



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERÍA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial

Planeación Estratégica para la Compañía Construcciones Versátiles y

Sismorresistentes QuickHome S.A.

Vanessa Yesseña Encalada Castillo

Quito, enero 2019

“Planeación Estratégica para la Compañía Construcciones Versátiles y Sismorresistentes QuickHome S.A.”

Por:

Vanessa Yesseña Encalada Castillo

Enero 2019

Aprobado:

MBA. PhD, Ing. Francisco E. Andrade R., Presidente del Tribunal

MSc, Ing. Diana C. González C., – Miembro del tribunal

MBA, Ing. María B. Castillo Q., – Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 31, enero, 2019
MBA. PhD, Ing. Francisco E. Andrade R.

Aceptado y Firmado: _____ 31, enero, 2019
MSc, Ing. Diana C. González C.

Aceptado y Firmado: _____ 31, enero, 2019
MBA, Ing. María B. Castillo Q.

_____ 31, enero, 2019

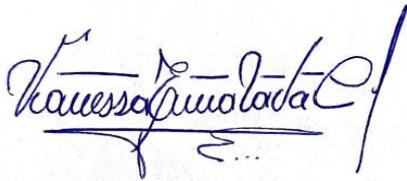
MBA. PhD, Ing. Francisco E. Andrade R.

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Vanessa Encalada Castillo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado “Planeación Estratégica para la Compañía Construcciones Versátiles y Sismorresistentes QuickHome S.A”, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



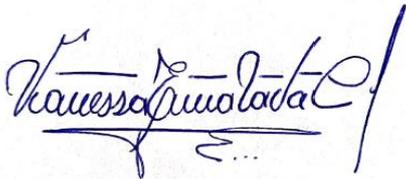
Vanessa Yesseña Encalada Castillo

Correo electrónico: encaladac.v@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Vanessa Encalada Castillo, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado “Planeación Estratégica para la Compañía Construcciones Versátiles y Sismorresistentes QuickHome S.A”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, enero 2019

A handwritten signature in blue ink, reading "Vanessa Encalada Castillo". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping flourish at the end.

Vanessa Yesseña Encalada Castillo

Correo electrónico: encaladac.v@gmail.com

Dedicatoria

Al culminar con gran satisfacción un objetivo más, quiero dedicar este proyecto a mi hijo Isaac, quien me ha enseñado que uno no puede rendirse, que no hay obstáculos difíciles de superar, a mi hijo Sebastián quien me impulsa a superarme cada día para ser su ejemplo de perseverancia y fortaleza, ellos son mi mayor orgullo y mi eterno impulso para ser siempre mejor. A mi esposo quien no me ha dejado rendirme y me ha motivado siempre a culminar cada objetivo planteado. A mi madre y a mi padre quienes con sus consejos me ayudaron a superar los momentos más difíciles en mi vida estudiantil y el trabajo que hicieron para que nunca me falte nada, es meritorio de reconocimiento, me siento muy feliz y agradecida de su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

Agradecimiento

Mi mayor agradecimiento a quienes tomaron mi mano y me acompañaron en este largo camino iluminándome y brindándome sabiduría y paciencia para salir adelante, mi Dios y mi Virgen. A quienes siempre creyeron en mí y me apoyaron de manera incondicional en cada paso, mi madre y mi padre, a mi esposo por su gran amor y por haberme impulsado a seguir cada día adelante, ya que su ayuda ha sido sumamente importante para culminar con éxito este proyecto, a mis maestros por cada una de enseñanzas y experiencias que son un gran aporte para mi futuro profesional y finalmente a esta gran institución que hizo posible el haber cursado esta carrera para alcanzar un futuro de éxito.

Mi eterna gratitud y mi más grande agradecimiento.

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto, se realiza un plan estratégico para la Compañía de Construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., en el que se analiza la situación actual de la empresa, del mismo modo se establece un plazo de tiempo de 5 años para ejecutar, implementar y poner en marcha, con el objetivo de llegar a una situación futura deseada. La planeación estratégica se ha comenzado a realizar con la fijación de la visión, misión, valores y código de ética de la empresa constructora, posteriormente se realizó un análisis del entorno para la Compañía QUICKHOME S.A., en el cual se determinó 5 oportunidades y 5 amenazas. Así mismo, del análisis interno identificó 5 fortalezas y 5 debilidades. Dicho análisis han permitido conocer y comprender el entorno de la Compañía QUICKHOME S.A., y formular nuevas estrategias: (a) Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios, (b) Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores, (c) Por medio del endeudamiento a largo plazo desarrollar proyectos nuevos, (d) Diversificar proyectos inmobiliarios con estructura sismorresistente, (e) Desarrollar un modelo comercial en el área de Ventas, (f) Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción, (g) Implementar el área de RRHH, (h) Desarrollar una gerencia participativas. Las estrategias permitirán llegar a la visión de la Compañía QUICKHOME S.A., por medio de los objetivos planteado a largo plazo y corto plazo, los cuales ayudarán a realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados. Se formuló una nueva estructura organizacional. Finalmente, en el proceso estratégico, la etapa de evaluación y control se aplica por medio del Tablero de Control (Balances Scorecard).

Abstract

In this project, a strategic plan is carried out for the versatile and seismic resistant QUICKHOME S.A. Company, in which, the current situation of it is analyzed; in the same way a time limit of 5 years is established to execute, implement and start up, with the aim of reaching a desired future situation. The strategic planning has begun to be done with the setting of the vision, mission, values and code of ethics of the construction company, then an analysis of the environment was performed for the Company QUICKHOME SA, in which 5 opportunities and 5 threats were determined. Likewise, the internal analysis identified 5 strengths and 5 weaknesses. This analysis has allowed to know and understand the environment of the Company QUICKHOME SA, and to formulate new strategies: (a) To improve the sales level by managing procedures so that clients can obtain mortgage loans, (b) Maximize and strengthen business relationships with suppliers , (c) Through long-term indebtedness develop new projects, (d) Diversify real estate projects with earthquake-resistant structure, (e) Develop a commercial model in the Sales area, (f) Establish relations with the Chamber of Construction of Pichincha that provide appropriate and updated information on the techniques, materials and construction processes, (g) Implement the HR area, (h) Develop a participatory management. The strategies will allow reaching the vision of the Company QUICKHOME S.A., by means of the long-term and short-term objectives, which will help to carry out the review, evaluation, and control of the results. A new organizational structure was formulated. Finally, in the strategic process, the evaluation and control stage are applied through the Control Board (Balances Scorecard).

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación	3
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	4
Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Resumen Ejecutivo	7
Abstract.....	8
Tabla de Contenidos	xi
Lista de Tablas	xv
Lista de Figuras.....	xvii
Capítulo 1: Situación General del Sector	19
Situación General.....	19
Evolución de la Construcción en el Ecuador	20
Panorama Actual del Sector.....	21
Déficit de vivienda.....	26
Perspectivas de Crecimiento del Sector	27
Resumen.....	29
Capítulo 2: Filosofía Empresarial	31
Visión.....	32
Misión	32
Valores	32
Código de Ética.....	33
Resumen.....	33
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	35
Análisis Competitivo del País.....	35
Condiciones de la demanda	38
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	39
Sectores relacionados y de apoyo	40
Influencia del análisis del sector	40

Análisis del Entorno PESTEC	41
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
Fuerzas Económicas y Financieras (E)	46
Inflación.	50
Evolución del índice de precios al consumidor y sus variaciones: estructura e incidencia.....	51
Empleo por rama de actividad en el Ecuador.	52
Subempleo por rama de actividad en el Ecuador.....	53
Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	54
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	60
Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	61
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	61
La Organización y los Competidores.....	63
Entrada de los nuevos competidores.....	64
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores	66
Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores	67
Resumen.....	67
Capítulo 4: Evaluación Interna	69
Análisis Interno AMOFHIT	69
Administración y gerencia (A)	69
Marketing y ventas (M)	70
Operaciones y logística infraestructura (O).....	70
Finanzas y contabilidad (F)	71
Recursos humanos (H).....	72
Sistema de información y comunicaciones (I).....	73
Tecnología e investigación y desarrollo (T)	73
Matriz EFI.....	74
Resumen.....	75

Capítulo 5: El Proceso Estratégico.....	76
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	76
Intereses y potencial organizacionales.....	76
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	77
Estrategias FO:.....	79
Estrategias FA:.....	79
Estrategias DO:.....	80
Estrategias DA:.....	80
Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	80
Descripción de los cuadrantes	81
Estrategias Retenidas y de Contingencia	84
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	85
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	88
Resumen.....	89
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia.....	90
Análisis Estratégico	90
Objetivos de Corto Plazo	91
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	93
Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos	94
Políticas de Cada Estrategia.....	98
Estructura de la Organización.....	101
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	104
Recursos Humanos y Motivación	105
Gestión de Cambio.....	107
Evaluación Estratégica.....	108
Perspectivas de control	109
Aprendizaje interno	109
Procesos	110
Clientes	110
Financiera	111

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard).....	112
Plan Estratégico Integral (PEI)	116
Futuro del Sector de Estudio.....	123
Resumen.....	124
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	126
Conclusiones.....	126
Recomendaciones	126
Referencias	128
Apéndice A: Modelo de Casas Prefabricadas	134

Lista de Tablas

Tabla 1 Número total de créditos otorgados por el Sistema Financiero Primer Semestre.....	24
Tabla 2 <i>Las 5 principales industrias que decrecieron en el 2016</i>	28
Tabla 3 <i>Las 5 industrias que más crecieron en el año 2016</i>	29
Tabla 4 <i>Ubicación del Ecuador en los 12 pilares</i>	37
Tabla 5 <i>Condiciones preferenciales del Programa de Vivienda</i>	45
Tabla 6 <i>Proyecciones de Crecimiento Económico 2018</i>	47
Tabla 7 <i>Índice Precios al Consumidor y sus Variaciones</i>	51
Tabla 8 <i>Proyección de la Población total en el Ecuador</i>	54
Tabla 9 <i>Ingreso del hogar ecuatoriano</i>	57
Tabla 10 <i>Distribución de viviendas en el Ecuador</i>	58
Tabla 11 <i>Resultados de la Matriz MEFÉ</i>	62
Tabla 12 <i>Principales Competidores de la empresa QUICKHOME S.A</i>	63
Tabla 13 <i>Proveedores</i>	66
Tabla 14 <i>Matriz EFI</i>	74
Tabla 15 <i>Matriz Estratégica FODA</i>	78
Tabla 16 <i>Principales servicios de la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A.</i>	82
Tabla 17 <i>Estrategias retenidas y de Contingencia</i>	84
Tabla 18 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	86
Tabla 19 <i>Matriz Cuantitativa de Factores Críticos de Éxito Vs. Estrategias</i>	87
Tabla 20 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	88
Tabla 21 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	95

Tabla 22 <i>Políticas de la Compañía QUICKHOME S.A</i>	99
Tabla 23 <i>Proyección de Ventas QUICKHOME S.A. con la implementación de la Planificación Estratégica</i>	111
Tabla 24 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	114
Tabla 25 <i>Plan Estratégico Integral de la Compañía QUICKHOME S.A</i>	117
Tabla 26 <i>Matriz cuantitativa de seguimiento en la implementación de estrategias</i>	120

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Número de Establecimientos relacionados al sector de la construcción por provincia.	22
<i>Figura 2.</i> Número de Empleados del Sector de la Construcción 2008-2016.....	23
<i>Figura 3.</i> PIB Ecuador 2013	24
<i>Figura 4.</i> Variación Trimestral del PIB de las principales Industrial y PIB General T-4/ Primer Trimestre 2011-Segundo Trimestre 2016.	25
<i>Figura 5.</i> Evolución del PIB 2017-2018 de acuerdo con el ajuste fiscal.....	37
<i>Figura 6.</i> Evolución del PIB sector construcción estimado2017-2018 de acuerdo al ajuste fiscal.	38
<i>Figura 7.</i> Crecimiento del PIB 2007-2016	47
<i>Figura 8.</i> Producto Interno Bruto 2018.....	48
<i>Figura 9.</i> VAB Petrolero y No Petrolero	49
<i>Figura 10.</i> Evolución de la Inflación	52
<i>Figura 11.</i> Participación de empleo adecuado y pleno por rama de actividad	52
<i>Figura 12.</i> Empleo no pleno por rama de actividad.....	53
<i>Figura 13.</i> Empleo no pleno por rama de actividad 2017.....	54
<i>Figura 14.</i> Índice de Población Económicamente Activa	55
<i>Figura 15.</i> Índice de Pobreza y Extrema Pobreza en el Ecuador.....	56
<i>Figura 16.</i> Flujograma de la Producción del sistema Casa Pre-fabricada y Productos	71
<i>Figura 17.</i> Organigrama Funcional de la empresa QUICKHOME S.A.	72
<i>Figura 18.</i> Máquina para fabricar plaquetas de hormigón.....	73
<i>Figura 19.</i> Matriz de Boston Consulting Group	81
<i>Figura 20.</i> Principales Aspectos de la Implementación Estratégica.....	91

<i>Figura 21. Estructura Organizacional Propuesta para la Compañía QUICKHOME S.A</i>	103
<i>Figura 22. Línea de tendencia de ventas proyectadas de la empresa QUICKHOME S.A., con la implementación de la Planificación Estratégica</i>	112
<i>Figura 23. Futuro de la Compañía QUICKHOME S.A</i>	124

Capítulo 1: Situación General del Sector

En este capítulo podremos observar la situación general del sector de la construcción realizando un análisis del panorama actual y cuáles son las perspectivas de crecimiento, ya que el sector de la construcción es sumamente importante en la economía del país.

Situación General

El sector de la construcción es una de las actividades más antiguas en el cual el ser humano se ha visto participe; todo inicio cuando se diseñaron edificios que sean estables, durante las diferentes estaciones del tiempo. Al principio se crearon refugios para que los humanos fueran capaces de adaptarse sobre una distinta variedad de ambientes, esos mismos espacios fueron utilizados también para hogares e incluidos almacenes de comida, que duraba pocos meses y días (Busto, 2016).

Los primeros asentamientos se produjeron por los constantes factores culturales y naturales; así mismo por el tipo y localización de los mismos lugares fortificados y no fortificados sobre las dispersiones que habían asumido múltiples formas desde los cobertizos, cuevas, troncos y árboles. Egipto fue uno de los primeros pueblos que alcanzó un nivel sorprendente de civilización por los monumentos arquitectónicos que ha poseído, muchos de ellos se conservan hasta el momento (Velasco, 2014).

Mientras tanto los aborígenes ecuatorianos utilizaron habitaciones como son cavernas, agujeros en la tierra o construcciones ligeras construidas por los materiales de cobertizos y madera. Así mismo los monumentos preincaicos ecuatorianos que se han considerados en el campo de la construcción ya que son sepulcros abiertos en roca en forma de fosas a mediados del siglo XV introduciéndose en el Ecuador el arte de construir de una forma sólida siendo el material más importante la piedra. Durante la época de la colonia española los materiales de la construcción de viviendas privadas

fueron de tierra (adobe) por el cual estaban estructuradas de uno a dos pisos con cubiertas de barro a diferencia de las casas nobles y personas ricas que se construían con piedra labrada.

La época republicana de 1830-1860 no existían arquitectos con títulos que han sido seguidores del arte de construir como es el Señor Cónsul de Bélgica que dirigió muchas construcciones de ladrillo como es la cal, pilastras, comisas de coronación y cornisas sobre las ventanas y puertas. El presidente García Moreno presentó interés sobre los adelantos de los materiales de construcción en el país por las mismas vías de comunicación como en edificios públicos por el cual diseño la Escuela Politécnica junto con dos arquitectos de nacionalidad alemana e inglesa que empezó desde la verdadera época arquitectura (Velasategui, 2014).

El gobierno de Eloy Alfaro y Leónidas Plaza se produjo un cambio al estilo alemán a italiano por lo que se alcanzó a conseguir la venida de profesionales de construcción italiana. Así mismo apareció nuevos materiales en unión con la revolución industrial como es el hierro que adquirió una gran importancia en la producción; el empleo del hierro presento inconvenientes por su misma dilatación por el cual se redujo el uso del hormigón armado; creándose el material más utilizado, por haber sido el más barato y por contener ventajas como es en construir en molde.

Evolución de la Construcción en el Ecuador

En el año de 1989 se registró un descenso por la falta de financiamiento en el sector de construcción del país; así mismo por falta de contratos públicos se perdió el valor adquisitivo de la moneda y finalmente hubo escasez de material de construcción.

El financiamiento se efectuó por un capital propio de personas naturales de 27.58% de créditos para la construcción; mientras en los años 90 se produjo una minimización en las obras públicas y privadas por el factor de los costos que seguían

aumentando. La gran parte de los permisos de construcción se dieron en el área urbana privada en especial la Provincia de Pichincha; dicho índice fue del 26.4% del total de permisos y el financiamiento se presentó con los recursos propios del 54.10% posteriormente los saldos eran recursos del IESS (Velasategui, 2014).

En el año 2000 se produjo un aumento notorio en el sector de la construcción; especialmente en las urbanizaciones privadas ya que se presentó un alto índice de migración en el país. El financiamiento lo realizaron con un 43.24% de recursos propios y el resto fue por medio del IESS. Los problemas desde 1989 han sido relevantes durante el tiempo el vaivén de los materiales y por los problemas económicos de un año hacia otro que no han sido favorables; así mismo la dificultad de alcanzar un financiamiento por las altas tasas de interés, falta de contratos públicos, baja demanda, poco poder adquisitivo, escasez de materiales de construcción dichos factores han influido de forma directa en la evolución de la construcción en el Ecuador.

Panorama Actual del Sector

Sin embargo, “El sector de la construcción es uno de los sectores más productivos a nivel mundial con el simple hecho de brindar bienestar a la sociedad; por su buena participación en las empresas dedicadas a las actividades directas o relacionadas” (Rubio & Rubio, 2005, p. 823).

En la Figura 1 se muestra que en el Ecuador existen 14,366 establecimientos de dicha actividad productiva. Por efecto es el ente multiplicador prolongado por la mano de obra de la misma forma que se lo denomina el mayor empleador del mundo.

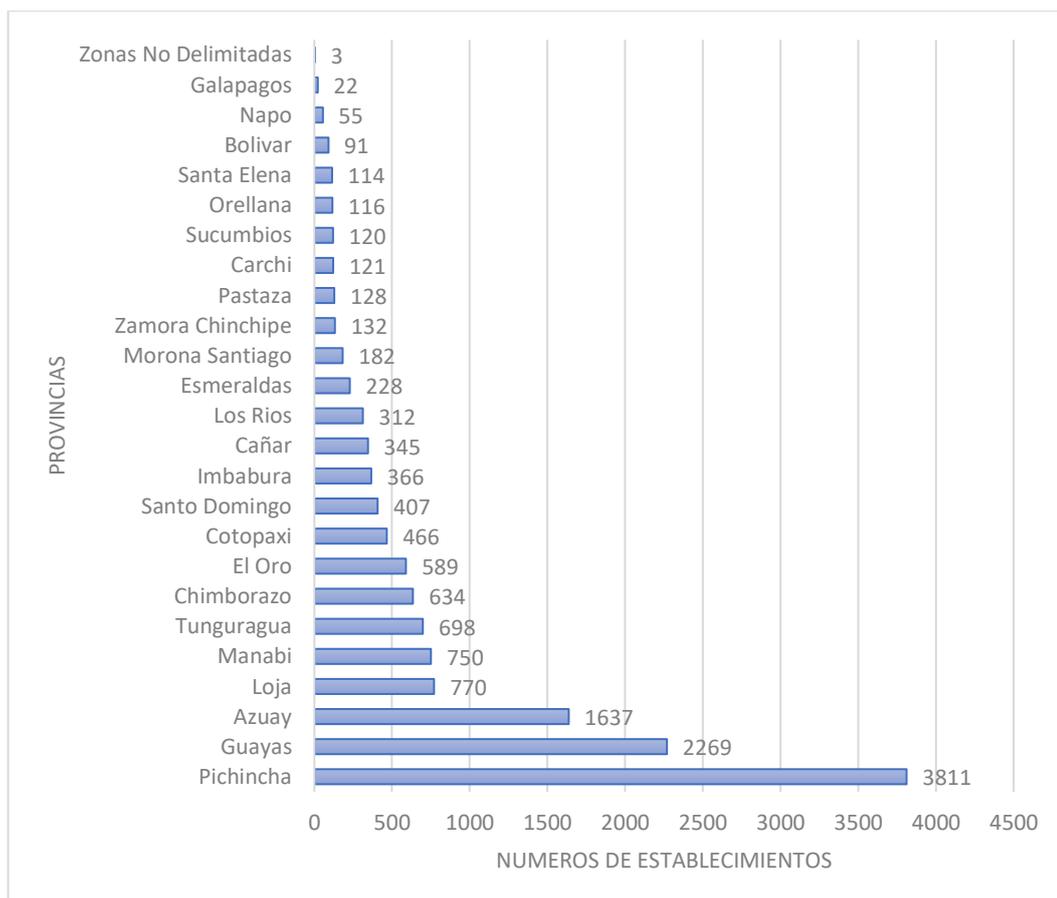


Figura 1. Número de Establecimientos relacionados al sector de la construcción por provincia.

Tomado de Instituto Nacional y Censos 2012. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf

Hoy en día la construcción brinda a la población infraestructuras básicas como son: aeropuertos, carreteras, proyectos de generación, distribución y transmisión de electricidad, agua potable, alcantarillado, centros de salud, vivienda, obras de urbanización, etc.

El sector de la construcción su expansión significa una demanda de forma directa en tres sectores que se relacionan con los insumos como son el sector minero con áridos; sector industrial como son: cerámica, sanitarios, cemento y acero, mientras

que otros servicios indirectos como: de seguros, financieros, legales y de comercialización.



Figura 2. Número de Empleados del Sector de la Construcción 2008-2016.
Tomado de (INEC, 2015). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf

De acuerdo con las cifras del INEC el sector de la Construcción registro 519.383 puestos de empleos de forma directa, es decir un (6.8%) de la población ecuatoriana se encuentra con empleo. Durante el periodo 2008-2014 decidieron invertir una parte de los ingresos del mismo aumento del precio del petróleo en infraestructura; esto significo que el sector de la construcción sea el “motor de la economía nacional”.

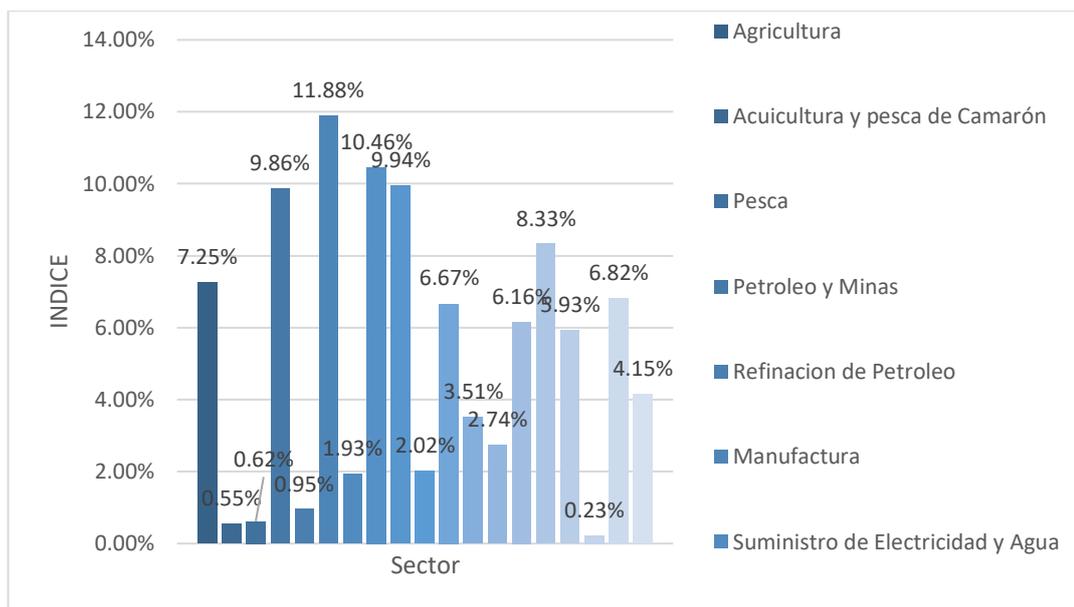


Figura 3. PIB Ecuador 2013

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

La participación del BIESS (Banco Ecuatoriano de Seguridad Social) fue uno de las instituciones que ayudo a financiar el sector de la vivienda por medio de la concesión de créditos hipotecarios a los afiliados por el cual se dinamizo el sector inmobiliario.

