLUJO DE CAJA

DESCRIPCIÓN	PERIODO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión Fija Inicial	-4.015,40					
Ahorro de la pérdida		13.315,08	13.980,83	14.679,87	15.413,87	16.184,56
Costos de operación		8.958,28	8.958,28	8.958,28	8.958,28	8.958,28
Flujo de Caja	-4.015,40	4.356,80	5.022,55	5.721,59	6.455,59	7.226,28
TIR	55,507%					
VAN	\$17.270,05					

Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

La inversión fija se proyecta multiplicando por 1,05 a partir del 2017 hasta el 2020 y el flujo de caja se obtiene de la diferencia del ahorro de pérdida con los costos de operación.

El balance de caja indica los siguientes flujos de efectivo: \$4.356,80 para el 2016; \$ 5.022,55 para el 2017; \$5.721,59 para el 2018; \$6.455,59 en el 2019 y \$7.226,28 para el 2020. En el cuadro se puede observar que mediante las funciones financieras, el cálculo de los indicadores TIR y VAN han proyectado los siguientes resultados:

3.1.4.2 Tasa Interna de Retorno

Al utilizar las funciones financieras de Excel se visualiza que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a 55,507%. Este se verificará mediante la utilización de la ecuación de matemáticas financieras para determinar el valor presente (EMERY, 2002). Para ello se interpolará entre 2 rangos, puesto que 55,507% está ubicado entre 55,00% y el 56,00%, se escogen estos valores para la comprobación del TIR, utilizando la fórmula siguiente:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

Dónde: P = es la inversión fija de \$4.015,40

F= son los Flujos de Caja por cada periodo anual considerando

n= es el número de años

i= son los valores de la tasa de interés con los cuales se interpolará.

- Si TIR > tasa de descuento (r): El proyecto es viable.
- Si TIR = tasa de descuento (r): El proyecto es postergado.
- Si TIR < tasa de descuento (r): El proyecto no es viable.

A continuación se muestra el cuadro N° 26 con la interpolación para la comprobación del TIR, la misma que contiene los datos antes mencionados.

CUADRO N° 25
INTERPOLACIÓN PARA LA COMPROBACIÓN DE LA TIR

Año	n	P	F	i1	P1	i2	P2
2015	0	\$ 4.015,40					
2016	1		\$4.356,80	55%	\$2.810,84	56%	2.792,82
2017	2		\$5.022,55	55%	2.090,55	56%	2.063,84
2018	3		\$5.721,59	55%	1.536,46	56%	1.507,11
2019	4		\$6.455,59	55%	1.118,43	56%	1090,03
2020	5		7.226,28	55%	807,71	56%	782,15
TOTAL				VAN1	8.363,99	VAN2	8.235,95

CÁLCULO DE LA TIR	\$ 4.351,59	55%	-(\$ 4.220,55)	1%	55,507%
-------------------	----------------	-----	-----------------------	----	----------------

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

La ecuación matemática utilizada para obtener la tasa interna de retorno (TIR) se presenta a continuación:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$$

$VAN_1 = \text{Flujo}_1 - \text{Inversión Inicial}$

$= \$8.366,99 - \$4015,40$

$VAN_1 = \$4.351,59$

$VAN_2 = \text{Flujo}_2 - \text{Inversión Inicial}$

$VAN_2 = \$8.235,95 - \$4.015,40$

$VAN_2 = - \$4.220,55$

$TIR = 55\% + (56\% - 55\%) (\$ 4.351,59 / \$ 4.351,59 - (-\$ 4.220,55))$

$TIR = 55\% + (1\%) (\$ 4.351,59 / \$ 8.572,14)$

$TIR = 55\% + 0,507\%$

TIR = 55,507%

El cálculo efectuado para obtener la Tasa Interna de Retorno da como resultado un TIR de 55,507%, que es igual al que se obtuvo aplicando las funciones financieras del programa informático, lo cual indica la factibilidad del estudio, puesto que supera a la tasa de descuento considerada del 18%.

