



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

**TEMA: " LOS NIVELES DE VENTA Y SU INCIDENCIA
EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA PRODUCCIONES
CORAL INMOBILIARIA EN EL AÑO 2013"**

AUTOR: DAVID VÁSQUEZ

TUTOR: DR. PATRICIO CARVAJAL

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Patricio Carvajal, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“Los Niveles de venta y su incidencia en la liquidez de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013”** desarrollado por David Vásquez, Egresado de la Carrera de Economía, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 30 de Septiembre del 2014

A handwritten signature in blue ink, reading "Patricio Carvajal", written over a horizontal line.

Dr. Patricio Carvajal

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, VÁSQUEZ SALINAS DAVID ISRAEL, con C.I. 0925912461, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“Los Niveles de venta y su incidencia en la liquidez de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 30 de Septiembre del 2014



Vásquez Salinas David Israel

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado aprueba el trabajo de graduación con el tema “**Los Niveles de venta y su incidencia en la liquidez de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013**”, elaborado por David Israel Vásquez Salinas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 de Septiembre del 2014

Por constancia firman:



Dra. Mary Cruz
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Ana Córdova
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con mucho amor a mis padres quienes me han enseñado que todo en la vida se consigue con paciencia y mucho esfuerzo.

David Vásquez.

AGRADECIMIENTO

Al ser más importante en la vida del hombre siempre va estar en primer plano a Dios Todopoderoso y a su único hijo Jesús; a quienes agradezco profundamente por darme paciencia en los momentos más difíciles a lo largo de mi vida estudiantil.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	II
INTRODUCCIÓN.....	IV
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.2.1.1. CONTEXTO MACRO.....	1
1.2.1.2. CONTEXTO MICRO	6
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO	7
1.2.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	7
1.2.2.2. RELACIÓN CAUSA-EFECTO.....	8
1.2.3. PROGNOSIS.....	8
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	9
1.2.6. DELIMITACIÓN.....	9
1.3. JUSTIFICACION.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIONES	13
2.2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	15
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	17
2.3.1. VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIONES QUE SUSTENTAN LAS VARIABLES DEL PROBLEMA	17
2.3.1.1. MARCO CONCEPTUAL VARIABLE INDEPENDIENTE (VENTAS)... VENTAS.....	17

VENTA DIRECTA.....	18
VENTA EXTERNA O DE CAMPO.....	18
VENTA POR PROMOTORES DE VENTAS.....	19
VENTA POR COMERCIALIZADORES.....	19
VENTA ONLINE.....	19
ESTRATEGIAS DE VENTAS.....	20
MARKETING ESTRATÉGICO.....	21
2.3.1.2. MARCO CONCEPTUAL VARIABLE DEPENDIENTE (LIQUIDEZ)....	22
PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	23
GESTIÓN FINANCIERA.....	24
2.3.2. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS.....	25
2.4. HIPÓTESIS.....	28
CAPÍTULO III.....	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. ENFOQUE.....	29
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	30
3.2.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL.....	31
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	32
3.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	32
3.3.3. INVESTIGACIÓN ASOCIACIÓN DE VARIABLES (CORRELACIONAL)	33
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4.1. POBLACIÓN.....	34
3.4.2. MUESTRA.....	35
3.4.2.1 CALCULO DE LA MUESTRA.....	35
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	36
3.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	37
3.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	38
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
3.6.1. PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	41
3.7.1. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	41

3.7.2. PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	42
CAPITULO IV.....	44
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	44
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
4.1.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INMOBILIARIA.....	44
ANÁLISIS FINANCIERO DE CORAL INMOBILIARIA.....	61
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	65
4.2.1 PLANTEO DE HIPÓTESIS.....	65
4.2.2 ESTIMADOR ESTADÍSTICO.....	66
4.2.3 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.....	66
4.2.4 GRADOS DE LIBERTAD.....	67
4.2.4.1 PREGUNTAS PARA COMPROBAR LA HIPÓTESIS.....	67
4.2.5 CÁLCULO DE CHI – CUADRADO.....	68
CAPITULO V.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
CAPITULO VI.....	72
PROPUESTA.....	72
6. PROPUESTA.....	72
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	72
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	73
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	74
6.4. OBJETIVOS.....	74
6.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	74
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	75
6.5. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	75
6.5.1. FACTORES POLÍTICOS.....	75
6.5.3. LEGAL.....	76
6.5.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ACTIVIDAD.....	77
6.5.4.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	77
6.5.4.1.1. PROVEEDORES.....	78