Tabla 1

Número total de créditos otorgados por el Sistema Financiero Primer Semestre

Entidad	2012	2013	2014	2015
BIESS	12,118.00	14,096.00	13,117.00	13,312.00
Sistema Financiero	7,73	6,143.00	6,857.00	6,525.00
TOTAL	12,125.73	20,239.00	19,974.00	19,897.00

Nota. Adaptado del “Número total de créditos realizados por el Sistema Financiero Primer Semestre Año-2015”, por el Banco Ecuatoriano de Seguridad Social (BCE, 2015). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

Según los créditos otorgados por el BIESS; no se logró articular a la empresa privada las inversiones de infraestructura. Mientras que el sector empresarial privado ha

manifestado una extrema dependencia sobre la inversión del Estado. El país siempre se ha dependido del precio del petróleo por el cual se manifestó un decrecimiento en los cuatros trimestres seguidos como lo indica el Banco Central del Ecuador. La crisis ha influido en los cuatros sectores industriales que han presentado una disminución durante el 2015 según datos del BCE; para el segundo trimestre del 2016 se presentaron las siguientes cifras como son: Comercio (-4.2%), Manufactura (-1.6%), Agricultura (0.9%). El sector de la construcción fue el más afectado con un índice de caída (-10.7%), como se muestra en la Figura 4.

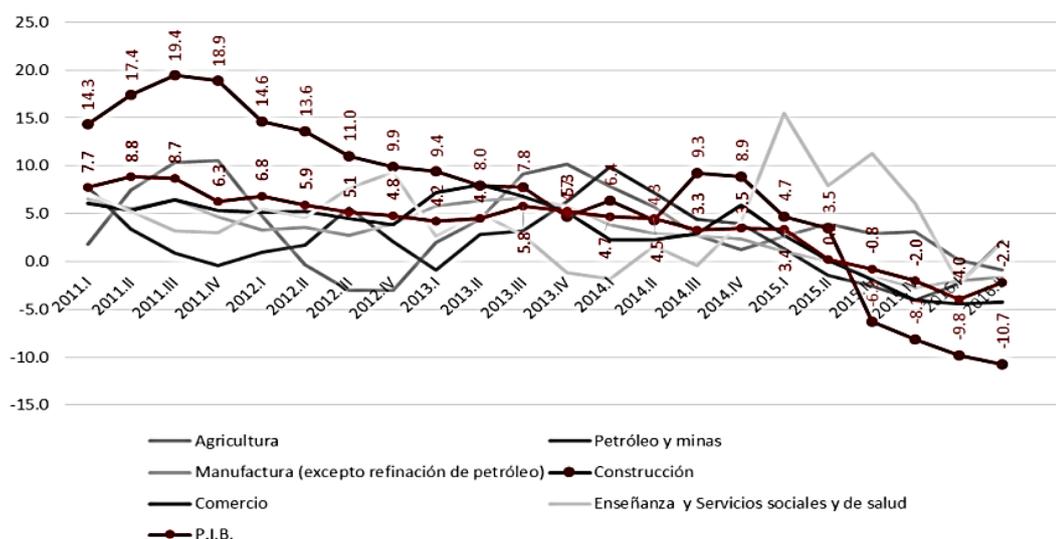


Figura 4. Variación Trimestral del PIB de las principales Industrial y PIB General T-4/ Primer Trimestre 2011-Segundo Trimestre 2016.

Tomado de Banco (Banco Central de Ecuador, 2017).

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

La principal consecuencia que se vivió en el año 2016 es la disminución de plazas de empleo desde enero del 2015 a enero del 2016 que obtuvo un alcance de (-54%) en obreros de la construcción, (-32 %) empleos administrativos. La encuesta realizada por la Cámara de la Industria de la Construcción a los afiliados se identificaron los principales factores como son: falta de pago para los contratistas,

disminución en la inversión pública, recesión económica, necesidad de terminar relaciones contractuales de obreros y constructores.

Déficit de vivienda

La construcción de vivienda el mismo sector privado ha mejorado el desarrollo de todos los proyectos inmobiliarios de una manera rápida; así mismo se reflejó en el 2013 un récord a nivel nacional de disposición en unidades de vivienda. También existió un déficit de forma cuantitativa y cualitativa de vivienda que afecto a más de 4 millones de habitantes según los estudios de la Cámara de la Industria de Construcción.

Según el Art. 25 señala lo siguiente: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que la asegure, así como su familia, salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios”.

Esto significa que el ser humano desde su concepción tiene derecho a llevar una vida digna y plena, como es el derecho a la vivienda que se encuentra registrado en la Carta de Derechos Humanos.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) indica que la tercera parte de la población ecuatoriana no tienen vivienda propia; mientras que el (18.1%) de la población paga arriendo, (16.2%) hábitat en casas prestadas. Por ende, el (71.6%) de las casas que presenta problemas como es el piso, techo y paredes; el (40.3%) presentando deficientes en servicios básicos como son: servicio, luz y agua; por último, el (29.8%) de las viviendas que tienen hacinamiento que habitan más de 3 personas por dormitorio.

En la actualidad el 70% corresponde a la población urbana; aumentando así la migración del campo a la ciudad por los que los ciudadanos buscan mejores días, los pocos e ineficientes programas de viviendas implementados por el gobierno se han

enredado por defensa de los intereses de la oposición (Cámara de la Industria de la Construcción, 2017).

Perspectivas de Crecimiento del Sector

Según Pita (2017) presidente de la Cámara de Construcción de Guayaquil las perspectivas del sector no son positivas, la construcción ha sido uno de los primeros en registrar problemas por la misma recesión del país y por último en recuperarse.

Mientras este año será un tiempo complicado a lo que respecta en lo económico que provocará que el sector de la Construcción se sienta deprimida durante el 2017.

Para Pita (2017) indica que el Gobierno debe tomar desafíos como es ejecutando estrategias que reforme las leyes que no afecten de forma directa, promoviendo así incentivos como es la eliminación de las salvaguardas y del anticipo del impuesto a la renta. De esta manera se reduce los aranceles para la importación de nuevas tecnologías que puedan generar créditos accesibles, finalizando proyectos y empezar nuevos.

El gobierno debe implementar acuerdos entre el sector público y privado para desarrollar actividades productivas a largo plazo.

Para Durán (2017) presidente de la Cámara de Construcción (COMICOM) manifestó que para el 2017 no registrara perspectivas de estabilización por lo tanto no se ha podido asegurar un crecimiento. Por lo que la misma crisis nacional y regional ha frenado el motor productivo que se ha generado en la economía, la falta de inversión influyendo al decrecimiento de la construcción por el cual se prolongado pocas plazas de empleo y finalmente estancándose el comercio, banca y la industria.

Factores que incidieron en el crecimiento del sector de construcción en el 2018

- Inversión pública que está guiada por la infraestructura en los últimos 10 años y que ha mejorado el crecimiento del sector.

- Aumento y facilidad de crédito en el BIESS, sector inmobiliario generando aumento del sector.
- Aumento de los ingresos de la población. (Cámara de la Industria de la Construcción, 2017)

Desafíos del sector de construcción

- Disminuir la inversión pública en proyectos de infraestructura.
- Incertidumbre en la población de acuerdo con la situación económica, afectando a la demanda.
- Disminuir los créditos al sector de construcción.
- Reformas y tributos: no existen reglas del juego de forma clara en el sector de construcción.
- Régimen laboral complicando a las contrataciones de personal temporal que se puedan requerir para obras específicas

Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2017) indica que para el mismo año se previó un crecimiento en las exportaciones del (11.9%) por lo que se explicaría según el Banco Central del Ecuador existiría el (1.42%) que se han proyectado para el 2017 en lo económico.

Tabla 2

Las 5 principales industrias que decrecieron en el 2016

Industrias	2016
Correos y comunicaciones	-10.8%
Construcción	-8.9%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	-7.0%
Alojamiento y servicios de comida	-5.9%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	-3.9%

Nota. Adaptado de “Las 5 principales industrias que decrecieron en el 2016”, por el Banco Central del Ecuador (Cámara de la Industria de la Construcción, 2017). Recuperado de <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>

Tabla 3

Las 5 industrias que más crecieron en el año 2016

Industrias	2016
Refinación del petróleo	-10.8%
Acuicultura y pesca de camarón	-8.9%
Suministro de electricidad y agua	-7.0%
Pesca (excepto camarón)	-5.9%
Servicio doméstico	-3.9%

Nota. Adaptado de “Las 5 principales industrias que decrecieron en el 2016”, por el Banco Central del Ecuador (Cámara de la Industria de la Construcción, 2017). Recuperado de <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>

El PIB por industria indican que las construcciones es una de las cinco industrias que más decrecieron con un (-8. 9%). Las ventas del sector de construcción se vienen contrayendo desde el 2014 por el cual han sido afectadas por la inversión pública, incertidumbre que afecta directamente la recuperación del sector a mediano plazo.

Sin embargo, en el último trimestre del 2017 se observa un crecimiento del 0.1% en comparación al trimestre anterior, lo que muestra una ligera recuperación para el sector de la construcción, con vistas a un mayor crecimiento para el año 2018.

Resumen

Actualmente el sector de la construcción se ha visto sin crecimiento alguno; por el cual no es posible mantener los avances en materia social y tampoco generar empleo de calidad. Los últimos resultados económicos demuestran la vulnerabilidad de nuestra economía antes una reducción en el precio del petróleo es fundamental que el Estado fomente competitividad y la inversión del sector privado para minimizar la dependencia del petróleo.

Por ende, el sector de la construcción es unos de los sectores de mayor importancia dentro de la economía nacional que dinamiza a las empresas constructoras

como impulsador de empleo permitiendo que sea un eje transversal el sector para el desarrollo y crecimiento del país.

El sector dependerá siempre del petróleo por el cual debe recuperarse y existan otras fuentes de ingresos económicos como la minería; sin dichos recursos no podrá crecer el sector de construcción manteniendo una tendencia declinante, así mismo la capacidad de compra y los accesos de créditos hipotecario que se han minimizado por los bancos que también han sido afectados.

El Estado actualmente levantara las salvaguardias, al no tener este impuesto se beneficiaría al consumidor final cuando adquiere una vivienda para que exista mayor competencia y los costos tienen a bajar. Según CAMICON plantea que el Estado actual invierta en más proyectos de vivienda social incentivando a la participación del sector privado por medio de créditos e inversión extranjera.

Según Durán (2017) indica que la actividad en los últimos años se ha desacelerado entre un 8% a 10% por el cual se deben consolidar lineamientos con ofrecimientos óptimos por parte del presidente Moreno que se pueda salir del bache económico. Con la eliminación del techo al pago de las utilidades a los trabajadores y el anuncio de créditos con tasas especiales, el financiamiento y la estabilidad de condiciones macroeconómicas que permite a los hogares decidir y a los inversionistas inyectar recursos, se espera exista una recuperación para el sector de la construcción, (El Telégrafo, 2018).

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

La Compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., es una empresa creada con el objeto de construir, asesorar y controlar el desarrollo de proyectos de construcción de viviendas con énfasis en unidades prefabricadas y sismorresistentes. La empresa nace como un emprendimiento en el año 2016 mediante un grupo de profesionales que consideran que cada persona y familia tiene necesidades únicas y particulares de vivienda y espacios, que deben ser satisfechos.

Los socios de la compañía han agrupado sus conocimientos y experiencia en el sector inmobiliario para crear QUICKHOME S.A., con la finalidad de dar solución a la necesidad de vivienda, mediante el diseño y ejecución de soluciones inmobiliarias versátiles, rápidas, económicas y sismorresistentes, con los más altos niveles de calidad.

La Compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., cuenta con la colaboración de uno de los mejores arquitectos diseñadores del Ecuador, con amplia experiencia en el diseño de viviendas y sistemas constructivos alternativos, y con líderes del sector inmobiliario y financiero, lo que les ha permitido constituir un equipo multidisciplinario, cuyas habilidades, conocimientos y experiencia, se complementan para llevar al éxito proyectos inmobiliarios.

Su propósito es difundir aún más el uso de este sistema, como una solución óptima para la construcción de vivienda de cualquier estrato socioeconómico, así como una alternativa válida para la ejecución. Con un modelo de construcción rápido, económico y sismorresistentes, QUICKHOME S.A., que busca dar salida a las dificultades de construcción de la gente, proporcionando una solución eficaz para cada cliente.

Además, su vasta experiencia en el sector les permite brindar asesoría financiera, contable, técnica y administrativa, para la estructuración y desarrollo de

emprendimientos inmobiliarios, que garantiza el éxito económico del proyecto y minimiza los riesgos técnicos, legales y financieros de este. Por lo tanto, surge la necesidad de establecer una planificación estratégica para desarrollar una actitud competitiva, establecer objetivos claros alineados al propósito de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Con la planificación estratégica la compañía planea establecer una cultura organizacional alineada a sus estrategias, de tal forma que sea más eficiente y competitiva, contar con una estructura efectiva para la gerencia de proyectos inmobiliarios.

Visión

Ser un actor preponderante en el mercado inmobiliario del Ecuador, ofreciendo sistemas alternativos de construcción y asesoría en su financiamiento, con énfasis en la construcción modular prefabricada.

Misión

Trabajamos para entregar a nuestros clientes soluciones inmobiliarias versátiles, rápidas de construir, económicas, sismorresistentes y de alta calidad.

Valores

La identificación de los valores de la Compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A, es primordial, pues son estos los que soportan la ejecución e interiorización de la misión por parte de los miembros de la empresa.

Los valores definidos son:

- Integridad
- Empatía
- Calidad en Servicio
- Innovación

- Responsabilidad Social

Código de Ética

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Comunicar inmediatamente al órgano de administración, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa y el particular del administrador o directivo y abstenerse de intervenir en su resolución.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.
- No discriminar al personal por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.
- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.

Resumen

La Compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., al ser una empresa nueva en el mercado cuenta con su misión, visión, objetivos que dan un enfoque general de hacia dónde quiere llegar y el camino que debe seguir, sin embargo, es necesario realizar ajustes para mejorar su posicionamiento y permanencia en el mercado. La empresa establece como misión entregar a nuestros clientes soluciones inmobiliarias versátiles, rápidas de construir, económicas, sismorresistentes y de alta calidad, sin embargo, es importante ajustar la misión, orientando hacia dónde quiere llegar la empresa y en qué tiempo lo va a lograr. En los próximos capítulos describiremos el estado actual y su fortaleza frente a ciertos competidores que puedan

existir en el mercado, para establecer una barrera de fuerte competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Desde una perspectiva económica primero se debe analizar el comportamiento de Ecuador versus a un contexto global, en este capítulo se analizará los factores externos que afectan de una forma indirecta y directa al sector de la construcción en el país. Dicha evaluación externa inicia de un nivel macro analizando los factores que inciden en el Ecuador y se finaliza evaluando los factores que afectan al sector de la construcción.

Análisis Competitivo del País

Según una definición recogida de Michael Porter, sobre la competitividad:

“Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad” (León, 2004,p.10)

Para Núñez (2003) indica “La competitividad a nivel nacional se ha convertido en una profunda preocupación central para los Estados e industrias en todos los países”.

La competitividad de una nación es como el resultado de:

- El entorno macroeconómico en las que las industrias y compañías, en el cual se encuentre afectado los niveles de las tasas de interés, como también las tasas de cambio de la moneda y el déficit gubernamental.
- El abundante y bajo costo de la M.O. (Mano de Obra) de la que se dispone.
- Abundantes recursos naturales del país,
- Tipo de política gubernamentales de la nación en temas de protección a la industria nacional, promociones de la exportaciones y subsidios determinados como son los sectores: financieros, automotriz, acerero, etc.

- La diferencia en la practicas gerenciales de la nación, que incluye la forma de lo como conducen y como resuelven los conflictos obreros patronales.

La crisis del Ecuador ha cobrado factura para la competitividad del país; el reporte de Competitividad Global es una pauta sobre lo que está pasando en la prosperidad y productividad de cada una de las economías. Es decir que cuan productivo es un país para que los inversionistas se encuentren interesados en realizar inversiones en Ecuador.

Para tener un análisis más claro la radiografía de la competitividad nacional del Ecuador no es solo lo macroeconómico sino también los otros pilares como son: infraestructura, educación y salud; eficiencia de mercados (bienes, laboral, financiero) y tecnologías (Wong, 2017).

El Foro Económico Mundial (FEM) resalta tres temas claves para la competitividad Global y son:

- Diez años de la gran recesión mundial, el sector se encuentra vulnerable.
- Países no son capaces de innovar, pero se requiere de esfuerzos para distribuir beneficios.
- Flexibilidad del mercado de trabajo y derechos de los trabajadores no son temas contrapuestos.

La economía ecuatoriana atraviesa un periodo recesivo, lo que implica menor producción y actividad en los sectores que la conforman. El sector de la construcción, de acuerdo con cifras provisionales del Banco Central del Ecuador, es el más afectado, ya que retrocedió -10.3% en su PIB hasta finalizar el 2016 (Maldonado, 2016).

En Ecuador registra caída en posiciones de ranking de competitividad global del Foro Económico Mundial ya que se encuentra en el puesto 97 de 137 economías del mundo con un índice de competitividad de 3.91% en el 2017. Mientras que en el 2016

alcanzo el puesto 91 de 138 países ver Tabla 4; en el 2015 en el puesto 76 de 140 economías (Maldonado, 2016).

Tabla 4

Ubicación del Ecuador en los 12 pilares

	Índice	Escalón (138 países)
I. Requerimientos básicos	4.4	81
2. Infraestructura	3.3	113
3. Estabilidad macroeconómica	4.0	71
4. Salud y educación primaria	3.7	95
Ii. Factores de eficiencia	3.7	95
5. Educación superior y entrenamiento	4.3	73
6. Eficiencia en los mercados de bienes	3.8	124
7. Eficiencia en los mercados laborales	3.6	123
8. Sofisticación del mercado financiero	3.4	113
9. Preparación tecnológica	3.5	90
10. Factores de innovación	3.3	102
11. Sofisticación de negocios	3.7	87
12. Innovación	3	107
Total	3.96	91

Nota. Adaptado de “Ubicación del Ecuador en los 12 pilares”, por el Banco Central del Ecuador (Cámara de la Industria de la Construcción, 2017). Recuperado de <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>

Esta situación se agravó con el terremoto del 16 de abril del 2016 que, si bien dio alivio a la presión de recursos para pago de proveedores, inversión pública y reconstrucción, generó un impacto negativo en el PIB de alrededor -1% de decrecimiento como muestra la Figura 5.

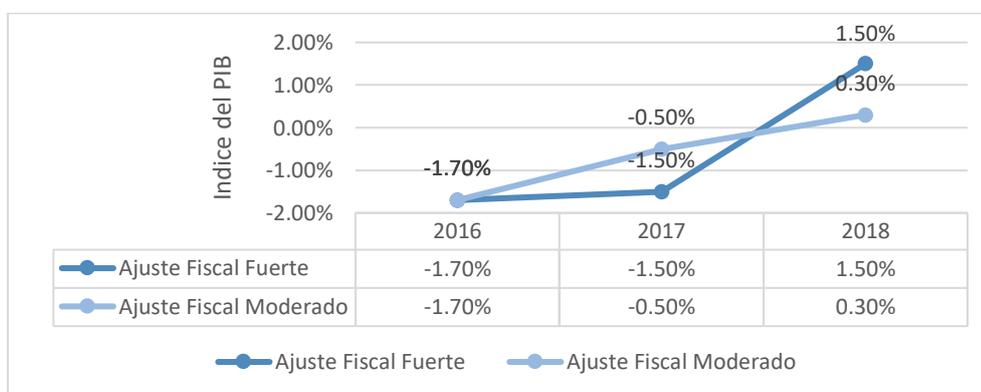


Figura 5. Evolución del PIB 2017-2018 de acuerdo con el ajuste fiscal.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

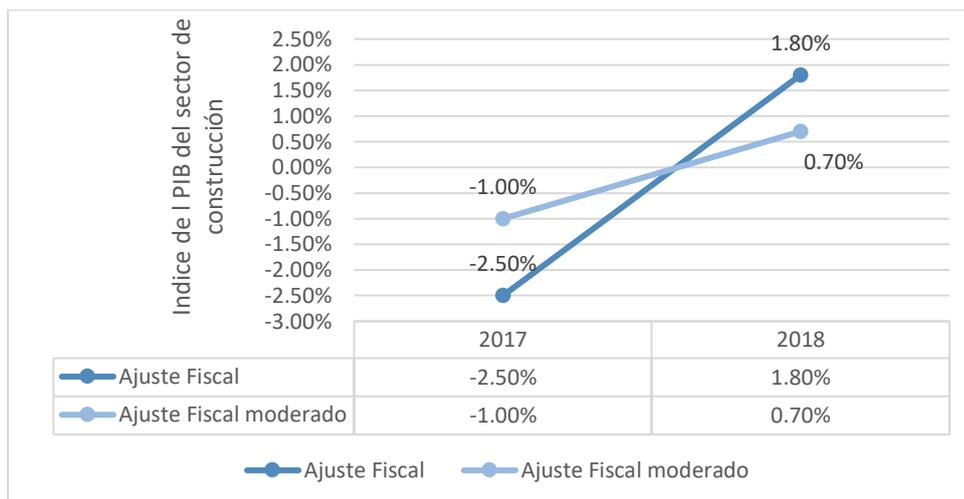


Figura 6. Evolución del PIB sector construcción estimado 2017-2018 de acuerdo al ajuste fiscal.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

Una reforma fiscal moderada significaría un crecimiento del -0.5% en el 2017 y del 0.3% en el 2018; en tanto que un ajuste fiscal fuerte llevaría a tasas de crecimiento mayores en el mediano plazo del -1.5% para el 2017 y 1.5% para el 2018.

Condiciones de la demanda

La Compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., analizando la situación económica actual de la vivienda en Ecuador, el 45% de los 3.8 millones de hogares ecuatorianos habitan en viviendas inadecuadas. Este número contabiliza al 36% de hogares que sufren déficit cualitativo, y al 9% de los hogares que sufren déficits cuantitativos. Los 1.37 millones de hogares con déficit cualitativo residen en viviendas cuya tenencia es insegura, construidas con materiales inadecuados, con carencia de servicios sanitarios básicos, o con problemas de hacinamiento. Los 342,000 hogares con déficit cuantitativo comparten su vivienda con uno o más hogares, o viven en unidades de vivienda improvisadas.