3.1.4.3 Valor Actual Neto

Este puede ser comprobado mediante la misma ecuación financiera utilizada en el análisis de la Tasa Interna de Retorno, (TIR), es decir aplicando la fórmula para la determinación del valor futuro:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

Dónde:

P=Valor Actual Neta **VAN**

F=Flujos de Caja por cada periodo anual considerado

n=números de años

i=tasa de descuento del 18%

En el siguiente cuadro N° 27, se muestran los resultados obtenidos:

CUADRO N° 26
COMPROBACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO VAN

Años	n	Inv. Inicial	F	i	P
2015	0	\$ 4.015,40			
2016	1		\$4.356,80	18.00%	3.692,20
2017	2		\$5.022,55	18.00%	3.607,12
2018	3		\$5.721,59	18.00%	3.482,34
2019	4		\$6.455,59	18.00%	3.329,72
2020	5		\$7226,28	18.00%	3.158,67
TOTAL					17.270,05

Fuente: Investigación
Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

Se ha obtenido un Valor Actual Neto de \$17.270,05, siendo el mismo que se obtuvo anteriormente con las funciones matemáticas financieras del programa informático; el mismo que, por ser mayor a la inversión inicial de \$4.015,40 demuestra la factibilidad del Estudio.

3.1.4.4 Periodo de Recuperación de la Inversión

Tiempo de recuperación de la inversión: se utiliza la misma ecuación financiera anterior para comprobar el tiempo de recuperación de la inversión, considerando como el valor i , a la tasa de descuento considerada de 18%.

A continuación se presenta la ecuación financiera para la determinación del valor futuro.

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos con la utilización de la ecuación propuesta:

CUADRO N° 27
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Años	n	Inv. Inicial	F	i	P	P
2015	0	\$ 4.015,40				Acumulado
2016	1		\$4.356,80	18.00%	3.692,20	3.692,20
2017	2		\$5.022,55	18.00%	3.607,12	7.299,32
2018	3		\$5.721,59	18.00%	3.482,34	10.781,66
2019	4		\$6.455,59	18.00%	3.329,72	14.111,38
2020	5		\$7226,28	18.00%	3.158,67	17.270,05
				TOTAL	17.270,05	
Periodos de recuperación del capital aproximado					3	años
Periodos de recuperación del capital exactos					2 años	9 meses
Coeficiente costo/beneficio					2,08	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Vera Panchana Félix Armando

El cuadro indica que la inversión se recuperará en un periodo de 2 años 9 meses, de acuerdo al análisis realizado con la ecuación financiera del valor futuro.

Como los activos fijos utilizados en la implementación de la propuesta tienen una vida útil superior a 2 años 9 meses, se puede decir que la inversión tiene factibilidad económica.

3.1.4.5 Coeficiente Beneficio / Costo

Para determinar este coeficiente se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Coeficiente Beneficio/Costo} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}}$$

Dónde:

- Beneficio de la propuesta = Valor Actual Neto (VAN) = \$17.270,05
- Costo de la propuesta = Inversión inicial = \$4.015,40

Aplicando la ecuación matemática:

$$\text{Coeficiente Beneficio/Costo} = \frac{\$17.270,05}{\$ 4.015,40}$$

$$\text{Coeficiente Beneficio/Costo} = 4,30$$

El Coeficiente Beneficio / Costo, indica que por cada dólar que se va a invertir, se recibirá \$4,30 es decir, que se obtendrá \$1,30 de beneficio.

3.2 Conclusiones y Recomendaciones

3.2.1 Conclusiones

- Como se puede apreciar constructora Hidalgo Cía. Ltda., apenas cubre el 1% del mercado nacional con relación a las competencias. Lo que indica que se tiene que esforzar para incursionar en el mercado y mejorar su nivel de competitividad.
- El principal cliente y leal, actualmente es Covigon.
- La estructura organizacional para las obras se definirá en un diseño de un plan organizacional.
- Constructora Hidalgo Cía. Ltda., ha definido Objetivos Integrados medibles en las funciones y niveles pertinentes de la organización, con la finalidad de apoyar el proceso de Mejoramiento Continuo para obtener una alta eficiencia operativa en los procesos administrativos.
- En conclusión, los criterios financieros para este estudio fueron de gran importancia, porque, indican la factibilidad y sustentabilidad del proyecto.