6.5.4.1.2. COMPETIDORES	82
6.5.4.1.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS	84
6.5.4.1.4. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....	84
6.5.4.1.5. COMPETIDORES POTENCIALES	85
6.5.5. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	85
6.5.5.1. VISIÓN DE CORAL INMOBILIARIA	85
6.5.5.2. MISIÓN DE CORAL INMOBILIARIA.....	85
6.5.5.3. VALORES CORPORATIVOS	86
6.6. ANALISIS DE LA EVALUACION DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	
PRODUCCIONES CORAL INMOBILIARIA	87
6.6.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	87
6.6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	88
FORTALEZAS (F).....	94
DEBILIDADES (D)	94
OPORTUNIDADES (O).....	94
ESTRATEGIA (FO)	94
AE-FO1. ELABORAR PLAN ESTRATÉGICO.....	94
ESTRATEGIA (DO).....	94
AMENAZAS (A)	94
ESTRATEGIA (FA).....	94
ESTRATEGIA (DA)	94
6.6.3. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	95
ESTRATEGIAS FO	95
ESTRATEGIAS DO.....	95
ESTRATEGIAS FA.....	95
ESTRATEGIAS DA	96
6.7. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICO	97
6.7.1. ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE	
CORAL INMOBILIARIA	97
MAPA ESTRATÉGICO DE CORAL INMOBILIARIA	102
6.7.1.1. MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	
PRODUCCIONES CORAL INMOBILIARIA.....	103

6.8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	129
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	130
BIBLIOGRAFÍA	131

INDICE TABLAS

TABLA 1. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN MILES DE DÓLARES	5
TABLA 2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
TABLA 3. CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS.....	41
TABLA 4. RELACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
TABLA 5. PLAN DE VENTAS.....	45
TABLA 6. TIPO DE VENTAS.....	46
TABLA 7. VENTAS.....	47
TABLA 8. FONDOS DE LIQUIDEZ.....	48
TABLA 9. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN.....	49
TABLA 10. INVERSIONES.....	50
TABLA 11. INVERSIONES A LARGO PLAZO.....	51
TABLA 12. ACTIVOS DISPONIBLES Y EXIGIBLES	52
TABLA 13. ACCESO AL CRÉDITO.....	53
TABLA 14. FLUJO DE DINERO	54
TABLA 15. OTRO SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	55
TABLA 16. RIESGOS DE LIQUIDEZ.....	56
TABLA 17. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO.....	57
TABLA 18. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO	59
TABLA 19. COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL.....	60
TABLA 20. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	60
TABLA 21. ÍNDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	61
TABLA 22. ACTIVO TOTAL DE CORAL INMOBILIARIA.....	62
TABLA 23. PASIVO Y PATRIMONIO EN RELACIÓN AL ACTIVO TOTAL.....	63

TABLA 24. INDICADORES FINANCIEROS.....	65
TABLA 25. VENTAS REALIZADAS POR LA EMPRESA.....	67
TABLA 26. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO.....	68
TABLA 27. FRECUENCIA OBSERVADA.....	68
TABLA 28. FRECUENCIA ESPERADA.....	68
TABLA 29. CÁLCULO MATEMÁTICO.....	69
TABLA 30. PROVEEDORES DE CORAL INMOBILIARIA.....	78
TABLA 31. EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN LA CIUDAD DE AMBATO.....	83
TABLA 32. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....	87
TABLA 33. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	88
TABLA 34. MATRIZ FORTALEZAS VS. AMENAZAS.....	90
TABLA 35. MATRIZ DEBILIDADES VS. AMENAZAS.....	91
TABLA 36. MATRIZ DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES.....	92
TABLA 37. MATRIZ FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES.....	93
TABLA 38. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DE CORAL INMOBILIARIA.....	94
TABLA 39. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	130