Si bien el déficit de vivienda afecta a los hogares de todos los quintiles de ingreso, su incidencia es mayor en los hogares más pobres y vulnerables. Entre los hogares de los dos quintiles con menores ingresos, este déficit alcanza el 67%, (53% cualitativo y 14% cuantitativo) (Fuentes, 2017).

Para evaluar las condiciones de la demanda del producto hemos utilizado fuentes secundarias basada en publicaciones del MIDUVI en lo que respecta a la demanda del producto y obtuvimos los siguientes datos:

El Ecuador presenta una necesidad de unidades de vivienda para 342 mil hogares, de estos hogares el 72% está en la capacidad de adquirir viviendas de bajo presupuesto mediante el beneficio del bono de vivienda que otorga el gobierno nacional y el financiamiento por la diferencia a 15 años plazo con cuotas mensuales que no superen los \$140 USD.

Por lo antes expuesto el mercado nacional tiene la necesidad de cubrir 246,240 unidades de vivienda en los próximos cinco años.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La construcción es en todo el mundo uno de los sectores productivos que mayor bienestar aporta a la sociedad; por su participación tanto en la cantidad de empresas dedicadas a actividades directas y relacionadas, (14.366 establecimientos en el país) así como por el efecto multiplicador, generado por la mano de obra empleada, por ello a nivel internacional se considera a este sector industrial como el mayor empleador del mundo (Cámara de la Industria de la Construcción, 2017).

Analizando el número de empresas constructoras que existe en el Ecuador, es muy meracdo amplio, por lo qu la solución a la reactivación y estabilidad en el sector es el levantamiento de las salvaguardias y el retorno al pago del 12% del IVA, esté

beneficiará al consumidor que busca vivienda a bajos costo, pues la estabilidad del precio se estandariza con la estandarización de los precios de los costos materiales de construcción.

El no tener un impuesto a las salvaguardas favorece al consumidor a poder adquirir una vivienda a un precio más accesible y bajo en el mercado, puesto que el costo de la vivienda tendrá una incidencia menor en su materia prima, mano de obra y servicios subcontratados.

Sectores relacionados y de apoyo

Este sector es muy importante en el desarrollo de un país ya que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir puentes, carreteras, puertos, vías férreas, presas, plantas generadoras de energía eléctrica, industrias, así como viviendas, escuelas, hospitales, y lugares para el esparcimiento y la diversión como los cines, parques, hoteles, teatros, entre otros.

El sector de la construcción utiliza insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio, etc., por este motivo es uno de los principales motores de la economía del país ya que beneficia varias actividades a nivel nacional.

Influencia del análisis del sector

El proyecto CONSTRUIR de la compañía QUICKHOME S.A, busca hacer competencia al mercado nacional con una capacidad instalada para producir 4000 m² anuales de viviendas prefabricadas, lo que se traduce en un máximo de 1,142 unidades. Siendo una cantidad muy escasa para satisfacer la demanda del país.

La construcción se puede considerar como un sector estratégico ya que desde sus inicios ha generado crecimiento de la economía mundial.

A pesar de que en los últimos 2 años ha sufrido contracciones en el dinamismo por la crisis mundial que se ha atravesado, existen proyecciones muy importantes para

el crecimiento de este sector con un nuevo enfoque de sistemas constructivos, como es, el sismorresistentes que proporcionen viviendas adaptables, versátiles y resistentes.

Análisis del Entorno PESTEC

Según Martínez & Milla (2012) manifiesta “El análisis PESTEC consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que se encuentran fuera del control de la empresa, pero que puedan afectar a su desarrollo futuro como son: políticos, económicos, social, tecnológico, cultural y ambiental”

Para el estudio del microentorno se utilizó el “Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter” con el fin de analizar las fuerzas que rodean e inciden en el nivel competitivo de la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., e identificar las oportunidades y amenazas que existen en el sector de la construcción.

Mientras más fuerte sea cada una de las cinco fuerzas más difícil será para una empresa establecida elevar sus precios y obtener utilidades mayores, es decir una fuerza competitiva fuerte puede considerarse como una amenaza ya que limita a las utilidades, de igual forma si esta es fuerza competitiva es débil puede considerarse como una oportunidad ya que permitirá a una empresa elevar sus utilidades.

La finalidad de la implementación estratégica es identificar las fuerzas competitivas y las amenazas del entorno que afectan a la empresa.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las fuerzas políticas y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden perjudicar o beneficiar de forma evidente los intereses de una empresa (Martínez & Milla, 2012).

Hoy en día las empresas se sienten más cómodas por interactuar con los proveedores, competidores y clientes con la finalidad de generar rentabilidad por medio del incremento por sus ventas y el control de los costos. Por lo tanto, en muchas de las ocasiones una estrategia empresarial se puede considerar como una eficacia para aumentar utilidades por el cual sabe fracasar.

Esto suele pasar porque las empresas dejan al margen el análisis del entorno político, económico y regulatorio que por lo general condiciona los negocios de una sociedad. En Ecuador uno de los principales aspectos políticos económicos es la salvaguardia que el gobierno había establecido como es la sobretasa arancelaria del 5% al 45% para la misma aportación de más de 2.800 partidas, dicha sobretasa afectó directamente a las empresas que se abastecían del consumo importados o materias primas y bienes de capital. Este factor obligó ajustar presupuestos de ventas por incrementos en costos y reducciones de inventarios; a esto se sumó a que la empresa tenga o no oportunidades de ampliar sus costos de mercados al tener producción local que no se deben enfrentar competencia internacional, dicha decisión gubernamental han registrado ganadores y perdedores en el Ecuador.

En el ámbito político, al inicio del siglo XXI surgieron movimientos de izquierda que surgieron un entusiasmo en la sociedad Latinoamérica antes por la misma desilusión de los malos resultados económicos, bajo el paradigma del Consenso Washington. El gobierno del presidente Rafael Correa estableció una serie de políticas encaminada a desarrollar el tamaño del Estado; no solo con la finalidad de aumentar el gasto social sino también de la inversión pública, dando como resultado regular las actividades privadas del país.

Dicho sistema político se cuestionó como “bobo aperturismo” y las injustas relaciones de poder a nivel mundial, nacional y regional. Dicha idea se implementó

también en Ecuador gracias a un contexto económico internacional muy bueno para América Latina. Así mismo las tasas de interés referenciales de los mercados internacionales alcanzo a cero y la Reserva Federal se completó en dólares; por lo que aumento el precio de los mercados de materias primas o productos básicos en valores del 10.9% de un promedio anual entre el 2003 y 2013, permitiendo que las economías latinoamericanas puedan crecer a un promedio anual de 4.2% minimizando la pobreza y aumentando la clase media. (Hurtado & Rivadeneira, 2016).

El control legislativo ha permitido que el Gobierno mantenga avances diversas reformas legales sin mayor obstáculo como es la legislación llamada “revolución ciudadana” ha registrado tres características:

- Estabilización de mayores controles institucionales.
- Códigos Legales.
- Establece mecanismos por los cuales de justicia pasa al ámbito administrativo.

Así mismo el Gobierno Nacional diseñó políticas activas de carácter contra cíclico, a lo que se denomina enfoque ortodoxo de forma predominante en gobiernos anteriores por el cual se deben minimizar el rol del Estado sobre la economía e instaurar una política de ajuste que pueda hipotecar el desarrollo de infraestructura sustentado por medio de las actividades económicas del sector privado.

La política pública de la administración del presidente de Rafael Correa fue para proteger al empleo y alcanzar un crecimiento inclusivo; fortaleciendo el sistema monetario vigente. Así mismo se implementó una política que incentivó el acceso a la vivienda por medio de la disminución de las tasas de crédito en la banca privada y pública.

También se aplicó la salvaguardia de balanza de pagos, recortes de gastos en el Presupuesto General del Estado en el 2015, ya que durante en el 2014 afecto la caída

del precio del petróleo en el mercado internacional por el cual impacto de forma negativa al sector externo de la economía ecuatoriana. Por dichos problemas el Gobierno implementó acciones tendientes para evitar un drástico menoscabo en la liquidez del Ecuador y las principales decisiones fueron:

- Incentivos tributarios para la producción y las inversiones
- Devolución automática de aranceles o Drawback o régimen aduanero y financiamiento de exportaciones
- Apoyo a programas de sustitución de importaciones
- Plan de impulso a la vivienda
- Regulaciones prudenciales para seguros
- Plan de lucha contra el contrabando y la especulación
- Priorización del gasto público.
- Salvaguardia de balanza de pagos.

Plan de impulso a la vivienda.

La decisión del Gobierno estableció un plan de impulso a la vivienda por el cual el sector de la construcción en primer lugar es uno de los sectores más importantes de la economía del Ecuador. Así mismo el Gobierno Nacional tuvo una clara prioridad por fortalecer el sector de la construcción por medio de un financiamiento de vivienda para la ciudadanía ecuatoriana (Rivera, 2015).

La Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) e incluido las instituciones financieras publicas; han desarrollado un sistema de crédito para las viviendas denominadas de interés público. Las políticas dispuestas anteriormente podrán realizar créditos a la banca privada para su vivienda única y nueva de hasta de USD 70.000 dólares con una tasa de 4.99% a 20 años plazo y con un monto inicial del 5%. El BIESS

(Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) disminuirá la tasa de crédito de 8.5% y 6% por USD 70.000 con un plazo de 25 años como se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5

Condiciones preferenciales del Programa de Vivienda

Segmento	Valor USD	Actor	Tasa	Años (plazo)	Entrada
Vivienda del interés público	Entre 40.000 y 70.000	Banca Privada	4.99%	Hasta 20	Hasta 5%
		BIESS	6%	Hasta 25	0%
Vivienda de interés social	Hasta 40.000	BIESS	4.99%+ Bono de Vivienda	Hasta 25	Hasta 5%
		BEDE (Banca Privada –EPS)	6% + Bono de Vivienda	Hasta 20	0%
Inmobiliario	Mayor a 70.000	BIESS	4.99% + Bono de Vivienda	Hasta 25	Hasta 5%
		BEDE (Banca Privada –EPS)	Hasta 11.33%	Entre 15 y 25	0%

Nota. Adaptado de “Las condiciones preferenciales del Programa de vivienda”, por el Banco Central del Ecuador 2015. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaJun2017.pdf>

Según reforma a la política para el financiamiento de vivienda de interés público en la que participan el banco central del Ecuador o el sector financiero público juntamente con los sectores financieros, privado y popular y solidario establecieron la siguiente resolución:

Resolución N.º 045-2015-F del 5 de marzo del 2015, reformada mediante Nos. 060-2015-F del 16 de abril del 2015; 070-2015-F del 11 de mayo del 2015; 083-2015-F del 26 de junio del 2015; 193-2016-F del 6 de enero del 2016 y 278-2016-F del 30 de agosto del 2016 efectúese las siguientes modificaciones:

Art.3.- De los créditos de vivienda elegibles. - Para efectos de esta resolución se consideró créditos de viviendas elegibles y son los siguientes:

1. Los créditos de vivienda de interés público generados por las entidades del sistema financiero y otorgados a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso con la constitución de garantía hipotecaria, con un valor comercial menor o igual a setenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 7,000.00) y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a ochocientos noventa dólares de los Estados Unidos de América (USD 890.00).
2. Los créditos inmobiliarios adquiridos a promotores inmobiliarios, entidades del sistema financiero nacional o a entidades de la seguridad social, con un valor nominal de hasta setenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 70,000.00) cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a ochocientos noventa dólares de los Estados Unidos de América (USD 890.00) y cuya de otorgamiento sea hasta el 31 de diciembre del 2016 (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2016).

Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Para el año 2018 las proyecciones indican un crecimiento económico del 2 % según el BCE (Banco Central del Ecuador). Otros organismos son más conservadores: la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe) proyecta 1.3 %, el Banco Mundial (BM) 0.8 % y el Fondo Monetario Internacional (FMI) 0.6 %. A su vez, el 2018 inicia con el precio internacional de petróleo sobre los 60 dólares, lo cual amplía la capacidad financiera de la economía ecuatoriana. como lo muestra la Tabla 6.

Tabla 6

Proyecciones de Crecimiento Económico 2018

Institución	Crecimiento del PIB
Fondo monetario	0.6%
Cepal	1.30%
Banco mundial	0.08/%
Banco central del ecuador	2.00%

Nota. Adaptado de “Perspectivas 2018”. Recuperado de <https://www.alainet.org/es/articulo/190727>.

Haciendo una comparación con los pronósticos del Banco Mundial del año 2017 donde fue un año negativo para Ecuador colocando como índice de (-2.9%) mientras que CEPAL proyecta un crecimiento del (0.6%) para el mismo año, a diferencia del Banco Central del Ecuador que estima un aumento de (1.42%) cifra que es muy distante a las demás proyecciones (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

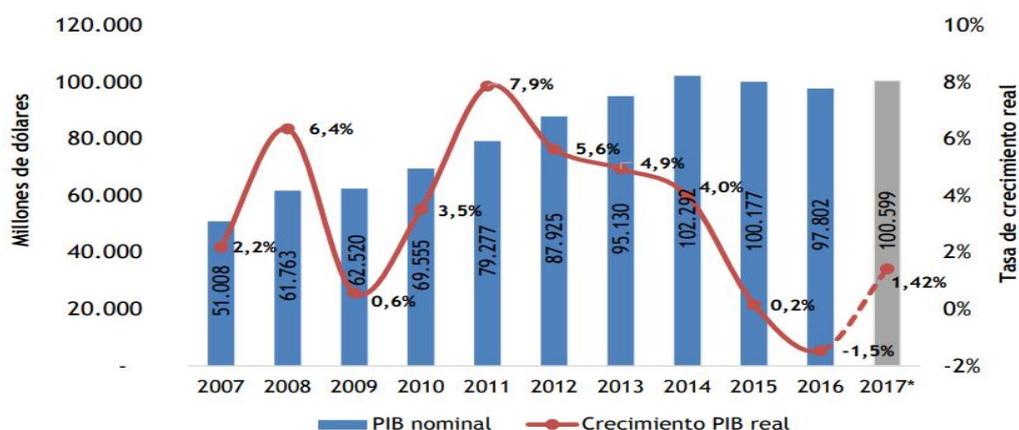


Figura 7. Crecimiento del PIB 2007-2016

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

La economía ecuatoriana se desaceleró desde el año 2011; luego que tuvo una caída los precios del petróleo a finales del 2014 posteriormente la economía del Ecuador no ha crecido ya que apenas el (0.2%) mientras que en el 2016 por lo que tuvo un decrecimiento del 1.5% desde que se inició la dolarización la economía ecuatoriana presentó un decrecimiento (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones, así como se muestra en la Figura 8.

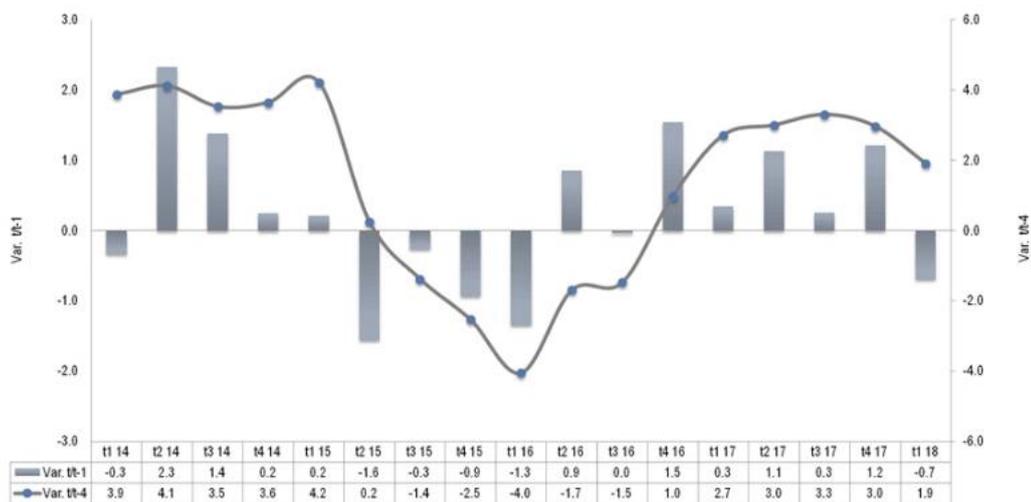


Figura 8. Producto Interno Bruto 2018

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>

El crecimiento económico del VAB (Valor Agregado Bruto) no petrolero por segundo trimestre seguido presenta variaciones en las tasas; registrando en el primer trimestre del 2017 un aumento del 2,2%; así mismo el VAB que registró un aumento de 2,7%; mientras que el VAB Petrolero presentó una tasa de variación negativa de 4,8% que se representa en la Figura 10.

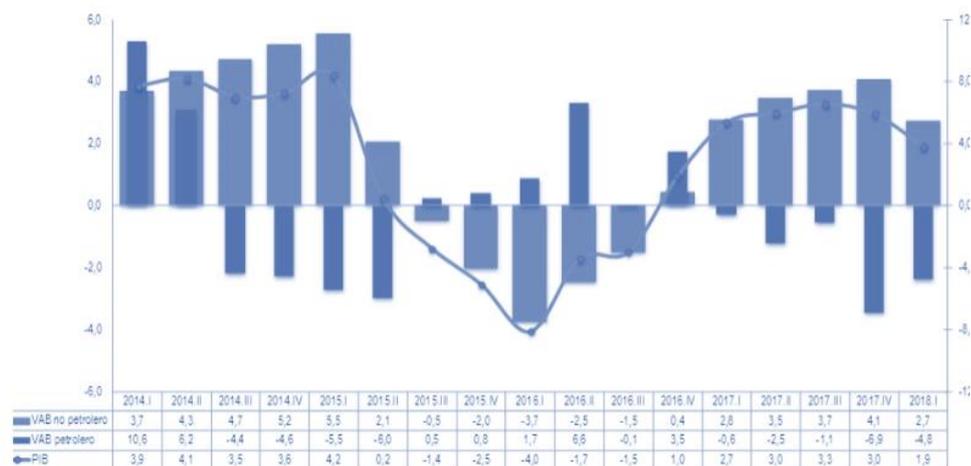


Figura 9. VAB Petrolero y No Petrolero

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

De acuerdo con los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador se manifestó las siguientes variaciones interanual como son: Gasto de consumo final de los hogares, 3.6%; Exportaciones de bienes y servicios, 2.7%; Gasto de consumo final del Gobierno, -0.1%; Formación bruta de capital fijo, -1.9%. En cuanto a las importaciones, éstas se incrementaron en 6.1% (las mismas que aportan con signo negativo a la variación del PIB).

Las cifras del PIB en el segundo trimestre de 2018 se explican principalmente por el desempeño del sector No petrolero, que registró un aumento de 2,1%, mientras que el VAB Petrolero presentó una tasa de variación negativa de 8%, asociada a una disminución en el nivel de producción de Petroamazonas. (Banco Central del Ecuador, 2018).

El gasto de consumo final del Gobierno registró un crecimiento interanual de 3,9%, mientras que el gasto de consumo final de los hogares fue de 3,3%, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) de 2,4% y las exportaciones de bienes y servicios de 0,2%. Adicionalmente, las importaciones de bienes y servicios se incrementaron en 8,6% con respecto a igual trimestre del año anterior.

La intermediación financiera en el segundo trimestre de 2018 el VAB de la industria refleja un crecimiento de 2,5% respecto al segundo trimestre de 2017, contribuyendo positivamente en 0,08% a la evolución interanual del PIB. El desempeño de esta actividad refleja el incremento del número de operaciones que otorgó el sistema financiero al sector privado que, en relación con el segundo trimestre del año anterior, presentó un aumento de 25,4% pasando de 1,74 a 2,18 millones de operaciones, en el período antes mencionado.

El sector de la construcción es una pieza clave dentro de la economía ecuatoriana, pues representa el 10% de su producto interno bruto. El Gobierno ha buscado que el sector tenga una restauración en el sector económico, el Banco Central del Ecuador espera un crecimiento de la economía del 1.3% del PIB en el 2018.

Inflación.

Para Zumba (2017) en el 2016 se caracterizó por ser un año de depresión económica en el Ecuador con importantes efectos del sector comercial; una situación por el cual se vio reflejado en la recaudación de los tributos. Así mismo durante los últimos 10 años la inflación se ha visto afectada por el cual muchos expertos proponen establecer un incentivo para el consumo durante todo el año del 2017.

De acuerdo a los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el Ecuador finalizó su año económico con una inflación acumulada de 1.12% frente a los 3.32% reportados en el 2007 y los 3.38% en el 2015. En el 2017 se aplicó muchas ofertas para un poco más e inclusive en muchos casos los márgenes de utilidad son reducidos de acuerdo al costo por tratar de recuperar la liquidez de un negocio, a esto se concluye que el Ecuador registró una inflación más de la última década (Zumba, 2017).

Evolución del índice de precios al consumidor y sus variaciones: estructura e incidencia.

En septiembre del presente año el índice de precios al consumidor se ubicó en 105.26 por el cual representó una variación mensual de 0.15%. En el mes agosto fue una variación del 0.01% a diferencia de septiembre del 2016 que se ubicó en 0.15% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

Tabla 7

Índice Precios al Consumidor y sus Variaciones

Mes	Índice	Inflación mensual	Inflación Anual	Inflación acumulada
Sept 2016	105.28	0.15%	1.30%	1.19%
Oct 2016	105.20	-0.08%	1.31%	1.11%
Nov 2016	105.04	-0.15%	1.05%	0.96%
Dic 2016	105.21	0.16%	1.12%	1.12%
Ene 2017	105.30	0.09%	0.90%	0.09%
Feb 2017	105.21	0.20%	0.96%	0.29%
Mar 2017	105.66	0.14%	0.96%	0.42%
Abr 2017	106.12	0.43%	1.09%	0.86%
May 2017	106.17	0.05%	1.10%	0.91%
Jun 2017	105.55	-0.58%	0.16%	0.32%
Jul 2017	105.40	-0.14%	0.10%	0.18%
Ago. 2017	105.42	0.01%	0.28%	0.20%
Sept 2017	105.26	-0.15%	-.03%	0.04%

Nota. Adaptado del “Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones 2016-2017”, por (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). Recuperado por http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte_inflacion_201709.pdf

La inflación anual de septiembre del 2017 es de -0.03% a diferencia del mes anterior que fue 0.28% y la de septiembre del 2016 se ubicó con un índice de 1.30%. La acumulación de la inflación en setiembre del 2017 se presentó con un 0.04%; mientras que el mes de agosto fue de 0.20% a diferencia del año pasado que fue 1.19% del mismo mes de septiembre (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

La evolución de inflación durante los dos últimos dos años fue de 1.30% y -0.03% así como lo muestra la figura 11.

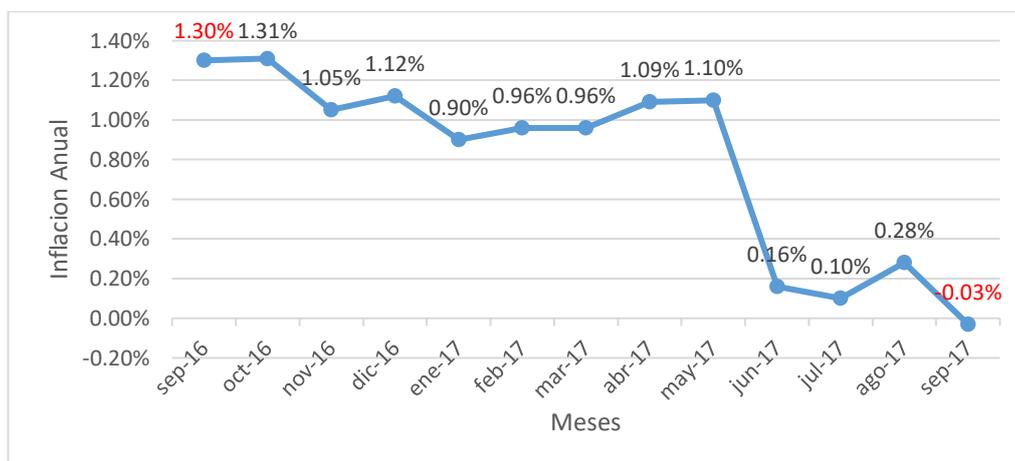


Figura 10. Evolución de la Inflación

Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). Recuperado por http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte_inflacion_201709.pdf

Empleo por rama de actividad en el Ecuador.