3.2.2 Recomendaciones

- Capacitación de cursos de las Herramientas de las 9 S y planes Estratégicos Organizacionales, el que permitirá tener una nueva filosofía estratégica para los altos niveles como son la gerencia y presidencia.
- También se da otras sugerencias de cursos de capacitación en internet y sin costo alguno, estos cursos, estarán dirigidos a todos los niveles de la organización y servirán para ser más eficientes y competitivos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración científica.-Busca implementar métodos científicos los problemas de la administración para alcanzar la eficiencia.

Cadena de valor.-La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Portor (1985).

Comunicación.-Es el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de la organización y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones funcionales, con grupos lineales, con individuos aislados y con el entorno.

Contratación: Dada su importancia, las labores de gestión comercial y contratación.

Control.- El control es la comparación de las actividades planificadas con los resultados que se están obteniendo para así verificar la adecuación de las actividades emprendidas a las metas planteadas y para corregir las desviaciones existentes, asegurando así el cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando se definan estándares, se realice monitoreo y evaluación del desempeño y el emprendiendo acciones correctivas que permitan mantener el sistema regulado, es decir, orientado a los objetivos

Disciplina.-Mantener siempre el nivel de excelencia alcanzado.

Diseño organizacional: Es el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.

Dirección.- La dirección es la función administrativa que influye en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo hacia el logro de los objetivos globales como de cada unidad funcional, obteniendo, a través, de la coordinación de los esfuerzos, comunicación, motivación, liderazgo y orientación. No basta tener la persona adecuada y un buen ambiente de trabajo, será, entonces necesario que los integrantes de la organización aporten sus energías y habilidades intelectuales en sus labores diarias.

Estandarizar.- Establecer normas para ordenar, organizar y limpiar

Limpiar.- Limpiar para detectar, detectar para corregir.

Organización funcional.-Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea características de la organización funcional.

Organización lineal.-Este tipo de organización se constituye de la forma estructural más simple y es la más antigua: tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medieval

Organigrama.- Cuadro que expresa gráficamente el orden de una organización de una entidad determinada. Esquema que representa el encadenamiento de operaciones que deberá realizarse en la organización.

Organización.- La organización es el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro sus objetivos, mediante, la división del trabajo, la asignación de las actividades a las personas, agrupación de actividades en órganos y cargos, asignación de recursos y definición de la autoridad y responsabilidad. Asegurando de

esta manera que cada uno de los elementos que componen la organización tengan conocimiento de las tareas y funciones que han de desempeñar para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Ordenar.- Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.

Personas (Staff): Son las personas las que ejecutan la estrategia.

Principio.- Es una afirmación válida de una determinada situación prevista, es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra dicha situación determinada.

Procedimientos.- Es el sistema o los métodos utilizados para la ejecución de alguna cosa.

Proceso.- Un proceso es la transformación que resulta de combinar una o más tareas, bienes o servicios, para producir un bien o servicio de mayor valor (resultado).

Planificación.- La planificación es el fundamento del proceso administrativo porque define: La misión, visión, objetivos, planes, programas, selección de cursos de acción que seguirá el sistema global como cada una de las unidades del mismo. Por lo tanto planifica, es decir, con antelación que se desea conseguir, que debe hacerse para lograrlo, como, donde, quien y cuando se hará.

Esta función permite establecer un puente de unión entre la situación actual y la futura de la empresa.