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR.....	2
GRÁFICO 2. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR.....	3
GRÁFICO 3. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y SU APORTE AL PIB DE TUNGURAHUA.....	4
GRÁFICO 4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS.....	42
GRÁFICO 5. PLAN DE VENTAS.....	45
GRÁFICO 6. TIPO DE VENTAS.....	46
GRÁFICO 7. VENTAS.....	47
GRÁFICO 8. FONDOS DE LIQUIDEZ.....	48
GRÁFICO 9. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN.....	49
GRÁFICO 10. INVERSIONES.....	50
GRÁFICO 11. INVERSIONES A LARGO PLAZO.....	51
GRÁFICO 12. ACTIVOS DISPONIBLES Y EXIGIBLES.....	52
GRÁFICO 13. ACCESO AL CRÉDITO.....	53
GRÁFICO 14. FLUJO DE DINERO.....	54

GRÁFICO 15. OTRO SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	55
GRÁFICO 16. RIESGOS DE LIQUIDEZ.....	56
GRÁFICO 17. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO.....	57
GRÁFICO 18. PROYECCIÓN DE VIVIENDAS VENDIDAS	58
GRÁFICO 19. ACTIVO TOTAL DE CORAL INMOBILIARIA.....	63
GRÁFICO 20. PASIVO Y PATRIMONIO EN RELACIÓN AL ACTIVO TOTAL.....	64
GRÁFICO 21. ZONA DE ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA	69
GRÁFICO 22. EVOLUCIÓN DEL INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: ECUADOR VS. COLOMBIA EN MILLONES DE DÓLARES	77
GRÁFICO 23. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.	78
GRÁFICO 24. CADENA DE SUMINISTROS DE MICHAEL PORTER.....	98
GRÁFICO 25. CADENA DE VALOR DE CORAL INMOBILIARIA.....	99
GRÁFICO 26. ORGANIGRAMA DE CORAL INMOBILIARIA	114

RESUMEN EJECUTIVO

La creación de un Modelo de Gestión Estratégico y Financiero para la empresa Coral Inmobiliaria domiciliada en la ciudad de Ambato, tiene la finalidad de dar un análisis interno y externo de la inmobiliaria, que está dedicada a la construcción de viviendas y obras civiles teniendo con fin el incremento de su participación en el mercado, objetivos que serán monitoreados a través de una serie de indicadores.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue necesario elaborar los capítulos respectivos en función de los parámetros básicos establecidos por la Universidad Técnica de Ambato, en donde este tipo de trabajos es conformado por seis capítulos en el que se desarrolla la problemática a investigar.

El Capítulo I corresponde al planteamiento del problema, que para el caso de la investigación se concentro en describir la situación de la empresa Coral Inmobiliaria en el contexto del sector de la construcción en la ciudad de Ambato, al proporcionar datos sobre la importancia de este sector para la economía de Tungurahua, y como el desaprovechamiento de este escenario afecta aspectos las ventas y liquidez de la organización en estudio.

El Capítulo II se enfoca que el sustento teórico de la problemática vigente, en consideración a las variables de estudio descritas en el capítulo anterior.

El Capítulo III trata sobre el conjunto de procedimientos necesarios para posteriormente llevar, procesar y analizar la información necesaria para entender de mejor manera el problema de investigación.

El Capítulo IV es la ejecución de los planes de levantamiento necesarios para validar y evaluar la problema y encontrar las alternativas de solución, a través del uso de herramientas estadísticas desde el punto de vista descriptivo de comprobación de hipótesis.

En el Capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso investigativo y teórico.

El Capítulo VI es fundamental, puesto que en este se elaboro la propuesta de modelo de gestión, realizándose una serie de procedimiento que permitieron generar indicadores de gestión, evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Coral Inmobiliaria, evaluar las fuerzas competitivas que la afectan, y el entendimiento de este contexto construir un hoja de ruta que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización a través del logro de su misión y visión.

INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción es una pilar de la economía de una nación debido al efecto multiplicar que este tiene en variables económicas como empleo y el crecimiento del Producto Interno Bruto, su desarrollo es atribuible a la necesidad del estado por incrementar el stock de capital nacional, y por otro lado a la demanda de los consumidores respecto a temas de vivienda, ello demuestra la necesidad del que los agentes económicos que conforman este, deben alcanzar niveles de competitividad y productividad que genere los resultados esperados en el tiempo, y ello básicamente depende de la gestión estratégica y financiera que tengan las organizaciones participes en este contexto económico. Es por ello que inevitablemente empresas como Coral Inmobiliaria se han visto sumergidas en priorizante situación de mejorar sus procesos productivos y administrativos para competir eficientemente en el mercado debido a que en el mismo existen muchos actores detrás del mismo objetivo, siendo este incrementar su participación en el mercado, variable que es medida mediante el nivel de ventas de productos y servicios inmobiliarios. Es por ello que en la presente investigación se describen de la mejor manera posible las perspectivas internas y externas de la empresa en el contexto de desarrollo del sector de la construcción.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Los niveles de venta y su incidencia en la liquidez de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