En el segundo trimestre del mes de junio del 2017 las ramas de actividad con mayor participación en el empleo adecuado pleno nacional de Comercio, reparación vehículos con un 16.2%, industrias manufactureras con un 12.5%, Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca con un 11.0%, Administración Pública defensa y seguridad social con un 9.0%, Enseñanza con 8.5% (Banco Central de Ecuador, 2017).

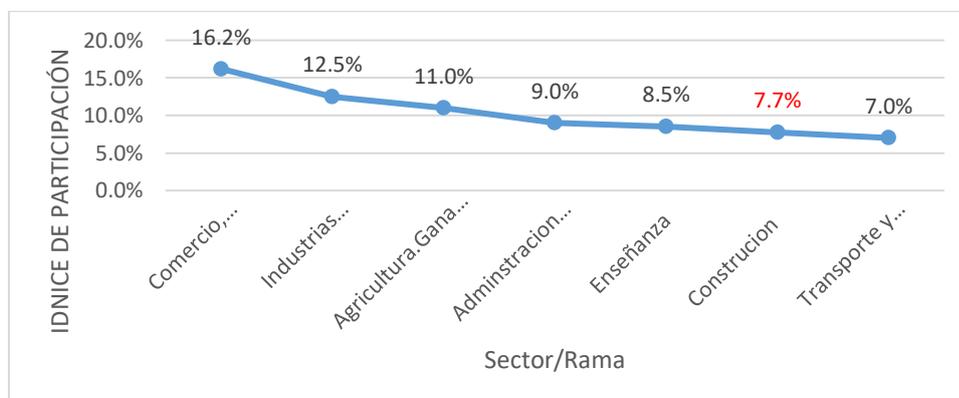


Figura 11. Participación de empleo adecuado y pleno por rama de actividad

Tomado de (Banco Central de Ecuador, 2017). Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf

En el segundo trimestre del 2017, las ramas de actividad de actividad con mayor participación en el otro empleo no pleno racional nacional fue agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 40.3%, comercio. Reparación vehículos 20.8%.

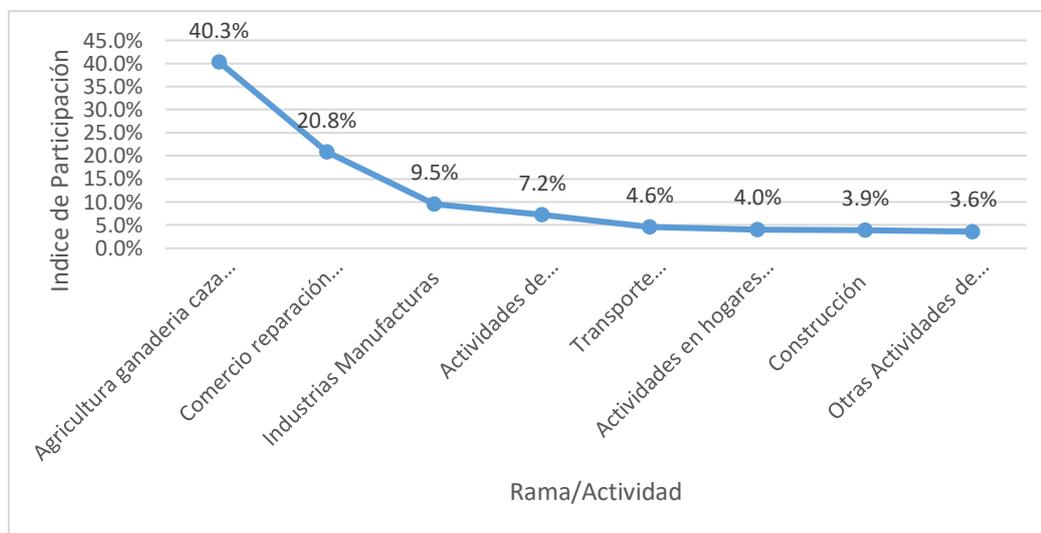


Figura 12. Empleo no pleno por rama de actividad
Tomado de (Banco Central de Ecuador, 2017). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

Subempleo por rama de actividad en el Ecuador.

La rama de actividad con mayor participación en el subempleo nacional fue: agricultura, ganadería y silvicultura y pesca (33.4%), Comercio y reparación vehículos (17.2%); Industrias manufactureras (9.5%) y Construcción (9.4%) como lo muestra la Figura 14.

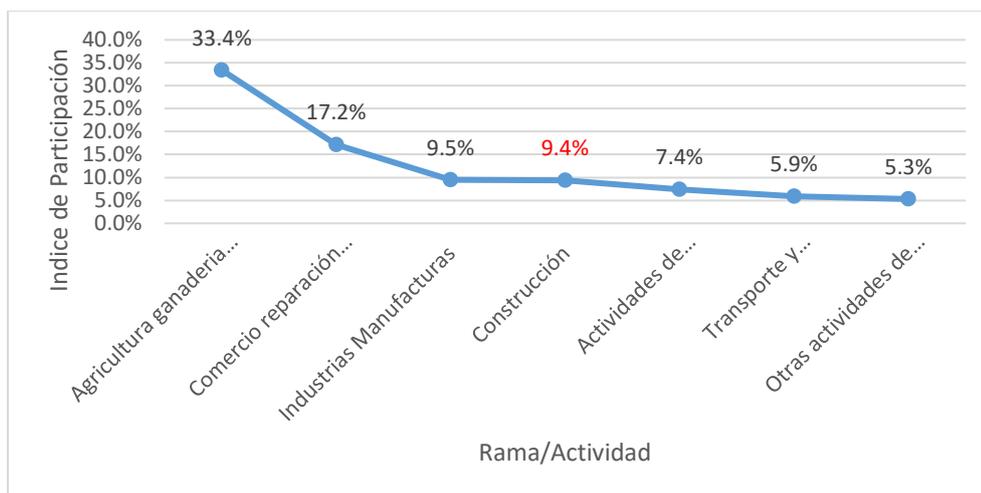


Figura 13. Empleo no pleno por rama de actividad 2017

Tomado de (Banco Central de Ecuador, 2017). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Población.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda en el 2010 existió una población total de 14'483,499 personas desde 1950 la población creció por un promedio del 2.5% por el cual aumento cuatro veces más en estos últimos 60 años. Durante el 2011 al 2020 la tasa de crecimiento caería en un 1.6% que sería compatible con una disminución de la tasa global de fecundidad por ende INEC proyecto la tasa de crecimiento con dicha tasa.

Tabla 8

Proyección de la Población total en el Ecuador 2011-2015

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844
Conceptos/años	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	16.528.730	16.776.977	7.023.408	17.267.986	17.510.643

Nota. Adaptado de "Proyección de la Población total en el Ecuador 2011-2010", por (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015). Recuperado de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-GESTION-DEL-RIESGO-MIDUVI-SIEIP-reformulaci%C3%B3n-dictamen-2014.pdf>

Población económicamente activa (PEA).

El índice de la población económicamente activa (PEA) es de 40% del 2016 a diferencia de marzo del 2017 se ubicó con un índice de 38.5% para INEC no es una variación significativa.

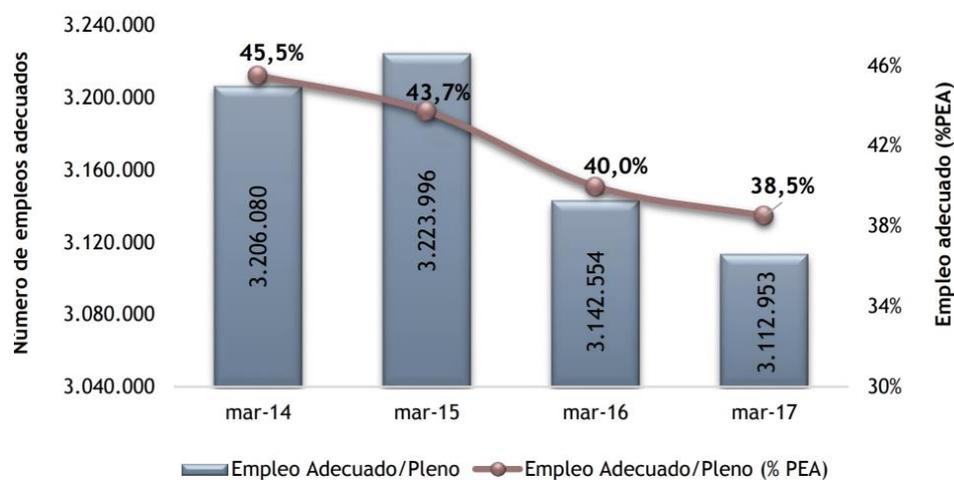


Figura 14. Índice de Población Económicamente Activa

Tomado de (Banco Central de Ecuador, 2017). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

Pobreza y extrema pobreza.

La tasa de pobreza a nivel nacional se ubicó en un 23.1% en junio del 2017 esto represento un 11.9 puntos porcentuales por debajo de la tasa registrada en junio del 2008. La tasa de extrema pobreza en el Ecuador disminuyo del 15.5% en junio del 2008 a 8.4% sobre el mismo mes del 2017.

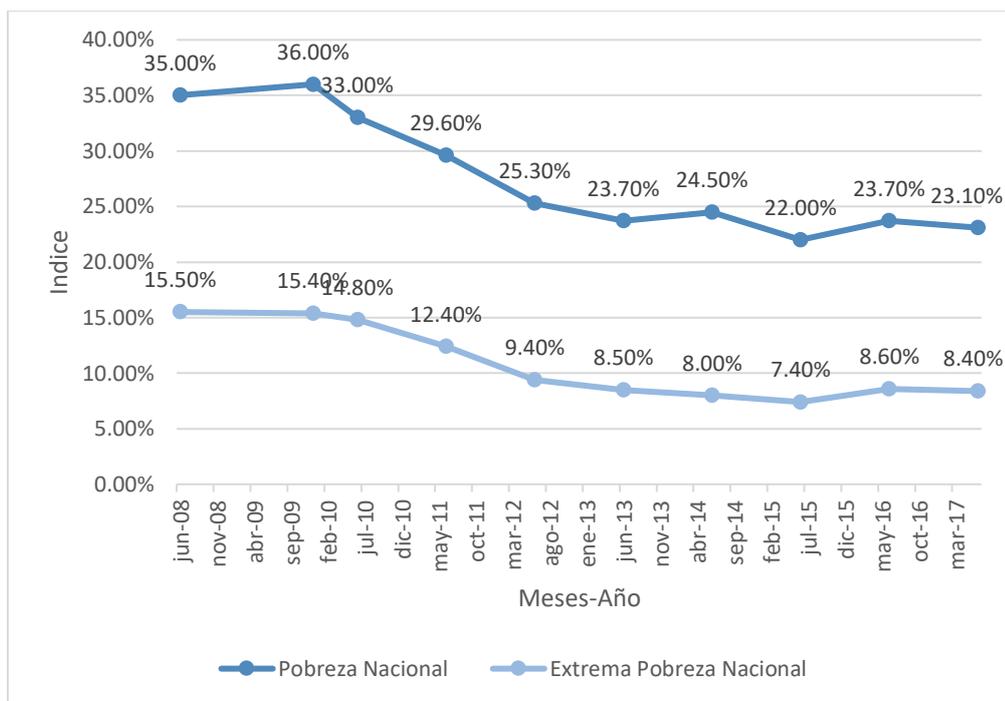


Figura 15. Índice de Pobreza y Extrema Pobreza en el Ecuador Tomado de (Banco Central de Ecuador, 2017). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaJun2017.pdf>

Ingreso al hogar ecuatoriano.

El promedio del ingreso al hogar en todo el Ecuador es de USD 923.00 mientras que en el área rural se ubicó en USD 621.00 en el área urbana en USD 1,066. Así mismo a nivel nacional el 5% de los ciudadanos viven en hogares con un ingreso de hasta USD 153.00. La desviación estándar se considera como un indicador de desigualdad que fue de USD 1,061.8 perteneciente a la Región Sierra y USD 912.9 para la Costa lo que implica una mayor desigualdad para la región Sierra (Banco Central de Ecuador, 2017).

Tabla 9

Ingreso del hogar ecuatoriano

	Nacional	Región				
		Urbana	Rural	Sierra	Costa	Amazonia
Media	923	1,066	621	1006	884	695
Percentiles						
5%	153	223	103	141	200	80
25%	400	489	262	420	400	200
50% (mediana)	668	788	460	714	645	455
75%	1140	1318	765	1233	1087	863
95%	2453	2764	1610	2676	2298	2041
99%	4467	4955	2700	5375	4000	3402
Mínimo	1	3	1	1	5	1
Máximo	81,762	81,762	9.366	15,150	81,762	16,793
Desviación	981.9	1071.1	664.3	1,061.8	912.9	953.4

Nota. Tomado de “Ingreso del hogar ecuatoriano”, por (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015). Recuperado de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-GESTION-DEL-RIESGO-MIDUVI-SIEIP-reformulaci%C3%B3n-dictamen-2014.pdf>

Asentamientos humanos y vivienda.

Según datos proporcionado por el INEC en Ecuador se estima que existen 3`748,919 viviendas. En la zona urbana existe 2`391,499 viviendas en el área rural de 1`537,420 viviendas; así mismo el 5% de las viviendas se registran en la Amazonia el 49% en la Costa el 46% en la Sierra y la región Insular el 0.19% (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015).

Tabla 10

Distribución de viviendas en el Ecuador

País-región-provincia	Número de viviendas	Total, de viviendas
Ecuador	3,154,240	3,748,819
Amazonia	125,715	169,735
Morona Santiago	24,301	32,791
Napo	16,689	22,338
Orellana	21,084	31,377
Pastaza	14,388	19,462
Sucumbíos	31,638	42,782
Zamora Ch.	17,615	20,985
Costa	1,520,908	1,848,693
El oro	134,820	159,016
Esmeraldas	100,272	128,910
Guayas	791,086	940,712
Los ríos	159,554	199,936
Manabí	268,609	337,970
Santa Elena	60,767	74,315
Z.n.d.	5,800	7,834
Insular	5,429	7,161
Galápagos	5,429	7,161
Sierra	1,502,188	1,723,330
Azuay	166,200	183,917
Bolívar	41,341	47,110
Carchi	37,874	42,900
Cañar	51,993	57,377
Chimborazo	105,301	123,045
Cotopaxi	81,507	101,800
Imbabura	88,013	101,708
Loja	102,472	113,708
Pichincha	628,515	720,930
Santo Domingo	76,594	94,023
Tungurahua	122,378	137,434

Nota. Tomado de “Distribución de viviendas en el Ecuador”, por (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015). Recuperado de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-GESTION-DEL-RIESGO-MIDUVI-SIEIP-reformulaci%C3%B3n-dictamen-2014.pdf>

Cultura.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2010) indican que el Ecuador es un potencial del sector de la

cultura para el desarrollo económico y bienestar de la población. También informo que el país ingreso a la lista de los 11 países en el mundo que registra indicadores de cultura y desarrollo (IUCD) una herramienta que permite medir el nivel de cultura por medio de cifras y datos con una función pluridimensional de la cultura en los procesos de desarrollo (teleSUR, 2015).

Así mismo UNESCO determino que el Ecuador presenta una cultura para el bienestar común que fomenta la identidad nacional como son ejes fundamentales de la ciudadanía e impulsado el multiculturalismo como una nueva forma de vida. También la UNESCO reconoció la importante contribución del país al sector cultural que proviene del Producto Interno Bruto (PIB). Mientras tanto sugiere el organismo en que se participe en actividades culturales fuera del hogar por el cual se necesita apoyo para mejorar el consumo interno de servicios y bienes en material cultural (teleSUR, 2015).

El Ministerio de Cultura y Patrimonio (2014) registra los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar el fomento protección a la creación, producción, circulación y consumo de los productos y servicios de los diversos emprendimientos, industrias culturales, artesanías y artes populares ecuatorianas.
- Incrementar el posicionamiento del sector cultural y patrimonial del Ecuador en instancias y espacios internacionales de decisión y coordinación.
- Incrementar el ejercicio de los derechos culturales de las personas y las colectividades, en condiciones de equidad, igualdad y en el marco de una sociedad plurinacional e intercultural, fortaleciendo el Sistema Nacional de Cultura y su marco Normativo.
- Incrementar los mecanismos de protección, salvaguarda y la conservación del patrimonio cultural del Ecuador.

- Incrementar los procesos de creación artística, difusión, circulación, formación y capacitación del talento humano en todas sus disciplinas y expresiones, tanto de personas como de colectividades diversas.
- Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio.
- Incrementar el desarrollo de talento humano del Ministerio de Cultura y Patrimonio.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La tecnología modifica la forma de trabajar en los distintos sectores, y en la construcción no es la excepción. Con el pasar de los años, se han ido introduciendo dispositivos, maquinarias o herramientas tecnológicas que ayudan a mejorar los tiempos de ejecución de las obras. La capacitación y adaptación han permitido que la aplicación tecnológica genere resultados positivos. (El Oficial, 2018).

El sector de la construcción está en constante evolución, registrando cambios de gran importancia que tienen mucho que ver con la utilización de nuevos materiales y sistemas constructivos. (El Oficial, 2018).

Las empresas públicas o privadas buscan profesionales aptos para adaptarse a los nuevos métodos de construcción, la tecnología impulsa la exploración de nuevos procesos constructivos y comerciales; para utilizar correctamente los insumos en la fabricación de materia prima, minimizando costos, optimizando tiempo y maximizando las utilidades.

La industrialización de las casas se basa en procesos de fabricación y construcción sistematizados, estandarizados, se trata de sistemas adoptados por motivos económicos. Los nuevos materiales para la construcción se suman a los recursos disponibles para desarrollar sistemas más eficientes. (La Hora, 2017).

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Hablar de construcción sostenible es pensar en el futuro que tendrán nuestras generaciones, el medio ambiente es el entorno que nos rodea y que condiciona nuestra vida en la sociedad, por eso el respeto y cuidado que tengamos hoy con este, permitirá que en los próximos años podamos seguir gozando de un espacio pleno.

Cuidar de nuestro ambiente es la meta principal, y es que nuestro planeta nos exige cambios positivos. Ante esta necesidad, organismos internacionales, como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA o UNEP, por sus siglas en inglés, publicó un informe sobre cómo hacer más sostenible el proceso de construcción de edificios.

Según PNUMA, la construcción sostenible es una manera en que el sector constructor actúa para cumplir con el objetivo de construcción, sin afectar y tomando en consideración, aspectos medio ambientales, socioeconómicos y culturales. La sostenibilidad en la construcción implica diseño, administración de edificaciones, construcción, rendimiento de materiales y uso de recursos para el desarrollo y la gestión urbana.

La construcción sostenible también requiere que los actores de la construcción vayan innovando para que puedan contribuir al ambiente, por ejemplo, uso de materiales reciclables, aprovechamiento de la luz natural, materiales con bajo contenido de carbono, utilización de energía solar y uso eficiente del agua. En el 2018, la sustentabilidad va a avanzado y marcando tendencia. (El Oficial, 2018).

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para Leal (2011) define “La matriz MEFE es una herramienta que permite resumir y evaluar información social, económica, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva”.

Es decir, evaluar el sector de construcción en el cual se ubica la empresa, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan sobre el entorno externo.

Tabla 11

Resultados de la Matriz MEFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, ponderado
Oportunidades			
1.- Facilidad de créditos hipotecarios en la concesión de bonos a la vivienda.	0.15	4	0.6
2.- Baja inflación aumenta el consumo y gasto	0.12	3	0.36
3.- Incremento de la población de Quito	0.12	4	0.48
4.- Creación de nuevos métodos de construcción con estilos innovadores para satisfacer a la demanda.	0.10	3	0.3
5.- Optimizar procesos de construcción por medio de la tecnología y suministros de los proveedores de materiales.	0.10	3	0.3
Amenazas			
1.- La competencia con el sistema convencional de construcción.	0.10	2	0.2
2.-Inestabilidad económica en el sector laboral en el país.	0.06	3	0.18
3.-Aumento de aranceles que provocan incremento de los costos de maquinarias y materiales de construcción.	0.10	2	0.2
4.-Inadecuadas políticas de financiamiento por parte del estado en el sector de la construcción.	0.10	3	0.3
5.-Cambio climático por el excesivo consumo de los recursos naturales.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.97

Nota. Valor: 4= responde muy bien, 3=responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia,” por F. D` Alessio, 2013, México D, F, México: Pearson Educación.

La matriz MEFE muestra un valor ponderado la cantidad de 2.97 esto significa que la empresa QUICKHOME S.A., se mantienen firme a pesar de que registra factores

que le impiden estar en la línea de la competitividad del sector de construcción. Sin embargo, se deben implementar estrategias que permitan el desarrollo de la empresa, convirtiendo a las amenazas en oportunidades y tener un mayor desempeño en el ámbito externo. En algunas oportunidades se observa la facilidad de créditos hipotecarios y la baja inflación que aumenta el consumo; mientras que en las amenazas las políticas son inestables en el sector de la construcción como el alto nivel de competitividad y la falta de oferta laboral afectan a la producción de la empresa QUICKHOME S.A.

La Organización y los Competidores

La Compañía de Construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., no tiene grandes competidores dentro de la localidad ya que ofrece un producto nuevo, sin embargo, existen varias empresas de ofrecen productos similares en la Ciudad de Quito son:

Tabla 12

Principales Competidores de la empresa QUICKHOME S.A

Empresa	Dirección
Mac Construcciones	Av. Veintimilla E9-26 y Leónidas Plaza Edificio UZIEL, oficina 701 Quito-Pichincha
EKS Grupo Inmobiliario	Av. De los Shyris B-34-328 y Portugal Quito-Pichincha.
Dinámica de Construcción S.A.	Shyris N33-134 y República del Salvador. Edificio Libertador, Piso 11
Megápolis S.A.	Cumbayá: Home Design Local 14 Interoceánica e Inter-valles (junto al Club El Nacional). QUITO: Local 12-13 en el DICENTRO (Centro de Diseño y Decoración) Frente al C.C. El Bosque
RRDC arquitectos y constructores	Beck Rollo OE7-96 y Alonso de Torres.
Constructora estrella Viteri	San Javier N26-63 entre Av. Orellana y San Ignacio
Acrecersa	Portete N-10-259 Av-6 de Diciembre Ed. San Fermín Local N#1
Inmofer	Av. Gral. Enríquez y Venezuela 510 Sangolquí-Parque Turismo

Nota. Información suministrada por QUICKHOME S.A

Actualmente la rivalidad que existe entre competidores del sector se identifica por los movimientos de estrategias competitivas que cada organización realiza a corto plazo. La Compañía de Construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., necesita diseñar o estructurar nuevas estrategias que mejoren el crecimiento de las ventas que expongan el valor agregado de los productos prefabricados en lo que se refiere a construcción y presentar la mejor calidad a un precio accesible, diferente a la competencia y así mismo crear nuevos servicios de posventa.