Separar/Clasificar.-Despejar el área de trabajo lo que no tenga relación

9s.- Se le llama 9s debido a que sus pasos indican con la letra “S” en el idioma japonés, esta se detallan a continuación:

Japonés	Español	Shitsuke	Disciplina
Seiri	Separar/Clasificar	Shikari	Constancia
Selton	Ordenar	Shitsukoku	Compromiso
Seiso	Limpiar	Seishoo	Coordinación
Selketsu	Estandarizar	Seldo	Estandarización

Shikari– constancia.- Voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Shitsukoku– compromiso.- Es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una adhesión que nace del convencimiento que se traduce en el entusiasmo día a día por el trabajo a realizar. Un compromiso que debe permear a todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

Seishoo– coordinación.- Una forma de trabajar en común, al mismo ritmo que los demás y caminando hacia unos mismos objetivos. Esta manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación.

Seido– estandarización.- Permite regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas, reglamentos o procedimientos.

Sistemas: Son todos los procedimientos lineales y no lineales que permiten que funcione la organización.

Trámites.- Conjunto de documentos listos para ser entregados en la oficina.

ANEXOS

ANEXO N° 1

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HIDALGO CÍA LTDA.



C.C. LAGUNA PLAZA

Dirección: Km12, vía a la costa. Segundo Piso. Of. 409 Guayaquil-Ecuador

140 metros de frente al carretero, en el corazón de la zona de mayor crecimiento demográfico de Guayaquil

Telf. +593 (04) 603 9106
e-mail: construtorahidalgo@yahoo.com

Fuente: Tomado desde la web. Google.com
Elaborado por: Félix Vera Panchana

ANEXO N° 2

CAPACITACIÓN IDEPRO



Curso - Programa en Gerencia y Administración Integral de Pequeñas Empresas

Centro: [IDEPRO - Instituto de Desarrollo Profesional](#)

Método: Presencial

Lugar: [Guayaquil](#)

Tipo: [Cursos](#)

Objetivos del Curso:

Módulo 1 - Introducción, estructura e identificación del Core Business

Módulo 2 - Presentación y dirección de proyectos

Módulo 3 - Sistemas de planeación empresarial

Módulo 4 - Elaboración de presupuestos, análisis de balances y administración del flujo de caja

Módulo 5 - Liderazgo empresarial: sus concepciones y diferencias

Módulo 6 - Análisis de las relaciones comerciales entre la banca y la empresa

Módulo 7 - Generalidades Legales, Gestión Humana e indicadores de desempeño

Curso dirigido a:

Quien acredite ser propietario de una empresa o tener al menos 3 años de vinculación directa con la toma de decisiones en empresas, especialmente quienes tengan los cargos de Dirección General, Gerencia General, Presidencia, Miembros del Directorio, Direcciones y Jefaturas Medias. La importancia del cumplimiento de este único requisito es debido a que las actividades, trabajos, foros de discusión y contenido del Programa serán desarrollados para que los participantes aprendan, a más de la explicación docente, de sus propios compañeros.

Contenido:

La Administración de las Empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad, cada día en aumento, de las actividades y de las operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

La administración en las empresas modernas pequeñas está dividida entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente. Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa. Históricamente, la empresa pequeña ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización. También, es reconocido que la pequeña empresa ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Con esto, hemos comprendido a largo de estos años, que el empresario necesita más praxis antes que más teoría, por lo que este Programa Gerencial asume el reto de construir con cada uno de los

participantes a través de las sesiones, la planeación estratégica de su empresa con sus correspondientes matrices de ejecución y control, incluidos los conceptos básicos del Balance Scorecard. De esta manera, garantizamos que los contenidos y competencias desarrolladas podrían ser implementados de forma casi inmediata en sus labores ordinarias, gracias a que contamos con docentes de primer nivel que transfieren sus conocimientos y experiencias de procesos y modelos de dirección del cambio estratégico, indispensables en el mundo globalizado.

Este Programa Gerencial, que ofrecemos por segunda ocasión, tiene una duración de 112 horas y ha sido dividido en siete sesiones (o módulos) de 16 horas académicas de duración cada uno.