El sector de la construcción es muy importante para la economía de una nación puesto que genera empleo directo e indirecto, contribuye al mejoramiento del stock de capital nacional y coadyuva al crecimiento económico de un país, estas apreciaciones son evidentes en el Ecuador, puesto que durante el periodo comprendido entre 1965 y 2007 esta actividad oscilaba entre 19,1% y 4,9% de participación en el PIB Nacional, reflejando los avances en infraestructura que tuvo el país en distintas décadas (ver gráfico 1.).

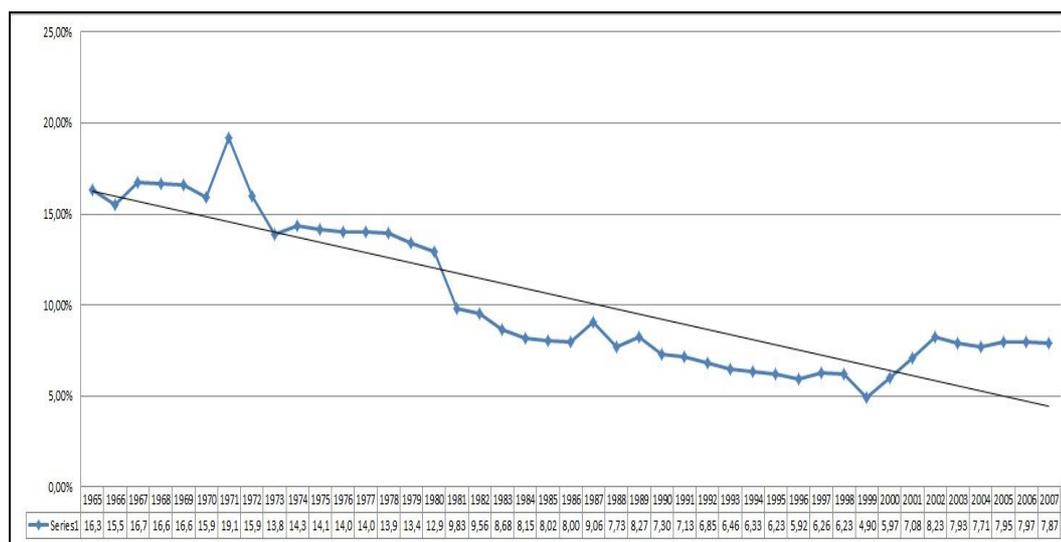
Sin embargo el inherente e inevitable crecimiento de otras actividades económicas ha reducido la participación de este sector en la economía

local, puesto que debido a la reducida elasticidad que tiene la inversión en el sector de la construcción no es posible mantener rendimientos crecientes.