Dada la competencia existente en el mercado ecuatoriano, QUICKHOME S.A., ha pensado en desarrollar una planificación estratégica que le permita participar de manera adecuada en el mercado y con ello mantenerse y mejorar la rentabilidad económica.

La presencia de competidores en el mercado de la Ciudad de Quito provoca una batalla por posicionarse con los servicios o productos que brindan con similitudes y diferenciados, es por eso por lo que los clientes se fijan más al precio. La competencia mucha de las veces es muy competitiva, con la finalidad de obtener mayor participación en el mercado, a diferencia de QUICKHOME S.A., que no se encuentra fuera de ser objeto de una competencia desleal por granar participación en el mercado.

Las principales causas que existen entre competidores es el crecimiento sectorial lento, los sectores maduros que luchan con las empresas que quieren captar mercado; una demanda nueva no da por lo que se deben luchar entre ellos mismos para incrementar sus ganancias dentro del mercado con acudir a costos de competencia.

Entrada de los nuevos competidores

Las barreras de la industria en la cual se maneja QUICKHOME S.A., en la actualidad son muy amplias; ya que la facilidad que está brindando el gobierno nacional en base a créditos para la inversión sobre la creación de proyectos urbanísticos, así

como también créditos hipotecarios en el BIESS y demás instituciones financieras que han promovido el aumento de la competencia, es por ello por lo que QUICKHOME S.A tendrá que explotar sus fortalezas.

- **Economías a escalas.** – Con la planificación estratégica que ejecutara la empresa QUICKHOME S.A se espera captar una mayor porción del mercado, lo que significará tener un mayor volumen de adquisiciones de bienes y servicios, para ello es importante que la compañía utilice el esquema de economías a escala, que le permita acceder a mejores condiciones, precios y descuentos por parte de sus proveedores y contratistas, lo que contribuirá a reducir los costos de producción y con ello mejorar el precio de metro cuadrado, lo que haría más atractivo al producto ante el producto de los competidores.
- **Diferenciación del producto o servicio.** – QUICKHOME S.A busca ofrecer al mercado un producto que se adapte a las necesidades de los consumidores, ofreciendo el servicio de diseño personalizado, que lo distingue por brindar un producto de calidad y diferente ante sus competidores.
- **Necesidad de Capital.** – En la actualidad el gobierno ecuatoriano ha ofertado por medio de la banca pública y privada varias opciones de financiamiento para el sector de la construcción, dentro de los que se destacan el financiamiento VIS (Vivienda de Interés Social) y VIP (Vivienda de Interés Público), enfocados en satisfacer las necesidades de vivienda. Esto permite que QUICKHOME S.A tenga la posibilidad de acceder a esas líneas de financiamiento y con ello apalancar sus necesidades de capital de trabajo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios donde pueda insertar su producto de casas prefabricadas.

Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

Tabla 13

Proveedores

Proveedor	Tipo de suministros
Banco Pichincha	Servicios bancarios
Lafarge S. A	Cemento
Cáceres Benítez Mayra Alejandra	Material Pétreo
Corporación favorita C.A.	Suministros de Limpieza y Cafetería
Impromex Cía. Ltda.	Equipos de Seguridad industrial
Comercial Kywi S.A.	Material de construcción, maquinaria y herramientas.
Corporación nacional de telecomunicaciones CNT	Equipos de Comunicación de Internet y Telefonía
Dismar y compañía	Suministros de Oficina
Novacero S.A.	Material de acero
Gladys Alexandra Toaquiza Llano	Gypsum
Empresa romeral Cia. Ltda.	Madera
Cía. De transporte pesado vol. & cam Cayambe S.A.	Transporte pesado
Almacenes Boyacá s.a.	Material de Construcción, maquinarias y herramientas.
Graiman Cía. Ltda.	Cerámica

Nota. Información suministrada por QUICKHOME S.A

Es importante que QUICKHOME S.A pueda utilizar es esquema de economías de escala para alcanzar un mayor poder de negociación con los proveedores de los materiales que componen la mayor parte de la producción de sus unidades de vivienda, entre estos tenemos el cemento, el acero, cubiertas y materiales de acabados. Para ello nuestra planificación estratégica ha considerado que la compañía realice una ronda de negociaciones mencionados en la tabla 13.

Al presente QUICKHOME S.A., cuenta con una cartera de clientes; que demanda el servicio de remodelaciones, los mismos que no generan un rendimiento importante en la rentabilidad, sin embargo, son una fuente de captación de clientes a miras de conseguir construcciones de mayor magnitud.

Si el producto no fuera distinto tanto para QUICKHOME S.A., como para la industria; los clientes solo buscaran la mejor calidad y mejor precio, pero en el mercado existe empresas que compiten con su propio estilo ya que cada una de ellas busca innovación y brindar mejores productos a los clientes potenciales. Así mismo los posibles clientes potenciales tengan el poder de negociación en sus manos, por medio de estrategias e investigaciones de mercado, QUICKHOME S.A., podrá mantenerse los recursos de una ventaja dentro de la competencia.

Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

En el sector de la construcción los productos sustitutos no es problemas para QUICKHOME S.A, ya que su mercado es muy complejo y es de los principales competidores en calidad y precios, por lo general los productos sustitutos del sector no son la compra de lote, tampoco el mercado o la industria en la que compite.

No hay producto sustituto para un lote o vivienda ya que es fácil de identificar el producto que puedan tener la misma función de la oferta del sector. Si existieran productos sustitutos las ganancias de QUICKHOME S.A., se verían afectadas, por el cual se debe diseñar nuevas estrategias para obtener mayores ingresos y mejores resultados aprovechar que los sustitutos no existen o son escasos.

Resumen

Por lo antes indicado se concluye que existe un elevado nivel de demanda de vivienda no satisfecha en nuestro país, que, junto a mejores condiciones en el poder adquisitivo de los ciudadanos, brindan la oportunidad para que QUICKHOME S.A. pueda ejecutar su planificación estratégica, que incluye el aumento de sus niveles de producción y de captación de clientes.

La matriz MEFÉ muestra un valor ponderado la cantidad de 2.97 esto significa que la empresa QUICKHOME S.A., se mantienen firme a pesar de que registra factores

que le impiden estar en la línea de la competitividad del sector de construcción. Sin embargo, se deben implementar estrategias que permitan el desarrollo de la empresa, convirtiendo a las amenazas en oportunidades y tener un mayor desempeño en el ámbito externo. En algunas oportunidades se observa la facilidad de créditos hipotecarios y la baja inflación que aumenta el consumo; mientras que en las amenazas las políticas son inestables en el sector de la construcción como el alto índice de competitividad y la falta de plazas de trabajo disminuyen en nivel de producción de la empresa QUICKHOME S.A.

Por último, se debe enfatizar en ofrecer al mercado un producto que se adapte a las necesidades de los consumidores, ofreciendo el servicio de diseño personalizado, que lo distingue por brindar un producto de calidad y diferente ante sus competidores.

Capítulo 4: Evaluación Interna

De forma general el análisis interno de la Compañía QUICKHOME S.A., persigue determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con el objetivo de desarrollar y mantener ventaja competitiva. Así mismo actualmente los estudios se desarrollan bajo una teoría sobre los recursos y capacidades por el cual se destaca como un papel importante del análisis interno de la empresa frente al entorno externo.

El análisis interno es una herramienta importante que investiga los recursos, factores, habilidades, medios y capacidades, que dispone la empresa para hacer frente al ambiente externo. Se analizará profundamente en que consiste la teoría de las capacidades y recursos que son denominados capacidades dinámicas, y el cómo se utilizan las metodologías y herramientas en la integración para la evaluación de las capacidades y recursos.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y gerencia (A)

La empresa QUICKHOME S.A., administrativamente en lo sus inicios las actividades se centralizo en la Jefatura Financiera Administrativa en las responsabilidades de: contratación, recursos humanos, contabilidad y tesorería.

Para que la entidad tenga ordenada su gestión se levantaron e implementaron manuales de políticas y procedimientos que normen las actividades a realizar por los funcionarios, también se decidió que la administración contable se administre de forma integral, dado el análisis de costos que deben realizarse tanto en la fabricación de plaqueta de hormigón, como en la instalación en sí de las casas.

Los registros contables serán normados por un manual de políticas y procedimientos en el que se detallará el sistema contable con el que operará la empresa.

Además, se ha definido que el software para registro transaccional y contable de la empresa sea la herramienta Latinium distribuida por la empresa Elixir Software.

La contratación de personal tanto administrativo como de nómina estará a cargo de la Jefatura Financiera, quién desarrollará un esquema claro de selección y contratación.

La inversión inicial que la empresa QUICKHOME S.A., comenzó en la viabilidad financiera fue de USD 1'428,515.97 este monto total se utilizó durante el primer año de actividad productiva.

Marketing y ventas (M)

La empresa QUICKHOME S.A., única generadora de viviendas prefabricadas en el Ecuador diseñó un proyecto llamado CONSTRUIR, el objetivo es competir ante las demás empresas del sector, registra una capacidad instalada para producir 4000 m² anuales de viviendas, lo que se traduce en un máximo de 1,142 unidades. Siendo una cantidad muy escasa para satisfacer la demanda del país, con una facturación de 3'878,091 anual en el 2017 ya que durante en el periodo 2016 la utilidad obtenida fue de \$ 180,863.28.

Operaciones y logística infraestructura (O)

La comercialización del producto se realiza de una manera directa en las oficinas o casa modelo, por medio de Cooperativas de Ahorro y crédito con las que establezcamos una alianza estratégica y también por medio de Asesores Comerciales que visitan las instituciones del Estado buscando proyectos inmobiliarios masivos en los cuales ofertan el producto.

La distribución se realiza de una manera directa y con la contratación de transportes pesados que lleven los componentes al sitio; así mismo unos de los principales productos que la empresa QUICKHOME S.A., produce son las plaquetas de

hormigón por el cual se explicara la descripción del proceso.

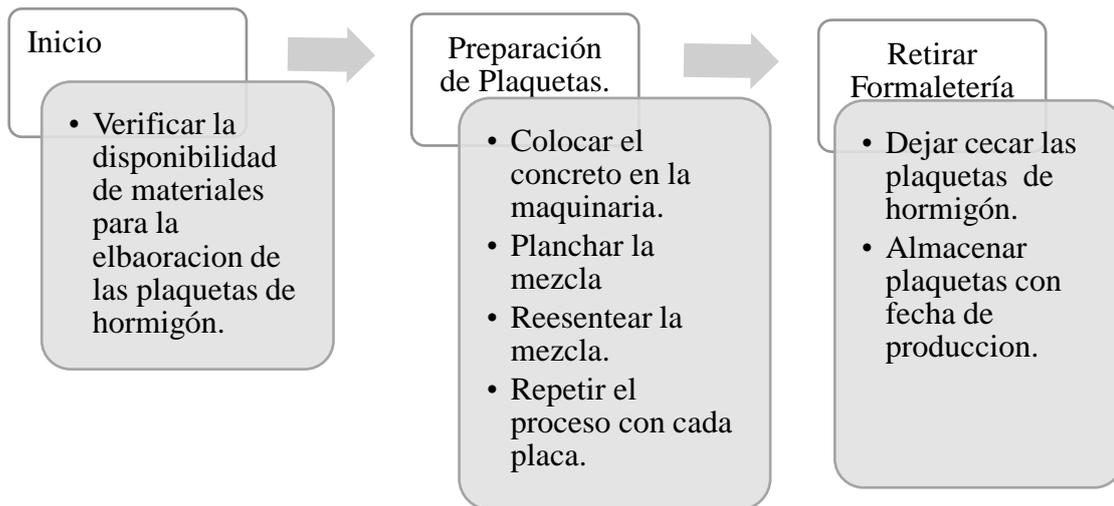


Figura 16. Flujograma de la Producción del sistema Casa Pre-fabricada y Productos

Tomado de QUICKHOME S.A. (Año, 2016)

Finanzas y contabilidad (F)

La actividad financiera de la compañía QUICKHOME S.A., es la mejor medida de la posición, representado por los siguientes costos de producción ya que comenzó sus actividades económicas en el año 2016 en total el costo de producción fue de \$1` 135,980 dólares, mientras que los gastos financieros fueron de \$ 12,490.54 y con un ingreso anual de 1`620,000 dólares dando como utilidad de \$180,863.28 dólares.

La empresa al momento de iniciar sus actividades productivas tuvo en el primer año una utilidad de USD 180,863.28, con un costo total de producción de USD 1`347,204.70 y las ventas de construcción total (3600 m2 x año) PVP USD 450 1`620.000.

Recursos humanos (H)

El organigrama para funcionamiento de la empresa QUICKHOME S.A., es el siguiente:

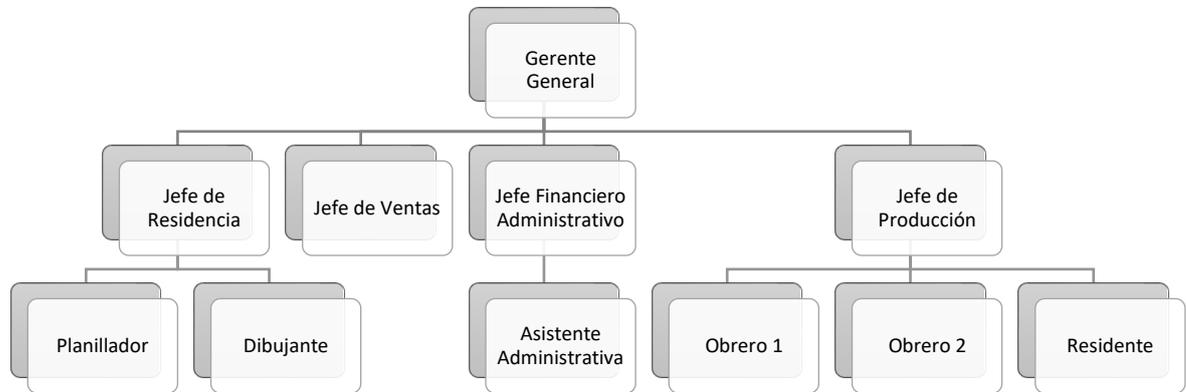


Figura 17. Organigrama Funcional de la empresa QUICKHOME S.A.
Tomado de QUICKHOME S.A. (Año, 2017)

Gerente General. - Dirige, coordina y lidera la gestión estratégica para los distintos departamentos para asegurar la competitividad, rentabilidad y sustento de la compañía cumpliendo con la línea estratégica del directorio, normas y reglas vigentes.

Jefe de Ventas. - Es el encargado de planificar y organizar el trabajo de un grupo de vendedores, estableciendo objetivos de ventas para el grupo y evaluando los alcances de agentes comerciales. Un ejecutivo de ventas y un asistente de comunicación y publicidad.

Jefe de Residencia. - Su función es vigilar el avance de obra y controlar la inversión de recursos, tiene a su control un planillador y un dibujante.

Jefe Financiero Administrativo. -Es el que desarrollar y supervisa normas operativas y administrativas con la finalidad de diseñar, instaurar y controlar estrategias financieras de la compañía. Contador, asistente contable, asistente administrativa.

Asistente Administrativa. - Es el que aplica diferentes funciones como es la redacción de cartas, agendas, organización y correspondencia en la compañía especialmente archivos. La asistente administrativa lo dirige al mensajero.

Jefe de Producción. - Es el que reporta de forma directa al productor y es el apoyo para la compañía de los recursos humanos, técnica y necesaria para la producción. También ayuda con la información financiera para los lineamientos de publicidad productiva como es la distribución del producto ya para la venta. El jefe de producción guía al residente y los 2 obreros

Obrero 1-2.- Son las personas encargadas de efectuar las tareas asignadas que se requiere para el trabajo físico en obras de construcción.

Sistema de información y comunicaciones (I)

La empresa QUICKHOME S.A. utiliza la página web en mantenimiento, redes sociales, portal vive 1 y portal OLX.

Finalidad de las Páginas web:

- Es vender servicios o productos
- Publicar información sin fines de lucro
- Introducir una comunidad de miembros y compartir información

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa QUICKHOME S.A mantiene una tecnología de punta con máquinas de fabricar plaquetas de hormigón prensado como lo podemos observar en la figura 18.



Figura 18. Máquina para fabricar plaquetas de hormigón

Tomado de la empresa QUICKHOME S.A.(Año,2016)

Matriz EFI

Leal (2011) definió como “Un instrumento que formula estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa por el cual ayuda a identificar y evaluar las relaciones entre las áreas”.

Tabla 14

Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, ponderado
Fortalezas			
1.- Buena toma de decisiones, forma oportuna con liderazgo en gerencia.	0.15	4	0.6
2.- Se establece un análisis básico a los compradores y se presenta una venta personalizada con amabilidad y calidez.	0.12	3	0.36
3.- Procesos de construcción con planeación según parámetros de ubicación con beneficio y costo, ventajas y desventajas, necesidades y requerimientos de los clientes y proyecto.	0.12	4	0.48
4.- Posee capacidad de endeudamiento a largo plazo.	0.1	3	0.3
5.- Presenta estabilidad laboral creada por la responsabilidad de las obligaciones con los trabajadores	0.1	3	0.3
Debilidades			
1.- Deficiente estructura organizacional, carece de direccionamiento estratégico.	0.1	4	0.4
2.- Ineficiente promoción y publicidad de los productos y servicios.	0.06	3	0.18
3.- No registra una definición de área y funciones.	0.1	2	0.2
4.- La compañía no posee una estructura organizacional de forma eficaz en el área de ventas,	0.1	2	0.2
5.- Carece de programas indicados para la buena gestión de la compañía	0.05	4	0.2
TOTAL	1		3.22

Nota. Valor: 4= responde muy bien, 3=responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia,” por F. D` Alessio, 2013, México D, F, México: Pearson Educación.

La matriz MEFI muestra un valor ponderado la cantidad de 3.22 esto significa que la empresa QUICKHOME S.A., si se encuentra firme a pesar de que registra factores que le impiden estar en la línea de la competitividad del sector de construcción.

Sin embargo, se deben implementar estrategias que permitan el desarrollo de la empresa, convirtiendo a las debilidades en fortalezas y tener un mayor desempeño en el ámbito interno. En algunas fortalezas se observa que la empresa posee buena toma de decisiones por parte de la gerencia y la capacidad de endeudamiento que fortalece a la empresa; mientras que en las debilidades no existe una buena estructura organizacional e ineficiente promoción publicitaria por lo que afecta a la rentabilidad de la empresa QUICKHOME S.A.

Resumen

El principal objetivo del análisis interno fue de terminar la situación actual de la empresa QUICKHOME S.A., a esto se suma las diversas capacidades que registra la compañía, identificando los factores de mayor incidencia en el desempeño de la compañía de tal manera que estos impulsen a alcanzar las metas y cumplir con la visión de esta. En el análisis de la empresa QUICKHOME S.A se identificó que la empresa necesita implementar el marketing mix para mejorar el nivel de ventas y logrado un crecimiento considerable dentro del mercado.

Así mismo se debe diseñar un plan estratégico para obtener cambios en el ambiente laboral y buenas prácticas que se reflejarán en el ambiente económicos, con el fin de reducir los costos y gastos de operaciones que se verán reflejados en las utilidades netas de la empresa. En conclusión, de debe aplicar un plan estratégico que ayude cumplir los objetivos propuestos con efectividad y eficacia aprovechando al máximo los recursos disponibles en la empresa QUICKHOME S.A.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico inicia a partir de los resultados determinados en las matrices EFE y EFI como instrumentos importantes para el análisis interno y externo, respectivamente se diseña la matriz FODA, que facilita formular estrategias para aprovechar al máximo las fortalezas de la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME y las oportunidades externas, minimizando las debilidades y prevenir las amenazas externas.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Intereses y potencial organizacionales

La compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Maximizar anualmente las utilidades.
- Minimizar costos operativos.
- Mejorar los niveles de satisfacción para los clientes.
- Disminuir el tiempo de ejecución a los proyectos inmobiliarios.
- Incrementar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que integran en los procesos de construcción.
- Diseñar una estructura organizacional adecuada.
- Capacitar de forma permanente a los trabajadores.
- Crear, establecer e implementar estrategias de mejoramiento empresarial de acuerdo con los indicadores de gestión financiera, recursos humanos, logísticos, tecnológicos, marketing e informáticos.

Para diseñar estrategias se debe analizar las matrices FODA, Boston Consulting Group, por el cual son significativos para la formulación de una o varias estrategias en base a las condiciones que se encuentra la empresa QUICKHOME S.A.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Según Zabala (2005) define “La matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan de forma positiva o negativa al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permiten generar estrategias alternativas factibles, por el cual son seleccionadas y priorizadas”. La matriz FODA permitió desarrollar estrategias de forma específica, donde se pueda aplicar alternativas y solución a la mayor parte de las incidencias que se están presentando en la empresa QUICKHOME S.A.

El análisis realizado anteriormente permitió formular estrategias que tienen objetivos y son:

- Aprovechar las oportunidades que se dan en el ambiente organizacional aplicando las fortalezas que se han identificado en la compañía QUICKHOME S.A.
- Aprovechar las oportunidades para disminuir las debilidades que se encuentra internamente.
- Impedir las amenazas del entorno aplicando las fortalezas de la compañía QUICKHOME S.A.
- Disminuir las debilidades identificadas en la compañía y minimizar las amenazas del ambiente organizacional.

De acuerdo con el análisis interno del entorno externo e interno de la compañía QUICKHOME S.A. expuesto en el Capítulo 4, por medio de una ponderación con nivel de impacto se finalizaron con 10 factores negativos y 10 factores positivos como lo muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz Estratégica FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> . Buena toma de decisiones, forma oportuna con liderazgo en gerencia. . Se establece un análisis básico a los compradores y se presenta una venta personalizada con amabilidad y calidez. . Procesos de construcción con planeación según parámetros de ubicación con beneficio y costo, ventajas y desventajas, necesidades y requerimientos de los clientes y proyecto. . Posee capacidad de endeudamiento a largo plazo. . Presenta estabilidad laboral creada por la responsabilidad de las obligaciones con los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente estructura organizacional, carece de direccionamiento estratégico. 2. Ineficiente promoción y publicidad de los productos y servicios. 3. No registra una definición de área y funciones. 4. La compañía no posee una estructura organizacional de forma eficaz en el área de ventas, 5. Carece de programas indicados para la buena gestión de la compañía.
Factores Externos		
<hr/>		
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
Facilidad de créditos hipotecarios en la concesión de bonos a la vivienda.	F1-F2-O1-O2.-Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios por medio de las instituciones financieras.	D1-D2- O2-O3.- Desarrollar un modelo comercial para el área de ventas.
Baja inflación aumenta el consumo y gasto	F2-O3.- Incrementar el vínculo con el cliente con aplicación de un seguimiento postventa.	D3-D4-O1-O3-O5.- Adquirir nueva tecnología para la administración por medio de software de administración logística y financiera.
Incremento de la población de Quito	F3-O4.-Utilizar e identificar guías de acción para implementar a la organización y la construcción de proyectos inmobiliarios.	D5-O4-O5.-Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción.
Creación de nuevos métodos de construcción con estilos innovadores para satisfacer a la demanda.	F4-O4.-Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.	
Optimizar procesos de construcción por medio de la tecnología y suministros de los proveedores de materiales.	F5-O5.- Mejorar el control de calidad en los procesos de construcción.	
AMENAZAS (A)	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
La competencia con el sistema convencional de construcción.	F1-A1.- Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.	D1-D2-A1-A2.-Desarrollar un modelo comercial para el área de ventas.
Inestabilidad económica en el sector laboral en el país.	F2-A2.-Aplicar capacitación a los trabajadores con nuevas técnicas de construcción, seguridad industrial, calidad, atención al cliente y el manejo de operaciones.	D2-D3-O3-O4.-Implementar el área de RR.HH.
Aumento de aranceles que provocan incremento de los costos de maquinarias y materiales de construcción.	F3-A3.-Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitacionales sismorresistentes.	Crear un pensamiento estratégico para las incidencias y la toma de decisiones en la empresa.
Inadecuadas políticas de financiamiento por parte del Estado en el sector de la construcción.	F4-A4.-Desarrollar destrezas y habilidades en los trabajadores.	D4-A4.-Fijar un plan de control financiero trimestral.
Cambio climático por el excesivo consumo de los recursos naturales.	F5-A5.-Aplicar buenas prácticas laborales del medio ambiente.	D5-A5.-Desarrollar una gerencia participativa por medio del análisis interdisciplinario, evaluando y retroalimentando los resultados obtenido en la gestión administrativa.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

De acuerdo con los factores analizados se efectuó una convergencia de 5 factores para poder desarrollar estrategias que ayuden a concentrar esfuerzos en los objetivos que la empresa persigue de acuerdo con las oportunidades y desperdiciar recursos que corresponden al mejoramiento y eficiencia de la organización.