ANEXO N° 4

CAPACITACIÓN 9S



Curso de capacitación de la 9s dirigida al personal de la constructora

Centro: Oficinas de la constructora

Método: Presencial

Lugar: Guayaquil

Tipo: Cursos

Instructor: Ing. Industrial TIGUA CHANCAY KLEVER. C.C.:0923288104

Programa de Capacitación

CURSO	PERIODO	HORAS DE CAPACITACIÓN
Desarrollo de habilidades	1 Miércoles	(13:30–16:30) Pm
Resolución de conflictos	1 Miércoles	(13:30–16:30) Pm
Servicio al cliente	2 Miércoles	(13:30–16:30) Pm
Trabajo en equipo	2 Miércoles	(13:30–16:30) Pm
Control de calidad y Metodología de las 9S	4 Miércoles	(13:30–16:30) Pm
Liderazgo y cambio de actitud y comportamiento	2 Miércoles	(13:30–16:30) Pm

ANEXO N° 5

MANUAL DE FUNCIONES



Curso manual de funciones dirigido a todo el personal

Centro: Oficinas de la constructora

Método: Presencial

Lugar: Guayaquil

Instructor: Ing. Industrial TIGUA CHANCAY KLEVER. C.C.:0923288104

Tema: Conocimientos de funciones de cada área con su respectivo personal

Fecha	Hora	Tema	Lugar
14 de Octubre del 2016	17:30 - 21:00	Conocimientos de funciones de cada área con su respectivo personal	Oficinas de la cons333 tructora

ANEXO N° 6

CONTRATO DE TRABAJO PARA LA CONSTRUCCIÓN

En la ciudad de....., a días del mes de del año 20 entre la Empresa Constructora R.U.T., representada legalmente para estos efectos por Don(a).....R.U.T.....en delante el Empleador, con domicilio encomuna de, y el señor, R.U.T., de nacionalidad, con domicilio para estos efectos en, comuna de, y procedente de....., en adelante el trabajador, quienes vienen a celebrar el presente contrato de trabajo:

PRIMERO: El trabajador se desempeñará como (indicar labor u oficio) en la ciudad de en la Obra denominada, ubicada en..... de la comuna o localidad de.....

SEGUNDO: El Empleador cancelará la prestación de servicios del trabajador, en la siguiente forma:

Por día trabajado: \$(.....pesos)

A trato: \$ (fija valor unitario teniendo presente que se debe pagar por cada unidad de obra hecha).

TERCERO: Aparte de la remuneración señalada el Empleador se compromete a pagar por día trabajado lo siguiente. Un bono de: (asistencia, puntualidad etc.)

Incentivos de:

Premios de:

Gratificación de:.....

CUARTO: Las partes convienen, en forma clara e inequívoca que, respecto al valor unitario del trato, se comprende a la unidad de obra hecha y si se ejecutará el trabajo por "Cuadrilla" (considera más de un trabajador) cualquiera fuere el número, no se alterará el valor unitario y el valor total resultante de todas las "Unidades" hechas, se prorrateará entre todos los componentes de la "Cuadrilla", descontando la remuneración base, correspondiente al tiempo trabajado en el trato.

QUINTO: La remuneración acordada será cancelada el día; antes de esa fecha, el trabajador recibirá un "Suple" o adelanto de \$ el día

SEXTO: La jornada de trabajo será la que se indica:

Mañana: Dehasta las horas.

Tarde: Dehasta las horas.

Esta jornada se distribuirá de Lunes a, la que será interrumpida por un descanso de hora destinado a la colación de cargo del trabajador.

SÉPTIMO: Esta jornada ordinaria de trabajo no impide que puedan las partes, de común acuerdo, trabajar horas extraordinarias, en el momento en que sobrevengan circunstancias que pudieren ocasionar perjuicios en la marcha normal de la Obra, lo cual deberá constar por escrito y firmado por las partes al reverso del presente documento o en un anexo al mismo. Sin perjuicio, dicho pacto no podrá exceder más allá de tres meses. Las horas extraordinarias se pagarán con el cincuenta por ciento de recargo (50%).