Para esto se obtuvo un a convergencia, donde se fusionan los factores con la finalidad de formular estrategias de acuerdo con la realidad actual que la empresa está pasando y orientarla a la consecución de los objetivos, es así como lo muestra la Tabla 16. Las estrategias que se formulan de acuerdo con la unión de los factores positivos y negativos y son:

Estrategias FO:

1. F1-F2-O1-O2.-Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios por medio de las instituciones financieras.
2. F2-O3.- Incrementar el vínculo con el cliente con aplicación de un seguimiento postventa.
3. F3-O4.-Utilizar e identificar guías de acción para implementar a la organización y la construcción de proyectos inmobiliarios.
4. F4-O4.-Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.
5. F5-O5.- Mejorar el control de calidad en los procesos de construcción.

Estrategias FA:

6. F1-A1.- Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.
7. F2-A2.-Aplicar capacitación a los trabajadores con nuevas técnicas de construcción, seguridad industrial, calidad, atención al cliente y el manejo de operaciones.

8. F3-A3.-Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitaciones sismorresistentes.
9. F4-A4.-Desarrollar destrezas y habilidades en los trabajadores.
10. F5-A5.-Aplicar buenas prácticas laborales del medio ambiente

Estrategias DO:

11. D1-D2- O2-O3.- Desarrollar un modelo comercial en el área de ventas.
12. D3-D4-O1-O3-O5.- Adquirir nueva tecnología para la administración por medio de software de administración logística y financiera.
13. D5-O4-O5.-Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción.

Estrategias DA:

14. D1-D2-A1-A2.- Desarrollar un modelo comercial en el área de ventas.
15. D2-D3-O3-04.-Implementar el área de RR.HH.
16. Crear un pensamiento estratégico para las incidencias y la toma de decisiones en la empresa.
17. D4-A4.-Fijar un plan de control financiero trimestral.
18. D5-A5.-Desarrollar una gerencia participativa por medio del análisis interdisciplinario, evaluando y retroalimentando los resultados obtenido en la gestión administrativa.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según Ruiz (2012) define “La matriz BCG constituye un método gráfico de análisis y planificación estratégica corporativa desarrollado por la Boston Consulting Group en 1970, basado en el ciclo de vida de un producto y que permite una gestión de cartera de negocios”.

Su finalidad es:

- Entender la situación general de la empresa.
- Ayudar a decidir entre los distintos negocios que una empresa en particular posee, en cuales debe invertir, desinvertir o abandonar dependiendo de los aportes que genere o pueda generar un producto.
- Orientar a la empresa a futuros éxitos por medio de estrategias de crecimiento.

La matriz de Boston Consulting Group registra cuatro cuadrantes (2x2) por el cual cada uno propone una estrategia distinta para las secciones de negocio como lo muestra en la Figura 20.

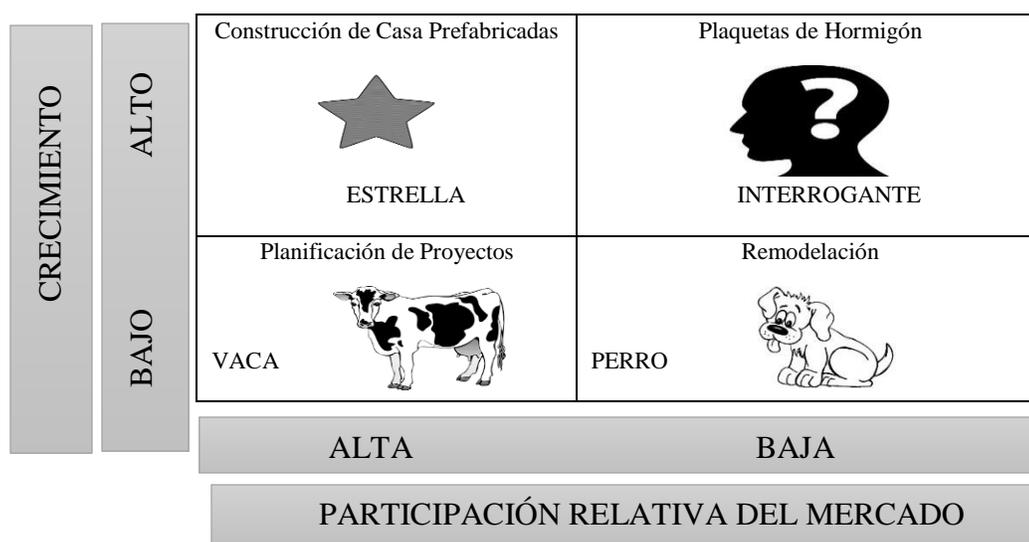


Figura 19. Matriz de Boston Consulting Group

Tomado de “Matriz de Boston Consulting Group”, por (Ruiz, 2012). Recuperado de <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>

Descripción de los cuadrantes

Estrella. - Gran crecimiento y gran participación del mercado por lo que se sugiere mejorar al máximo el área de negocio hasta cuando el mercado se convierta maduro y la acción del negocio se transforme en vaca.

Interrogante. - Gran crecimiento y poca participación del mercado por lo que hay que volver a evaluar la estrategia de las áreas que se puedan transformar en estrella o perro.

Vaca. - Bajo crecimiento y alta participación por lo que se refiere al área del negocio que ayude a producir efectivo por lo que es necesario crear estrellas nuevas.

Perro. - No existe crecimiento y participación del mercado es baja; ya que las áreas de negocio con poca rentabilidad y negativa por lo que se sugiere eliminarla lo antes posible

De acuerdo con la descripción de cada uno de los cuadrantes de la Matriz Boston Consulting Group se realizó el estudio de mercado de acuerdo con el número de clientes que posee compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., y es de 20 clientes entres compradores y vendedores de casas, servicios de remodelación y arreglos locativos.

Tabla 16

Principales servicios de la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A.

Servicios y productos	N. Respuesta	%	Resultado	Cuadrantes
1.- Construcción de casa nueva	8	40%	Alta	Estrella
2.-Remodelación	4	20%	Débil	Perro
4.- Planificación de proyectos	5	25%	Fuerte	Vaca lechera
5.-Producción de plaqueta de hormigón	3	15%	Baja	Interrogante

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Según los cuadrantes de la Matriz Boston Consulting Group quedaron así los resultados:

- Potenciar el producto estrella Construcción de casas prefabricadas.

- Evaluar la venta de baldosas de hormigón, por lo que genera interrogantes por lo que se debe conseguir un impacto diferencial con los proveedores de la materia prima.
- El servicio de remodelación se encuentra en la sección perro por lo que se tiene que evaluar y mejorar con la aplicación de estrategias de ventas.
- Cuidar la participación del servicio de planificación de proyectos que está representado por un 25% del producto Vaca reforzar la lealtad de los clientes potenciales.

Actividades para realizar de acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente y son:

- Mantenerse en el mercado, ya que nuestro producto estrella es construcción de casa prefabricadas por medio de la implementación de estrategias de publicidad y marketing.
- Seguir ofreciendo plaquetas de hormigón ya que se realizan por volúmenes de venta sin tener alta inversión en publicidad.
- En el servicio de planificación de proyectos se debe realizar una mayor inversión de capital ya sea de marketing como de publicidad para incrementar la participación en el mercado.
- El producto de remodelación se debe aplicar un mayor análisis específico para identificar el portafolio de servicios o al contrario aplicar un relanzamiento de este.

Para la ejecución de las actividades se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Estrategias de Publicidad: Realizar anuncios radiales en las emisoras de mayor sintonía en la Ciudad de Quito.
- Realizar un lanzamiento de un producto que sea tan novedoso en la ciudad de Quito, destacando las ventajas y destacar el valor agregado del servicio y productos que dispone la compañía la competencia lo que no tiene.

- Ofrecer productos y servicios a precios accesibles para los consumidores.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 17

Estrategias retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
E1: Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios por medio de las instituciones financieras.
E4: Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.
E6: Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.
E8: Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitacionales sismorresistentes.
E11: Desarrollar un modelo comercial para el área de ventas.
E13: Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción.
E15: Implementar el área de RR.HH.
E18: Desarrollar una gerencia participativa por medio del análisis interdisciplinario, evaluando y retroalimentando los resultados obtenido en la gestión administrativa.
Estrategias de Contingencia
E2: Incrementar el vínculo con el cliente con aplicación de un seguimiento postventa.
E3: Utilizar e identificar guías de acción para implementar a la organización y la construcción de proyectos inmobiliarios.
E5: Mejorar el control de calidad en los procesos de construcción.
E6: Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos
E7: Aplicar capacitación a los trabajadores con nuevas técnicas de construcción, seguridad industrial, calidad, atención al cliente y el manejo de operaciones.
E9: Desarrollar destrezas y habilidades en los trabajadores.
E10: Aplicar buenas prácticas laborales del medio ambiente
E12: Adquirir nueva tecnología para la administración por medio de software de administración logística y financiera.
E14: Aplicar un plan estratégico
E16: Crear un pensamiento estratégico para las incidencias y la toma de decisiones en la empresa.
E17: Fijar un plan de control financiero trimestral.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Para D` Alessio (2008) esta matriz debe revisar los objetivos de largo plazo sean alcanzados por las mismas estrategias, si una de las estrategias no sea alcanzada por los objetivos pasará a ser una estrategia de contingencia como lo muestra en la Tabla 18 se podrá observar que las estrategias son consideradas.

Tabla 18

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

	Objetivos de Largo Plazo					
	En el 2022 incrementar las ventas \$ 2'268,000.00. En el 2016 las ventas totalizaron \$ 1'620.000 de dólares y el incremento promedio de ventas del presente año fue de 38.5%.	Al 2022, obtener una utilidad sobre ventas del 15%. En el año 2016, la utilidad sobre las ventas fue de 11 %.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	Al 2022, contar una certificación ISO 9001 y ISO 45001	Al 2022 desarrollar 5 acciones en beneficio a la comunidad vinculada promoviendo el cuidado del medio ambiente, ya que desde la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.	Al 2022, desarrollar y poner tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los recursos y procesos. Actualmente no existen mejoras tecnológicas por la misma carencia de un área de innovación y desarrollo.
Estrategias Retenidas						
Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios por medio de las instituciones financieras.		X	X	X		X
Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.		X	X	X	X	
Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.		X	X	X		
Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitacionales sismorresistentes.	X	X	X	X		X
Desarrollar un modelo comercial para el área de ventas.	X		X	X		
Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción.	X		X		X	X
Implementar el área de RR.HH.	X		X		X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Factores Críticos de Éxito Vs. Estrategias

Ponderación Estrategias Factores Críticos para el Éxito	PESO	Estrategias F.O.		Estrategias F.A.		Estrategias D.O.		Estrategias D.A.	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
OPORTUNIDADES	22%		0.53		0.54		0.57		0.53
1. Facilidad de créditos.	6%	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18
2. Incremento de la población.	4%	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
3. Demanda de nuevos productos.	5%	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
4. Profesionales altamente capacitados.	7%	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
AMENAZAS	27%		0.8		0.8		0.80		0.79
1. Competitividad.	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.30	2	0.2
2. Falta de oferta laboral.	8%	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Inestabilidad económica en el país	9%	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
4. Cambios climáticos.	8%	1	0.075	1	0.075	1	0.08	1	0.075
FORTALEZAS	23%		0.56		0.54		0.54		0.55
1. Toma de decisiones.	6%	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
2. Procesos de construcción con planeación.	4%	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
3. Capacidad de endeudamiento.	7%	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
4. Estabilidad laboral.	6%	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
DEBILIDADES	28%		0.63		0.64		0.63		0.64
1. Deficiente estructura organizacional.	6%	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
2. Ineficiente promoción y publicidad de P/S.	5%	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15
3. No registra una definición de área y funciones.	8%	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Carece de programas indicados.	9%	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
TOTAL	100%		2.52		2.52		2.54		2.51

Nota. Matriz cuantitativa adaptado a la estrategias y factores críticos.

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

D` Alessio (2013) indicó que la matriz de estrategias versus de los competidores y sustitutos; ayuda a mejorar la implementación de las estrategias con la forma de evaluar las reacciones de competidores tal como se lo representa en la siguiente Tabla 19 que los competidores actuales tienden a tener una fuerte posibilidad de competir frente a nuestras estrategias ya que son empresas que poseen un perfil similar de la compañía.

Tabla 20

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores y Sustitutos		
	AE Constructora Inmobiliaria	EKS CRUPO INMOBILIARIO	MACCONSTRUCCIONES
Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios por medio de las instituciones financieras.	Mantener alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	Mantener alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	Mantener alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.
Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.	Mejorar negocios con proveedores diferenciales	Mejorar negocios con proveedores diferenciales	Mejorar negocios con proveedores diferenciales
Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.	Realizar inversiones con mayor rentabilidad	Realizar inversiones con mayor rentabilidad	Realizar inversiones con mayor rentabilidad
Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitacionales sismorresistentes.	Mayor participación competitiva	Mayor participación competitiva	Mayor participación competitiva
Desarrollar un modelo comercial para el área de ventas.	Mejorar las ventas y promoción	Mejorar las ventas y promoción	Mejorar las ventas y promoción
Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción.	Información para mejorar la capacidad de producción	Información para mejorar la capacidad de producción	Información para mejorar la capacidad de producción
Implementar el área de RR.HH.	Personal altamente calificado	Personal altamente calificado	Personal altamente calificado

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D`Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Resumen

El proceso estratégico se determinó objetivos de largo plazo y estrategias de acción, aplicando intereses organizacionales y potenciales que ayuden a mejorar la organización de la Compañía QUICKHOME S.A.

Dentro de este proceso se utiliza varias matrices como es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de Boston Consulting Group (MBCG), Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

En el capítulo 5 se desarrolló la combinación de los factores internos y externos; formulando así estrategias para la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., aplicando matrices de acuerdo con la teoría de D` Alessio del proceso estratégicos 2008 se filtró 7 estrategias retenidas y 11 estrategias de contingencia.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

Los capítulos anteriores se han ido presentando los aspectos más importantes para determinar estrategias que faciliten a la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., alcanzar su proyección futura. El presente capítulo se orienta en la segunda etapa del proceso estratégico, considerado como “implementación estratégica”.

Según D` Alessio (2013) para la implementación estratégica es importante mencionar ocho elementos significativos como son:

- Objetivos de Corto Plazo
- Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo
- Políticas de cada estrategia
- Estructura de la Organización
- Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social
- Recursos Humanos y Motivación
- Gestión del Cambio

Por otro lado, se ampliará, en este capítulo el conjunto de estrategias retenidas por el cual deben estar relacionados con los elementos ya mencionados, de esta forma se busca llegar a los objetivos de largo plazo diseñados y con ellos alcanzar la visión propuesta.

Análisis Estratégico

La implementación de la estrategia se trata de transformar los planes estratégicos en acciones para que después se conviertan en resultados. Así mismo, la implementación será exitosa a media en que la Compañía QUICKHOME S.A. alcance sus objetivos estratégicos.

En la figura 21 se presentan los principales aspectos que se deben tomar en cuenta para lograr la implementación de una estrategia. Por otra parte, lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones gerenciales se debe tomar primeramente en cuenta las diversas opciones o enfoques de los directivos. Con la misma finalidad de que se desarrolle una variedad de iniciativas para que las mismas funciones y se pueda aplicar el cambio.

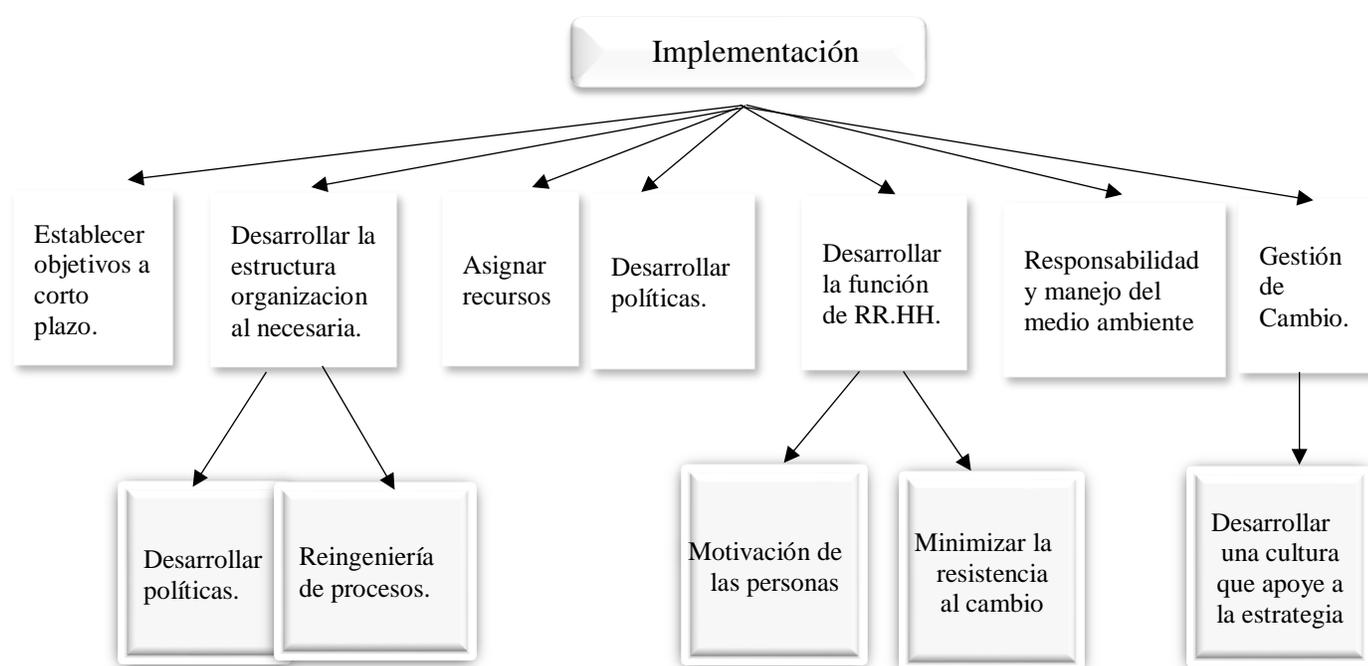


Figura 20. Principales Aspectos de la Implementación Estratégica
Tomado y Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son los hitos mediante el cual se alcanza con cada estrategia de los Objetivos a Largo Plazo; es decir son la suma de los Objetivos a corto plazo los que dan como resultado los Objetivos a Largo Plazo. Según D` Alessio (2013) manifiesta que por cada objetivo a largo plazo propuesto se deben fijar los objetivos de

corto plazo que lo complementan de una manera que se garantice el cumplimiento de los primeros y son:

Objetivo Largo Plazo 1.- En el 2022 incrementar las ventas a \$2`268.00 de dólares. En el 2016 las ventas totalizaron \$ 1`620.000 de dólares y el incremento promedio de ventas del presente año fue de 38.5%.

Objetivo Corto Plazo 1.1.- Al 2019, facturar un 5% más en relación con el año anterior

Objetivo Corto Plazo 1.2.- Al 2020 ingresar nuevas ciudades del Sur de Quito: Santo Domingo, Latacunga y Ambato.

Objetivo Corto Plazo 1.3.- En el 2021, el 40% de la cartera de clientes de la Compañía QUICKHOME S.A., estará compuesta por empresas públicas.

Objetivo Largo Plazo 2.- Al 2022, obtener una utilidad sobre ventas del 15%. En el año 2016, la utilidad sobre las ventas fue de 11 %.

Objetivo Corto Plazo 2.1.- Al 2018, reducir gastos un 5% anual.

Objetivo Corto Plazo 2.2.- Al 2019, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas del 13%.

Objetivo Corto Plazo 2.3.- Entre el 2020 y 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.

Objetivo Largo Plazo 3.- Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.

Objetivo Corto Plazo 3.1.- Al 2019, trabajar con un sistema informático que mejore la información contable, financiera, logística y administrativa de la Compañía QUICKHOME S.A, actualizándose en línea.

Objetivo Corto Plazo 3.2.- Al 2020 y 2021, emplear el 70% de profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.

Objetivo Largo Plazo 4.- Al 2022, contar una certificación ISO 9001 y ISO 45001

Objetivo Corto Plazo 4.1.- Al 2020 obtener una certificación ISO 9001.

Objetivo Corto Plazo 4.2.- Al 2021 obtener una certificación ISO 45001.

Objetivo Largo Plazo 5.- Al 2022 desarrollar 5 acciones en beneficio a la comunidad vinculada promoviendo el cuidado del medio ambiente, ya que desde la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.

Objetivo Corto Plazo 5.1.- Al 2018 desarrollar tres programas que mejoran la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos.

Objetivo Corto Plazo 5.2.- Al 2021 desarrollar dos proyectos de construcción ecológica.

Objetivo Largo Plazo 6.- Al 2022, desarrollar y poner tres nuevas mejorar tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los recursos y procesos. Actualmente no existen mejorar tecnológicas por la misma carencia de un área de innovación y desarrollo.

Objetivo Corto Plazo 6.1.- Al 2019, adquirir 3 maquinarias nuevas.

Objetivo Corto Plazo 6.2.- Al 2021, participar en ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Para los objetivos formulados a corto plazo se asignarán recursos humanos, financieros y tecnológicos. La misma asignación sobre de los mismos recursos serán aplicados a la Compañía QUICKHOME S.A., se plantearon la siguiente asignación:

Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos

1. **Recursos financieros:** La compañía, entidades bancarias y el estado serán los responsables de asignar los recursos necesarios para alcanzar y ser logrados los objetivos.
2. **Recursos Físicos:** La compañía facilitara la tecnología moderna y adquisición de maquinaria.
3. **Recursos Humanos:** Dependerá de forma directa de la compañía y la cantidad de personal necesario con la finalidad de cumplir cada objetivo, con liderazgo, habilidades y conocimientos especializados con la misma motivación por el cual se traduce en compromiso y la fluidez de las comunicaciones en todo el personal de la compañía QUICKHOME S.A.
4. **Recursos Tecnológicos:** la compañía adquirirá sistemas informáticos, así como mejora de los procesos administrativos, calidad y operativos ya que también se implementará el área de desarrollo y de investigación.

Tabla 21

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos a Corto Plazo	R. Financieros	R. Físicos	R. Humanos	R. Tecnológicos
Al 2019, facturar un 5% más en relación con el año anterior	Programar subcontratos con empresas auxiliares	Maquinarias y Equipos	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones	Procesos Operativos, Administrativos, calidad del servicios, investigación y desarrollo
Al 2020 ingresar nuevas ciudades del Sur de Quito: Santo Domingo, Latacunga y Ambato.	Partida presupuestaria para cada obra	Maquinarias y Equipos Almacén	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
El 40% de la cartera de clientes de la Compañía QUICKHOME S.A., estará compuesta por empresas públicas.	Programar subcontratos con empresas auxiliares	Maquinarias y Equipos	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2018, reducir gastos operativos en un 5% anual.	Partida de sueldos y salarios Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	Materiales e insumos.	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2019, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas del 15%.	Utilidades. Organizaciones Nacionales e Internacionales (Bancos, ONG, entre otros)	Maquinaria y Equipos Materiales e Insumos	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Entre el 2020 y 2021, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.	Programas de subcontratos con empresas auxiliares.	Maquinaria y Equipos. Materiales e insumos. Almacén.	Liderazgo con la gerencia y jefaturas.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos,

			Habilidades y conocimientos especiales.	calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2019, trabajar con un sistema informático que mejore la información contable, financiera, logística y administrativa de la Compañía QUICKHOME S.A, actualizándose en línea.	Organizaciones Nacionales e Internacionales de financiamiento (Bancos, ONG, entre otros).	Maquinaria y Equipos. Materiales e insumos. Almacén.	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2020 y 2021, emplear el 70% de profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.	Partida de sueldos y salarios.	Maquinaria y Equipos Materiales e Insumos.	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones. Programa de subvención en salud y seguridad en el trabajo	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2020 obtener una certificación ISO 9001	Utilidades. Organizaciones Nacionales e Internacionales financiamiento (Bancos, ONG, entre otros).	Maquinaria y Equipos Materiales e Insumos	Liderazgo con gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones. Programa de subvención en salud y seguridad en el trabajo Cultura Organizacional.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2020 obtener una certificación ISO 45001	Utilidades. Organizaciones Nacionales e Internacionales financiamiento (Bancos, ONG, entre otros).	Maquinaria y Equipos Materiales e Insumos	Liderazgo con Gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.

Al 2018 desarrollar programas capacitación para los trabajadores.	Partida presupuestaria para cada obra. Utilidades	Materiales e Insumos	Programa de subvención en salud y seguridad en el trabajo Cultura Organizacional. Liderazgo con Gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones. Programa de subvención en salud y seguridad en el trabajo Cultura Organizacional.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2021 desarrollar dos proyectos de construcción ecológica.	Programa de subcontratos con empresas auxiliares.	Materiales e insumos.	Liderazgo con Gerencia y Jefaturas Habilidades especiales y conocimientos. Motivación Fluidez de la Comunicaciones. Programa de subvención en salud y seguridad en el trabajo Cultura Organizacional.	Sistema Informáticos, procesos operativos, administrativos, calidad del servicio e investigación y desarrollo.
Al 2019, adquirir maquinarias nuevas.	Utilidades. Organizaciones Nacionales e Internacionales financiamiento (Bancos, ONG, entre otros).	Maquinarias y Equipos. Materiales e Insumos	Motivación, Fluidez de las Comunicaciones. Cultura Organizacional.	Sistemas Informáticos Procesos Operativos Proceso Administrativos Investigación y Desarrollo.
Al 2021, participar en ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.	Utilidades	Maquinarias y Equipos. Materiales e Insumos	Motivación, Fluidez de las Comunicaciones. Cultura Organizacional.	Sistemas Informáticos Procesos Operativos Proceso Administrativos Investigación y Desarrollo.

Nota: Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por D` Alessio 2013, México D.F., México: Pearson Educación.

Políticas de Cada Estrategia

Por medio de las políticas se diseñará la guía para orientar las estrategias hacia el futuro de la compañía, la visión. Así mismo cada estrategia registra sus propias políticas por el cual deben ayudar a varias estrategias. Las rutas deben estar fijadas bajos los principios de legalidad, ética y responsabilidad social por el cual norma la dirección de la empresa.

Según D`Alessio (2008) las políticas son relevantes en una empresa porque se constituyen por:

- La base para brindar solución a los incidentes recurrentes.
- Las restricciones, límites y fronteras sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para empleados y gerentes.
- La base para la coordinación y control de la gestión

La relación de políticas que fueron fijadas para cada una de las estrategias retenidas se puede observar en la Tabla 22.

donde se desarrollan las construcciones.								
P7.- Crear servicios complementarios.	X	X	X	X	X	X	X	
P8.- Aprovechar la oferta local de profesionales especialistas en el sector de la construcción.	X	X	X	X	X	X	X	X
P9.- Buscar financiamiento en un mediano plazo con la finalidad de tener maquinaria pesada nueva.	X	X	X	X	X	X	X	
P10.- Aplicar la satisfacción de los clientes y gestión de calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X
P11.- Impulsar la presencia de las empresas de eventos reconocidos y de aceptación.		X	X	X	X	X	X	X
P12.- Aplicar un seguimiento constante de los avances.		X	X	X	X	X	X	X
P13.- Promover las concentraciones de los obreros y empresas de la zona en ejecución de las construcciones.		X	X	X	X	X	X	X
P14.- Promover la certificación de los procesos de producción.			X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2013, México D.F,

México: Pearson Educación

Estructura de la Organización

La estructura organizacional es la armazón por el cual está dividido, agrupando y relacionando las acciones de la Compañía QUICKHOME S.A. Así mismo, es la que promoverá a la implementación de la organización con estrategias por medio de las políticas diseñadas.

Para Chandler (1962) manifiesta que la estructura sigue a la estrategia, sin embargo, se puede interpretar que no se puede aplicar una nueva estrategia con una misma estructura organizacional. Por el cual se decidió en diseñar una estructura que sea mejor y ayude adecuar a las estrategias retenidas para lograr una buena implementación con un alto nivel de posibilidad hacia el éxito.

La Compañía QUICKHOME S.A., presenta una estructura de diseño tradicional simple por el cual se ha caracterizado en tener pocas áreas y a la vez un amplio control centralizado en directorio general. Por lo tanto, las estrategias seleccionadas se propone cambiar la estructura actual de la Compañía QUICKHOME S.A., por ello se orientó en la reingeniería enfocado a las de los costos, calidad y servicio al cliente.

Así también estará presentado con ventajas de la comunicación donde se encuentra establecidos en el organigrama; responsabilidades y funciones de forma clara. Las principales desventajas serias, que algún colaborador que se encuentre en las últimas áreas del organigrama se sienta un poco valorado o no se pueda identificar con la cultura de la empresa, es por ello por lo que se brindara a conocer una cultura en toda la compañía QUICKHOME S.A., si mismo para el gerente general integrándolo en cada una de las acciones y decisiones que se desarrolla dentro de ella.

Según la Figura 22 se tomará en cuenta a la gerencia general por el cual es la persona que ejecuta las estrategias diseñadas para el crecimiento de la compañía, así como también la responsabilidad social empresarial con la población vinculada; se determinó el área de asesoría legal por el cual debe reportar a la gerencia, donde sirva de soporte antes cualquier problema jurídico y sea externa a la vez en la empresa. Después se propone 4 áreas jerárquicas que reporten a la gerencia como es: administración y finanzas subdividiéndolas en logística y contabilidad, recursos humanos así mismo subdividiéndolas en compensaciones y seguridad, salud en el trabajo, operaciones y por último arquitectura, ingeniero residente y calidad del medio ambiente; e investigación y desarrollo.

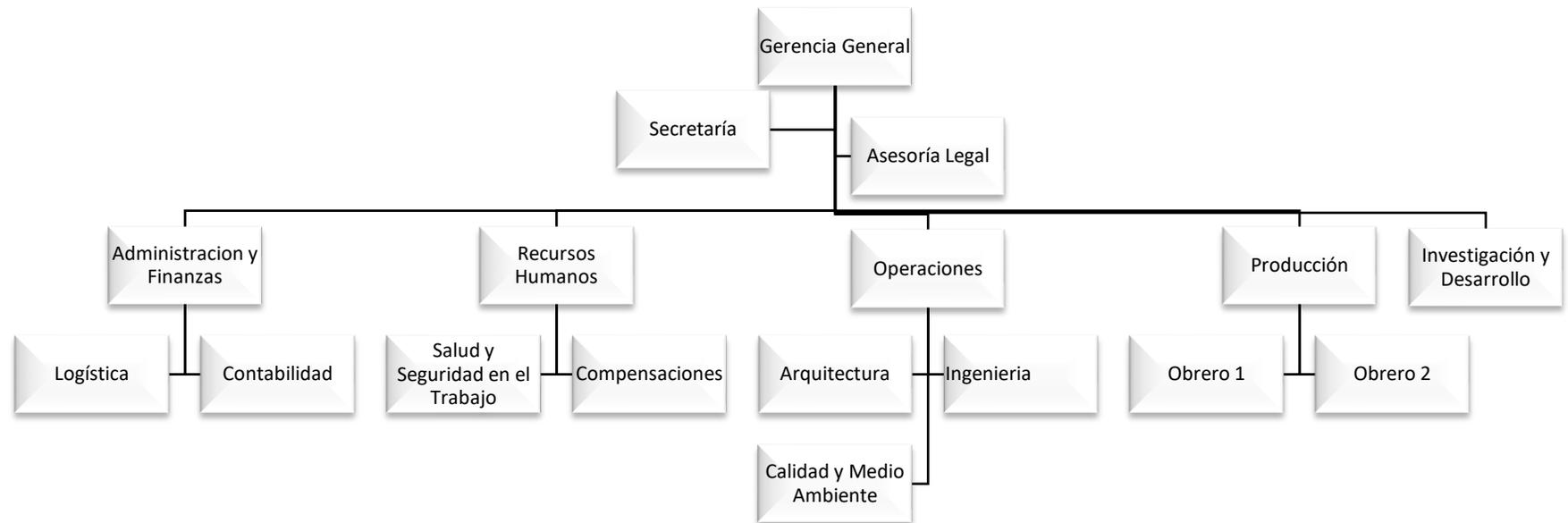


Figura 21. Estructura Organizacional Propuesta para la Compañía QUICKHOME S.A

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En el presente plan estratégico se puede decir que la responsabilidad social es la labor por el cual se deben cumplir en una organización o persona, ya sea a corto o largo plazo a favor del equilibrio económico ambiental y social. Según Morros (2005) indica que “La responsabilidad Social surge en los años 50 y 60 del siglo XX en los Estados Unidos y en Europa se desarrolló durante los años 90”. La responsabilidad social de la empresa es mucho más que realizar un acto de caridad; la filantropía es solo un aspecto de la responsabilidad social de la empresa.

Respecto al medio ambiente y ecología corresponde a la constructora por lo que siempre se encuentra relacionado con la población, siendo el principal riesgo de remoción de tierras ya que contaminan el aire al comenzar una construcción y por tal razón la compañía apuesta por la maximización de las áreas verdes. Sin embargo, existe la preocupación por cuidar al medio ambiente, por tal motivo se ha considerado desarrollar proyectos educativos en coordinación con el Municipio de la Ciudad de Quito y jurisdicciones.

En materia de Responsabilidad Social, la compañía pretende mejorar las relaciones con su stakeholders para dicho efecto es necesario desarrollar las siguientes prácticas:

- Obtener materiales y servicios de empresas que cumplan con los requisitos de calidad y medio ambiente.
- Reducción de residuos, emisiones y vertimientos.
- Promover el desarrollo de una cultura de respeto ambiental en todos los trabajadores y empleados de la compañía.
- Racionalizar la utilización del recurso hídrico y energético.

Recursos Humanos y Motivación

Al haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable, por el cual se definir de la misma forma las posiciones más importantes.

También se deben considerarlas generalmente presentando las responsabilidades que se desempeñan para apoyar y otras características y que deben para el mismo proceso estratégico que tengan éxito.

Una empresa sin liderazgo y sin visión clara no podría avanzar; por lo que es necesario recalcar que la transición de un estado a otro de la empresa necesitaría realizar ajustes y cambios por lo que debe afrontar las realidades sobre la transición, dado a un gran número de personas que resiste al cambio.

Con la finalidad de lograr que los recursos humanos son motivados por la Compañía QUICKHOME S.A., por el cual debe realizar las siguientes acciones:

- Incrementar los niveles de capacitación de los trabajadores.
- Presentar buenas relaciones en los niveles jerárquicos.
- Programas de prevención de riesgos laborales y seguridad.
- Reconocimiento de la labor bien ejecutada.
- Desarrollo de programas de salud particular y familiar estatal.
- Brindar estabilidad de trabajo a los trabajadores que mejoren los niveles de productividad y producción.
- Fijar relaciones claras y abiertas entre los trabajadores y jefes.
- Establecer las responsabilidades que competen a cada uno de los trabajadores.
- Brindar autonomía a los colaboradores que presentan aptitudes claras de líder.

- Estimular la pertenencia e identidad de los trabajadores en relación con la construcción u obra.
- Fortalecer los aspectos positivos del compañerismo en las obras.
- Impulsar la transmisión de los conocimientos de los maestros, jornaleros y aprendices.

De acuerdo con lo establecido se debe mencionar el perfil de cada una de las áreas propuestas en el nuevo organigrama, de este modo tenemos que:

El Gerente General. - Debe ser un líder de transformación, profesional colegiado y titulado con carreras de ingeniería civil, MBA y Administración Gerenciales, manejo de MS Project y Office a nivel avanzado, inglés avanzado con cursos de especialización en administración y finanzas, experiencia en gestión de proyectos de recursos humanos y administración con amplios conocimientos en estadística, logística, finanzas y gestión de contratos.

Administración y Finanzas. - Persona profesionales en administración con especializaciones en finanzas y dominio de MS Office e inglés nivel avanzado. Sólidos conocimientos de gestión en proyectos de administración y construcción de recursos materiales, control del tiempo, medio ambiente, presupuestos y costos.

Recursos Humanos: Profesional con conocimientos en administración, ingeniería industrial, recursos humanos, conociendo amplio del derecho laboral, marco legal, salud en el trabajo y experiencia en realizar negocios colectivos sindicales y manejos de conflictos colectivo e individual. Por último, planificador de equipos de trabajo generando y controlando los reportes en las horas trabajadas, ausentismo y vacaciones.

Producción. - Es el que reporta de forma directa al productor y es el apoyo para la compañía de los recursos humanos, técnica y necesaria para la producción. También ayuda

con la información financiera para los lineamientos de publicidad productiva como es la distribución del producto ya para la venta. El jefe de producción guía al residente y los 2 obreros.

Operaciones. - Profesional de la carrera de ingeniería civil con estudios de post grado con amplios conocimientos de MS Office a nivel avanzado, sistema ISO 9001, ISO 45001 por el cual debe registrar habilidades para gestionar aspectos en ingeniería mecánica, eléctrica y civil, experiencia profesional en control de calidad sobre las normas técnicas y entendimientos de planos.

Investigación y Desarrollo. - Profesional de Ingeniería informática, industrial que registre estudios de post grado con la gestión de TI o Innovación tecnológica con la utilización de MS Office y software, manejo de redes, gestión de riesgos y conocimientos de proyectos de valorizaciones y construcción.

Gestión de Cambio

La implementación presenta cambios estructurados y algunas veces culturales por el cual exige cambios donde se planea de forma adecuada. Para realizar cambios la organización debe desarrollar actividades como: planear estrategias de cambio, fijar un sentido de urgencia, formar un grupo director facultado, diseñar una visión para el cambio, comunicación de la visión en el cambio, facultar a otros para alcanzar la visión del cambio, aplicar tecnologías de comunicación e información, planear resultados y crear éxitos tempranos con la consolidación de mejoramientos y produciendo cambios e institucionalizarlos con nuevos enfoques.

La gestión de cambio dentro de la Compañía QUICKHOME S.A., formara parte del proceso de implementación del planeamiento estratégico con el objetico de llegar a la

visión propuesta, así como también los objetivos desde cuando se diseñar una nueva estructura organizacional integrando a las dos nuevas áreas internas: Recursos Humanos e Investigación y Desarrollo y un área externa: Asesoría Legal. Así mismo la integración de las dos nuevas divisiones en el área de Recursos Humanos: Compensaciones de seguridad y salud en trabajo, ayudara a minimizar los accidentes contribuyendo al cumplimiento de las leyes a mejorar el rendimiento del personal.

El área de operaciones se integran las divisiones de la Arquitectura y calidad del medio ambiente con el propósito de minimizar los desperdicios, uso racional de los recursos naturales de forma mínima degradación en el entorno, así mismo como el desarrollo de las comunidades por el cual interactúan.

Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la etapa del proceso estratégico por el cual se evalúa y se controla, sin embargo, se considera en tercera instancia del proceso permanente e iterativo. Por lo que es así la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, demanda y competencia creando las necesidades de un planteamiento estratégico dinámico. Así también el control estratégico busca cerrar la brecha en lo ya planeado y ejecutado.

La evaluación y control es un proceso por el cual se lleva a cabo desde el inicio y está conformada por:

- Actividades de la revisión interna y externa.
- Evaluación del desempeño.
- Acciones correctivas en caso de desviación para finalizar las brechas.

De esta forma sería una manera de manejar los alcances de los objetivos a corto plazo, con la respetiva utilización de indicadores que conducen a los logros de objetivos de largo y a la visión futura establecida para la compañía QUICKHOME S.A.

Según Santa (2014) indica que el Balanced Scorecard (BSC) “Es una metodología o herramienta que ayuda a lograr un balance estratégico e integrado del avance, productividad, crecimiento y competitividad de una empresa y que proporciona la dirección que tienen que seguir la organización en el futuro” (p.43).

Los cuatro resultados estratégicos de este tablero son: accionistas satisfechos, procesos productivos, clientes contentos, empleados motivados y preparados dichos resultados se miden de acuerdo con cuatro perspectivas son: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y aumento interno.

Perspectivas de control

Los resultados estratégicos se evalúan de acuerdo con las cuatro perspectivas de control:

- Aprendizaje interno
- Procesos Internos
- Clientes
- Financiera

Dichos procesos facilitaran a evaluar la estrategia, ejerciendo una visión integral sobre la holística de la organización.

Aprendizaje interno

El recurso humano es el capital más importante de toda la empresa por lo que es importante que los colaboradores de la Compañía QUICKHOME S.A., estén preparados y

motivados por el cual se debe definir responsabilidades y funciones de cada puesto como son las sanciones antes un incumplimiento. El que los dirige es la gerencia de la organización en conjunto con el área de Recursos Humanos son los únicos responsables en crear las actividades de motivación que se deben aplicar como es el liderazgo, desarrollo profesional, compromiso y personal por medio del aprendizaje de forma continua, reconocimiento de los alcances, seguridad ocupacional, así como la provisión de espacios y herramientas laborales.

Procesos

Para el desarrollo de los objetivos de largo y corto plazo, se determinó la importancia de penetrar nuevos mercados al Sur del Ecuador en proyectos de empresas privadas. Para el logro de ello, la gerencia general debe tomar decisiones de acuerdo con las propuestas en el área de desarrollo y de investigación, utilizando herramientas de aptitudes y liderazgo gerenciales. Por lo que es necesario que la compañía obtenga certificaciones del medio ambiente y de calidad como son la ISOS que pueda mejorar el reconocimiento de las empresas en el sector de la construcción.

Clientes

A los clientes, se trata de brindarles una propuesta de valor por medio de calidad y cumplimiento en la ejecución de las obras.

Con el objetivo de satisfacer a los clientes el principal proceso de la compañía es el cumplimiento de las condiciones planteadas en el expediente técnico como es el presupuesto y tiempo, así como también la calidad de la ejecución y finalización de la obra. Por ellos la compañía debe contar contratación como es el Estado, disponibilidad de equipos y maquinarias, ser reconocido en el mercado y por ende los que no estén

involucrados en actos de corrupción y no perjudique al medio ambiente en la población relacionada.

Financiera

Aumentar la rentabilidad de la Compañía QUICKHOME S.A., con el objetivo de satisfacer las aspiraciones de los accionistas y con ello aumentar la inversión de capital en la empresa, esto permitirá repotenciar los ratios financieros y colocar a la compañía en mejor posición de negociación ante las entidades de financiamiento.

El aumento anual de las ventas mejora el flujo de caja, es decir que permite solventar el pago de nuevas inversiones a largo y mediano plazo, las variaciones ascendentes en la facturación se dan por el ingreso de nuestros productos a nuevos mercados.

Partiendo de la utilidad obtenida en el 2016 de \$ 178,200.00 el presupuesto para llevar a cabo la planificación estratégica es del 5% de la utilidad anual, mismo que será distribuido de acuerdo con el avance y los resultados obtenidos en la implementación de la planificación estratégica durante los 5 años de ejecución.

Tabla 23

Proyección de Ventas QUICKHOME S.A. con la implementación de la Planificación Estratégica

Año	Ventas Proyectadas	Incremento en ventas 5%	Margen de utilidad	Planificación estratégica	Utilidad después de planificación estratégica
2016	1,620,000.00	81,000.00	178,200.00	0.00	178,200.00
2017	1,701,000.00	85,050.00	187,110.00	9,355.50	177,754.50
2018	1,786,050.00	89,302.50	196,465.50	9,823.28	186,642.23
2019	1,875,352.50	93,767.63	243,795.83	12,189.79	231,606.03
2020	1,969,120.13	98,456.01	255,985.62	12,799.28	243,186.34
2021	2,067,576.13	103,378.81	289,460.66	14,473.03	274,987.63
2022	2,170,954.94	108,547.75	325,643.24	16,282.16	309,361.08
				74,923.04	

Nota. Tomado del presupuesto anual 2016 de la empresa QUICKHOME S.A., planificación estratégica del 5% de utilidad, durante 5 años.

Partiendo de la facturación de la empresa QUICKHOME S.A., y de los lineamientos enunciados en la planificación estratégica se ejecutó una proyección de ventas obteniendo los datos que podemos observar en la figura 22.

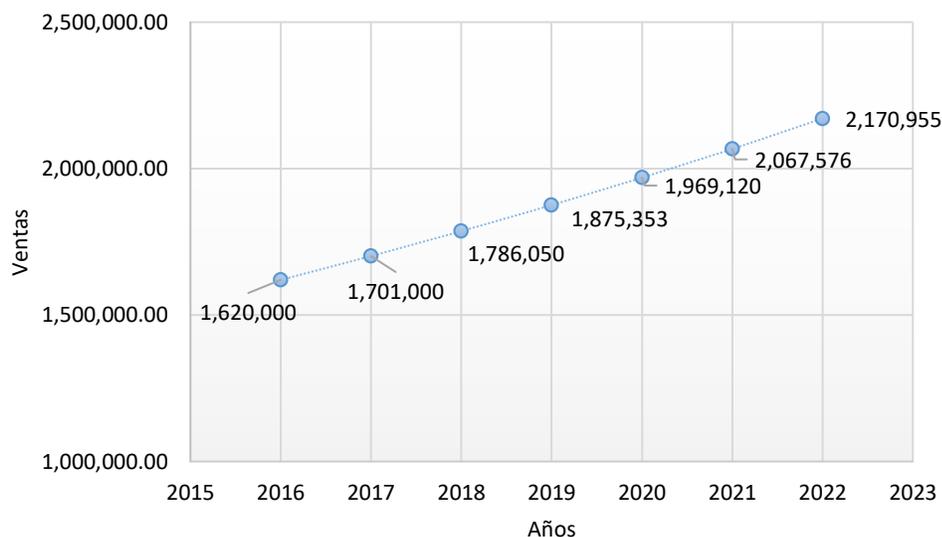


Figura 22. Línea de tendencia de ventas proyectadas de la empresa QUICKHOME S.A., con la implementación de la Planificación Estratégica
Tomado de QUICKHOME S.A.