OCTAVO: Además las partes pactan los siguientes beneficios o asignaciones: (especificar e indicar requisitos para tener derecho a él)

Asignación de Colación:.....

Asignación de Movilización :.....

Asignación de desgaste de Herramientas:

Asignación de matrimonio. El Empleador pagará al trabajador con ocasión de su matrimonio civil una asignación de \$siempre y cuando presente: 1) Certificado del Oficial del Registro Civil, en que conste el matrimonio celebrado; y 2) Que obviamente, el contrato de trabajo esté vigente. (*)

NOVENO: El presente contrato de trabajo tendrá una duración de.....

DECIMO: El trabajador se compromete y obliga expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la gerencia de la empresa, en relación a su trabajo, y acatar en todas sus partes las normas del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, las que declara conocer y que forman parte integrante del presente contrato, reglamento del cual se le entrega un ejemplar.

DECIMO PRIMERO: Se deja constancia que el trabajador ingresó al servicio en esta Obra con fecha.....

DECIMO SEGUNDO: El presente contrato de trabajo se firma en dos ejemplares quedando uno de ellos en poder de cada parte.

.....

EMPLEADOR

RUT.....

Nota:

.....

TRABAJADOR

RUT.....

- El empleador estará obligado a pagar al trabajador los gastos razonables de ida y vuelta si para prestar servicios lo hizo cambiar de residencia, lo que no constituirá remuneración, conforme a lo dispuesto en el artículo 53 del Código del Trabajo.
- (*)El Código del Trabajo, otorga plena libertad a las partes para acordar otros "Pactos". Como parte integrante del mismo Contrato de Trabajo.

Al respecto, se aconseja hacer uso de esta cláusula para PRECISAR el trabajo a realizar y otras obligaciones como tarjeta de asistencia, entregar implementos de trabajo o herramientas de propiedad del Empleador o el Trabajador, al Bodeguero, hora y lugar en que debe encontrarse para embarcarse en el bus de la Empresa que lo dejará en la Obra, etc.

ANEXO N° 7

FOTOGRAFÍAS DE OBRAS DE LA EMPRESA



BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor, “La Dirección Estratégica de la participación empresarial”, Editorial ADISSON, Wesley Iberoamericana, México. 2010.

Chiavenato, Idalberto, “Administración en los nuevos tiempos”, Editorial McGraw-Hill., México, 2002.

Emery. ”Administración financiera” .New York: Editorial Cervantes, 2002

Fayol, Henri., “Administración”, Editorial McGraw-Hill, México, 1986.

Fernández, E., Introducción a la Gestión (Management), Editorial de la UPV, Caracas, 2005.

Koontz, Harold // O'donnell.,”Administración una Perspectiva Global”, Editorial McGraw-Hill, 11º Edición, México, 1998

Munch Galindo, Lourdes., “Fundamentos de Administración” Editorial Trillas, 5º Edición, reimp., México, 2001

Porter Michael, Estrategia Competitiva. Free Press, New York, 2006

Porter, Michael, “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, USA, 2010

Reyes Ponce, Agustín., “Administración Moderna”, Editorial LIMUSA, Primera Edición, México, 1997.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary., “Administración”, Editorial Pearson Educación, México, 2005.

Stoner James, A.F., “Administración”, Editorial Pearson Educación, México, 1997.

Schermerhorn, John R., “Administración”, Editorial LIMUSA WILEY, Segunda edición, México, 2010-

Vaca, Urbina. “Evaluación de proyectos”. México, Editorial Mc Graw-Hill. 2001.

Web

www.camaradelaconstruccion-guayaquil.com.ec

www.universidaddemonterey.edu.mx

www.cedexmateriales.com

www.camaradeindustrias.com.ec

www.economia@eluniverso.com.ec

www.googleEarth.com

<http://www.monografias.com/trabajos94/p-s-calidad/p-s-calidad.shtml#ixzz2qJpKY4bG>