Del análisis realizado obtenemos que la proyección de crecimiento en las ventas puede alcanzar un 5% anual, que generará un incremento en la rentabilidad de la empresa que permitirá cubrir el costo de implementación de la planificación estratégica.

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

Es necesario presentar un tablero de control que ayude a ejercer una mejor visión holística e integral, facilitando la evaluación de las estrategias por comparación y medición. Así mismo favorece a la mejora exitosa, que permite conocer la dirección por el cual marchan las acciones sobre el desarrollo de la compañía QUICKHOME S.A. En la tabla 24 se diseña el tablero de control integrado con perspectivas interna, procesos, clientes y financiera. En el tablero se fijarán unidades de medición e indicadores que ayudarán a

controlar el logro de los objetivos a corto plazo, constituyéndose a la base por el logro de los objetivos de largo plazo y finalmente cumplir la visión establecida.

Tabla 24

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectivas	Objetivo Estratégicos	Nombre	Unidad Medida	Objetivos propuestos para alcanzar					Responsable
				2018	2019	2020	2021	2022	
Financiera	Objetivo Corto Plazo 1.1.- Al 2019, facturar un 5% más en relación con el año anterior	Ventas	Dólares		100%				Administración y Finanzas
	Objetivo Corto Plazo 2.1.- Al 2018, reducir gastos un 5% anual.	Gasto	%	100%					
	Objetivo Corto Plazo 2.2.- Al 2019, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas del 13%.	Utilidad	%		100%				
Clientes	Objetivo Corto Plazo 1.2.- Al 2020 ingresar nuevas ciudades del Sur de Quito: Santo Domingo, Latacunga y Ambato	Captación de nuevos clientes.	%			100%		Investigación y Desarrollo	
	Objetivo Corto Plazo 1.3.- En el 2021, el 40% de la cartera de clientes de la compañía QUICKHOME S.A., estará compuesta por empresas públicas.		%			100%			
	Objetivo Corto Plazo 2.3.- Entre el 2020 y 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.		%			100%			
Procesos Internos	Objetivo Corto Plazo 6.2.- Al 2021, participar en ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.	Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, Régimen de innovación.	%			100%		Gerencia General	
	Objetivo Corto Plazo 3.1.- Al 2019, trabajar con un sistema informático que mejore la información contable, financiera, logística y administrativa de la compañía QUICKHOME S.A, actualizándose en línea.		Integración del sistema						

	Objetivo Corto Plazo 4.1.- Al 2020 obtener una certificación ISO 9001.			100%		
	Objetivo Corto Plazo 4.2.- Al 2021 obtener una certificación ISO 45001.			100%	Conformidad	
	Objetivo Corto Plazo 5.2.- Al 2021 desarrollar dos proyectos de construcción ecológica.			2	Proyectos	
	Objetivo Corto Plazo 6.1.- Al 2019, adquirir 3 maquinarias nuevas.			20%	# maquinarias	Gerencia y Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Corto Plazo 3.2.- Al 2020 y 2021, emplear el 70% de profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.	Productividad de la fuerza operacional	%	70%		Gerencia y Recursos Humanos
	Objetivo Corto Plazo 5.1.- Al 2018 desarrollar tres programas que mejoran la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos.				# Programas	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

En el presente capítulo del Plan Estratégico Integral (PEI) modelo que servirá para visualizar de la mejor manera el planeamiento holístico delineado para la empresa. Dicho PEI está constituido por las áreas más importantes de los procesos estratégicos, así mismo se observa que cada una de las acciones es tomada de acuerdo con una razón que pueda contribuir al alcance de la visión. Lo trabajado de forma integral en cada uno de los procesos estratégicos que se exponen en las conclusiones. Las recomendaciones finales se presentarán de acuerdo con el plan donde se dan directrices importantes a ser consideradas para el mismo mejoramiento, desarrollo o cambios que se realicen. Por otro lado, la presentación de una situación actual y futura es con la finalidad de definir lo que es necesita actualmente la empresa, visualizando las mejorar a ser alcanzadas durante el tiempo y si el plan llega a ser ejecutada de forma exitosa.

Plan Estratégico Integral (PEI)

Al haber desarrollado los principales pasos que conforman un plan estratégico, es necesario diseñar un cuadro resumen que ayude a plasmar los más importante del planeamiento desarrollado: el Plan Estratégico integral (PEI) cumple con varias funciones como es: sirve para el control y la visualización del proceso estratégico, facilita la aplicación de los reajustes que sean necesarios, brindando un esquema holístico de todo el proceso.

regional y nacional con altos niveles de rentabilidad.	hipotecarios por medio de las instituciones financieras.							
	Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.	X	X	X	X	X	X	X
	Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.	X	X	X	X	X	X	X
	Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitacionales sismorresistentes.	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollar un modelo comercial para el área de ventas.	X	X	X	X	X	X	X
	Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y	X	X	X	X	X	X	X

procesos de construcción.

Objetivo Corto Plazo 1.1.- Al 2019, facturar un 5% más en relación con el año anterior.	Objetivo Corto Plazo 2.1.- Al 2018, reducir gastos un 5% anual. Objetivo Corto Plazo 2.2.- Al 2019, lograr un crecimiento de la utilidad sobre ventas del 13%.	Objetivo Corto Plazo 3.1.- Al 2019, trabajar con un sistema informático que mejore la información contable, financiera, logística y administrativa de la compañía QUICKHOME S.A, actualizándose en línea.	Objetivo Corto Plazo 4.1.- Al 2021 obtener una certificación ISO 9001.	Objetivo Corto Plazo 5.1.- Al 2018 desarrollar tres programas que mejoran la educación de los trabajadores de la zona y sus hijos.	Objetivo Corto Plazo 6.1.- Al 2019, adquirir 3 maquinarias nuevas.
Objetivo Corto Plazo 1.2.- Al 2020 ingresar nuevas ciudades del Sur de Quito: Santo Domingo, Latacunga y Ambato.	Objetivo Corto Plazo 2.3.- Entre el 2020 y 2022, ejecutar más de 40 obras públicas y privadas.	Objetivo Corto Plazo 3.2.- Al 2020 y 2021, emplear el 70% de profesionales y técnicos con post grado o especialización para cubrir puestos de jefatura.	Objetivo Corto Plazo 4.2.- Al 2021 obtener una certificación ISO 45001.	Objetivo Corto Plazo 5.2.- Al 2021 desarrollar dos proyectos de construcción ecológica.	Al 2021, participar en ferias internacionales relacionadas al entorno de la construcción.
Objetivo Corto Plazo 1.3.- En el 2021, el 40% de la cartera de clientes de la compañía QUICKHOME S.A., estará compuesta por empresas públicas.					

RECURSOS
ASIGNADOS

ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Tabla 26

Matriz cuantitativa de seguimiento en la implementación de estrategias

Tipo	Estrategia	Meta	Entregable	Indicador	Indicador Formula	Frecuencia	F. Inicio	F. Fin	Inversión
Estrategias F.O.	F1-F2-O1-O2.-Mejorar el nivel de ventas gestionando trámites para que los clientes puedan obtener créditos hipotecarios por medio de las instituciones financieras.	En el 2022 incrementar las ventas \$ 2'268,000.00.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de negocios Acuerdos de servicios 	Número de unidades de vivienda vendidas	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas proyectadas}}$	Mensual	ene-2019	jun-2019	\$ 6,000.00
	F2-O3.- Incrementar el vínculo con el cliente con aplicación de un seguimiento postventa.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión Modelo de postventa 	Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de reclamaciones}}{\# \text{ de clientes atendidos}}$	Mensual	feb-2019	dic-2019	\$ 2,000.00
	F3-O4.-Utilizar e identificar guías de acción para implementar a la organización y la construcción de proyectos inmobiliarios.	Al 2022, obtener una utilidad sobre ventas del 15%.	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocios 	Avance del Proyecto	$\frac{\text{Avance real}}{\text{Avance planificado}}$	Trimestral	mar-2019	dic-2019	\$ 4,000.00
	F4-O4.-Maximizar y fortalecer relaciones de negocios con proveedores que brinden precios diferenciados.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos de servicios 	Adquisiciones por proveedor	$\frac{\text{Adq. ejecutadas \$}}{\text{Adq. planificadas \$}}$	Trimestral	abr-2019	dic-2019	\$ 1,500.00
	F5-O5.- Mejorar el control de calidad en los procesos de construcción.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías de proyectos 	Mejoramiento de procesos constructivos	$\frac{\text{Productos construidos}}{\text{Producción planificada}}$	Anual	may-2019	sep-2019	\$ 2,000.00
Estrategias F.A.	F1-A1.- Por medio del endeudamiento a largo plazo puede desarrollarse proyectos nuevos.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Productos nuevos o mejorados 	Desarrollo de nuevos productos	$\frac{\text{Productos ofertados}}{\text{Productos demandados}}$	Anual	jun-2019	dic-2020	\$ 12,000.00

	F3-A3.-Diversificar proyectos inmobiliarios de acuerdo con la construcción de casas y conjuntos habitacionales sismorresistentes.	por sus ventas, marca y reputación.								
	F2-A2.-Aplicar capacitación a los trabajadores con nuevas técnicas de construcción, seguridad industrial, calidad, atención al cliente y el manejo de operaciones.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	• Plan de capacitación	Evaluación de capacitaciones	Resultado de las evaluaciones	Anual	feb-2019	dic-2019	\$ 3,000.00	
	F4-A4.-Desarrollar destrezas y habilidades en los trabajadores.									
	F5-A5.-Aplicar buenas prácticas laborales del medio ambiente.	Al 2022 desarrollar 5 acciones en beneficio a la comunidad vinculada promoviendo el cuidado del medio ambiente, ya que desde la fecha la constructora no cuenta con un plan de responsabilidad social.	• Plan de acción ambiental	Impacto ambiental	Índice de impacto ambiental	Semestral	mar-2019	dic-2019	\$ 3,000.00	
Estrategias D.O.	D1-D2- O2-O3.- Desarrollar un modelo comercial en el área de ventas.	En el 2022 incrementar las ventas \$ 2'268,000.00.	• Plan comercial	Mejoramiento comercial	Índice de mejoramiento comercial	Mensual	ene-2020	dic-2020	\$ 4,000.00	
	D3-D4-O1-O3-O5.- Adquirir nueva tecnología para la administración por medio de software de administración logística y financiera.	Al 2022, desarrollar y poner tres nuevas mejoras tecnológicas que enriquezcan la eficiencia de los recursos y procesos.	• Software	Mejoramiento operativo	Índice de mejoramiento operativo	Mensual	ene-2020	dic-2020	\$ 12,000.00	
	D5-O4-O5.-Fijar relaciones con la Cámara de la Construcción de Pichincha que brinden información idónea y actualizada en las técnicas, materiales y procesos de construcción.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	• Acuerdos de servicios	Actualización de la información	Índice de información actualizada	Trimestral	feb-2020	dic-2020	\$ 3,600.00	

Estrategias D.A.	D2-D3-O3-04.- Implementar el área de RR.HH.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	• Estructura implementada	Implementación de la estructura	<u>Actividades ejecutadas</u> Actividades planificadas	Mensual	feb-2020	dic-2020	\$ 3,000.00
	D4-A4.-Fijar un plan de control financiero trimestral.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	• Control de procesos	Cumplimiento del plan	<u>Actividades ejecutadas</u> Actividades planificadas	Mensual	mar-2020	ene-2021	\$ 2,000.00
	D5-A5.-Desarrollar una gerencia participativa por medio del análisis interdisciplinario, evaluando y retroalimentando los resultados obtenidos en la gestión administrativa.	Al 2022, formar parte de las primeras constructoras reconocidas en el Ecuador por sus ventas, marca y reputación.	• Participación Gerencial	Cumplimiento del plan	<u>Actividades ejecutadas</u> Actividades planificadas	Mensual	feb-2019	dic-2019	\$ 5,000.00
INVERSIÓN									\$ 63,100.00

Nota: Matriz de seguimiento para la implementación de estrategias basado en la Project Management Office

Futuro del Sector de Estudio

Steiner (1979) manifestó “Planear es lograr un acuerdo con el futuro de las decisiones actuales”. Esto significa que la planeación se realiza de una forma estratégica visualizando la cadena por el efecto en el tiempo y relación de causa, aquellas decisiones de los gerentes o administradores. Una planificación estratégica no toma decisiones futuras, sino que ayuda a que las estrategias que están hoy en día se ejecuten por ahora. Así mismo puede existir modificaciones de acuerdo con el entorno y prever escenarios ya que no se puede saber si llegarían a ocurrir.

La compañía QUICKHOME S.A., es una empresa que presenta servicios de construcciones versátiles y sismorresistentes, que elabora estudios, supervisa y maneja proyectos de construcción logrando un crecimiento sostenido en las ventas durante los últimos años, garantizando rentabilidad alta para los accionistas; así como también mantener indicadores financieros fijos, ratios de liquidez, apalancamiento, rotación de cartera e inventarios. El crecimiento será de acuerdo con el entorno del sector de construcción y no se pueda controlar de acuerdo con la situación económica del Ecuador ya que actualmente ha atravesado una baja. Así mismo la compañía QUICKHOME S.A., busca una ventaja competitiva que genere un mayor ingreso, así mismo se establece la implementación de nuevas áreas, contando con un sistema informático integrado, así como es personal altamente calificado que colabore directamente con la gerencia general para que tomen buenas decisiones. En conclusión, se puede afirmar que si existe un buen futuro exitoso para la compañía QUICKHOME S.A., pero siempre tomando en cuenta las sugerencias del presente plan estratégico.



Figura 23. Futuro de la compañía QUICKHOME S.A

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México: Pearson Educación.

Resumen

La evaluación estratégica se ha aplicado por medio de cuatro perspectivas de control, por el cual son: aprendizaje interno, procesos internos, clientes y financiera; que ayuda a evaluar la estrategia, aplicando una visión holística e integral de la empresa. Para confirmar que las estrategias presentadas en los capítulos anteriores y en el presente deben estar alineados con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, para ello se solicita que sean medidos por medio del Balanced Scorecard.

El tablero de control balanceado y los indicadores fijados se encuentran de acuerdo con las políticas y estrategias expuestas para medir la consecución de los objetivos de corto plazo. En la última etapa del proceso estratégico, en el tablero de Control Balanceado se pueden presentar indicadores, objetivos propuestos y un área responsable para cada uno de los objetivos a corto plazo, para un mayor control y evaluación, así mismo el desarrollo de los objetivos es con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en el proceso estratégico de la compañía QUICKHOME S.A.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El sector de construcción es fundamental en la economía ecuatoriana, lo que influyen positivamente al desarrollo de la compañía QUICKHOME S.A., por lo tanto, surge la necesidad de proponer una planificación estratégica para desarrollar una actitud competitiva y fomentar la confianza perdida en el consumidor.
- La compañía QUICKHOME S.A., con la implementación de la planificación estratégica resaltarán las fortalezas como son: experiencia, compromiso y conocimiento, lo que le permitirá establecer una cultura organizacional alineada a sus estrategias, de tal forma que sea más eficiente, contar con una estructura efectiva que propicia el aumento de las utilidades y ventas, calidad y cumplimiento.
- Los intereses de la compañía QUICKHOME S.A., son: ser líderes en el sector de la construcción a nivel nacional, por lo que es fundamental proyectar estrategias que se ajusten a las necesidades del mercado y generen crecimiento organizacional.

Recomendaciones

- Implementar una planificación estratégica de la compañía construcciones versátiles y sismorresistentes QUICKHOME S.A., para el año 2018-2022.
- Formular estrategias claramente definidas para alcanzar los objetivos propuestos, logrando la alineación de toda la compañía para obtener resultados tangibles y fomentar la participación de todas las áreas.
- Implementar una estructura organizacional que permita a los trabajadores laborar bajo un ambiente ordenado, de tal forma que puedan desarrollar sus actividades operativas en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de la empresa.

- El presente plan estratégico, debe seguir las acciones sugeridas para priorizar el crecimiento de las ventas por medio del ingreso a nuevos mercados a nivel nacional.

Referencias

- Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica Derogatoria de la Ley Orgánica para evitar la especulación sobre el valor de las tierras y fijación de tributos, de conformidad con la consulta popular del 4 de Febrero del 2018*. Quito: Registro Oficial N° 2016.
- Recuperado el 14 de 05 de 2018, de
http://www.ecuavisa.com/sites/default/files/documentos/2018/03/22/2sro206_20180322.pdf
- Asociación de Promotores inmobiliarios de vivienda del Ecuador. (30 de 06 de 2015). *Ley Impuesto a la Plusvalía*. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de
<http://www.apive.org/img/archivos/ley-impuesto-plusvalia-apive-2015.pdf>
- Banco Central de Ecuador. (07 de 06 de 2017). *Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad*.
Recuperado el 11 de 10 de 2017, de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaJun2017.pdf>
- Banco Central de Ecuador. (06 de 06 de 2017). *Reporte Trimestral del Mercado Laboral*.
Recuperado el 11 de 10 de 2017, de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2018). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Busto, J. (09 de 12 de 2016). *Historia de la Construcción*. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de
<http://www.reinarsa.com/historia-de-la-construccion/>

Cámara de Comercio de Guayaquil. (24 de 04 de 2017). *Informe de Posición Estratégica 184*.

Recuperado el 05 de 10 de 2017, de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-184-PIB-2016-y-Proyecciones-2017.pdf>

Cámara de la Industria de la Construcción. (02 de 03 de 2017). *Construcción el mayor*

empleador del mundo. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>

Comité de Comercio Exterior. (2015). *Ley de Salvaguardia para el equilibrio de la balanza de pagos*. Quito: Resolucion N° 011-2015.

D` Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Maria Fernanda Castillo .

D` Alessio, F. (2013). *Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Durán, S. (30 de 03 de 2017). *Expectativas del sector de la construcción*. Recuperado el 05 de 10 de 2017, de <http://mundoconstructor.com.ec/noticias/847-expectativas-del-sector-de-la-construccion-para-el-2017.html>

El Oficial. (17 de Julio de 2018). Obtenido de Pensemos en construcción sostenible: <http://www.eloficial.ec/2018/07/17/>

El Oficial. (13 de Julio de 2018). *EL OFICIAL*. Obtenido de Herramientas Tecnológicas, aliados en la construcción: <http://www.eloficial.ec/2018/07/13/>

El Oficial. (6 de Mayo de 2018). *Modernos sistemas constructivos aplicados en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eloficial.ec/modernos-sistemas-constructivos-aplicados-en-ecuador/>

El Telégrafo. (03 de 04 de 2018). *La construcción muestra leve mejoría después de 36 meses.*

Recuperado el 14 de 05 de 2018, de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/construccion-ecuador>

Enriquez, C. (16 de 08 de 2016). *Ecuador, en el puesto 100 de 128 en el ranking global de*

innovación. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-innovacion-ranking-informe.html>

Fuentes, P. (19 de 05 de 2017). *Programa Nacional de Vivienda Social.* Recuperado el 05 de 10

de 2017, de [https://es.scribd.com/document/348796855/PROYECTO-PROGRAMA-](https://es.scribd.com/document/348796855/PROYECTO-PROGRAMA-NACIONAL-DE-VIVIENDA-SOCIAL-9nov-1-pdf)

[NACIONAL-DE-VIVIENDA-SOCIAL-9nov-1-pdf](https://es.scribd.com/document/348796855/PROYECTO-PROGRAMA-NACIONAL-DE-VIVIENDA-SOCIAL-9nov-1-pdf)

Hurtado, F., & Rivadeneira, J. (14 de 09 de 2016). *El entorno y su impacto en los negocios: El*

caso ecuatoriano. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de [http://gbs.com.ec/index.php/11-](http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum)

[noticias/25-lorem-ipsum](http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum)

INEC. (15 de 03 de 2015). *Indicadores Laborales.* Recuperado el 10 de 11 de 2017, de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

[2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (04 de 09 de 2017). *Reporte de la Inflación.*

Recuperado el 11 de 10 de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte_inflacion_201709.pdf)

[inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte_inflacion_201709.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte_inflacion_201709.pdf)

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2016). *Reforma a la Política para el*

Financiamiento de Vivienda de Interés Público en la que participan el Banco Central del

Ecuador o el sector Financiero Público conjuntamente con los sectores Financiero

Privado y Popular y Solidario. Quito: Resolución N° 045-2015-F.

- La Hora. (11 de Febrero de 2017). Obtenido de Métodos, técnica y sistemas para construcción de viviendas: <https://lahora.com.ec/noticia/1102029512/mc3a9todos-tc3a9cnica-y-sistemas-para-construccic3b3n-de-viviendas>
- Leal, C. (21 de 10 de 2011). *Matriz de evaluación de factores externos*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://es.slideshare.net/CarlosLeal9/matriz-de-evaluacin-de-factores-externos>
- León, J. (2004). *Modelo de Competitividad Global de la Industria de Piel de Coodrilo Moreletii*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Maldonado, P. (28 de 09 de 2016). Ecuador cae 15 puestos en índice de competitividad. Recuperado el 05 de 09 de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-indice-competitividad-economia-negocios.html>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (08 de 05 de 2014). *Resumen ejecutivo del Plan Estratégico*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/PLAN-ESTRAT% C3% 89GICO-2014.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (08 de 04 de 2015). *Proyecto Nacional de Gestión del Riesgo para el Hábitat y la vivienda*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-GESTION-DEL-RIESGO-MIDUVI-SIEIP-reformulaci% C3% B3n-dictamen-2014.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (05 de 08 de 2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI.pdf>

- Morrós, J. (2005). *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid: FC Editorial.
- Nuñez, A. (26 de 06 de 2003). *La Competitividad de un País*. Recuperado el 05 de 10 de 2017, de http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_un_pais
- Paspuel, W. (10 de 03 de 2015). *Materiales de construcción importados costarán más*. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-aranceles-construccion-materiales.html>
- Pita, E. (30 de 03 de 2017). *Percepción y expectativas del sector de la construcción*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de <http://mundoconstructor.com.ec/noticias/847-expectativas-del-sector-de-la-construccion-para-el-2017.html>
- Rivera, P. (04 de 05 de 2015). *La construcción impulsa el desarrollo del país*. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/FINALEC14_V_web1.pdf
- Rubio, J., & Rubio, M. (2005). *Manual de coordinación de seguridad y salud en las obras de construcción*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ruiz, F. (06 de 07 de 2012). *La Matriz BCG*. Recuperado el 12 de 11 de 2017, de <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Santana, C. (04 de 02 de 2014). *¿Qué es el Balanced Scorecard?* Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <http://blog.acsendo.com/que-es-el-balanced-scorecard/>
- Sorgato, V. (16 de 08 de 2016). *Ecuador, al límite del crédito ecológico*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-limite-creditoecologico-impactoambiental-recursos.html>

teleSUR. (22 de 01 de 2015). *Unesco destaca labor de Ecuador en cultura y desarrollo*.

Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://www.telesurtv.net/news/Unesco-destaca-labor-de-Ecuador-en-cultura-y-desarrollo--20150122-0042.html>

Velastegui, W. (24 de 10 de 2014). *Reseña Historica de la Construcción*. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/resea-historica-de-la-construccion>

Wong, S. (04 de 09 de 2017). *Resultados del Reporte de Competitividad Global: 2017-2018*.

Recuperado el 05 de 10 de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec/resultados-del-reporte-de-competitividad-global-2017-2018/>

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: U. Cooperativa de Colombia.

Zumba, L. (07 de 01 de 2017). *Ecuador registra la inflación más baja de la última década*.

Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <http://www.expreso.ec/economia/ecuador-registra-la-inflacion-mas-baja-de-la-ultima-decada-KC994396>

Apéndice A: Modelo de Casas Prefabricadas