Gráfico 1. Evolución del Sector de la Construcción en el Ecuador

En porcentajes

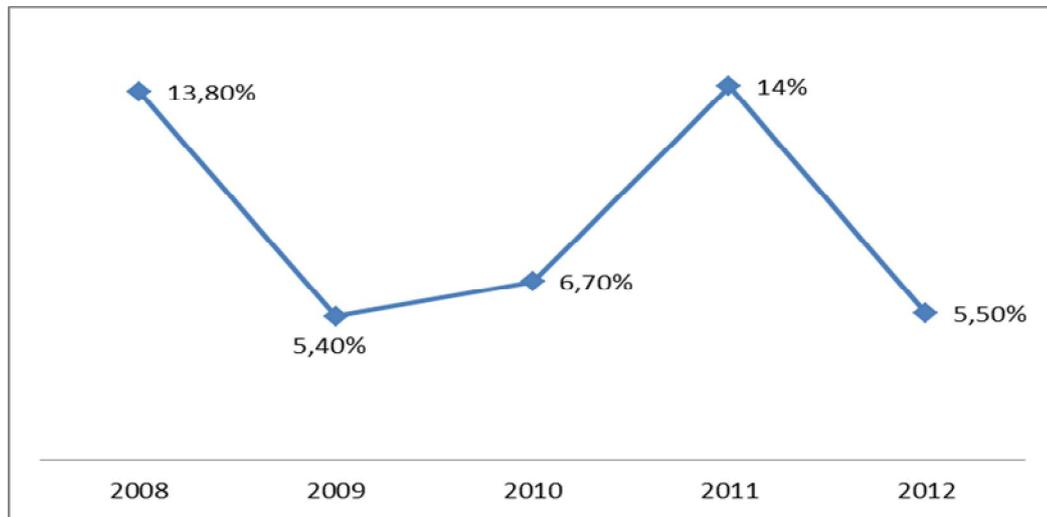
Periodo 1965-2007



Fuente: Banco Central del Ecuador, Sistema de Cuentas Nacionales, 1965-2007.

El Ecuador al encontrarse en una inusitada estabilidad política en los últimos párrafos de su sistema democrático, hace notar que la política económica que ha sido planificada y ejecutada por el gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, administración que tiene como característica principal la inversión para incrementar el stock de capital nacional, es decir construcción de carreteras, puentes, hidroeléctricas, escuelas, hospitales, unidades de policía comunitaria, etc., actividades de las que el sector de la construcción se ha beneficiado y que le ha permitido mantener tasas de crecimiento importantes(ver gráfico 2).

Gráfico 2. Crecimiento del Sector de la Construcción en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013.
Elaborado por: Vasquez David

Con las consideraciones anteriores, el sector inmobiliario se ha visto forzado a innovar el proceso de producción de viviendas, mejorando sus materiales de construcción así como la mano de obra calificada para realizar esta actividad.

El crecimiento acelerado del sector inmobiliario involucro también a los expertos en esta materia, como por ejemplo a los arquitectos e ingenieros civiles que se deben preparar de una mejor manera para cubrir las exigencias de los involucrados en el sector de la construcción en el Ecuador.

Es muy importante saber que la inversión requerida por el sector inmobiliario es alta y riesgosa debido a que los propietarios de los bienes inmuebles esperan recuperar su inversión lo más pronto posible y además obtener réditos económicos de los bienes que se construyen constantemente.

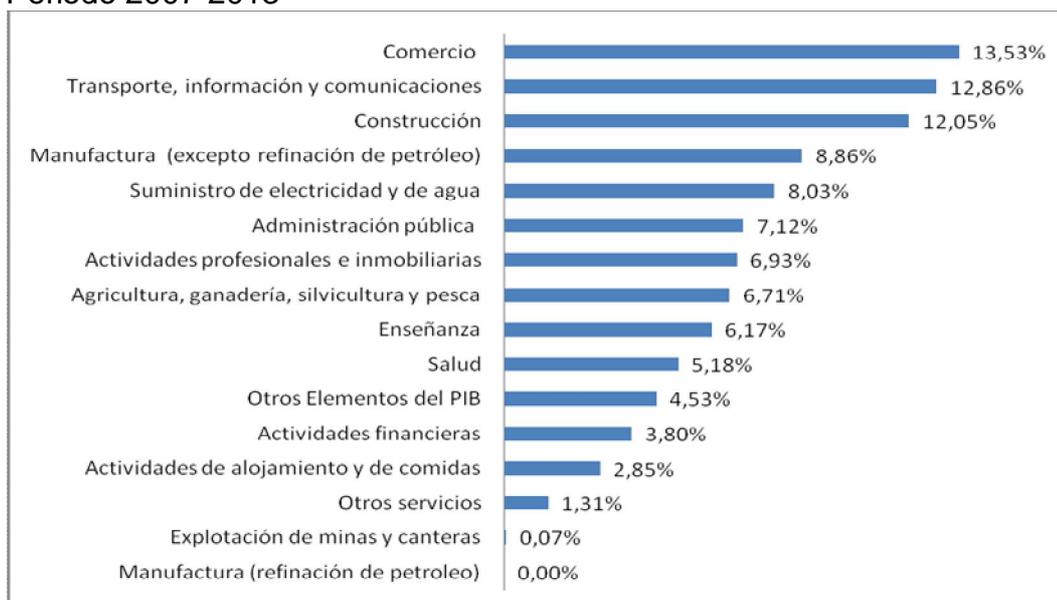
Cabe mencionar que la mayoría de los inmobiliarias eligen lugares que se encuentran fuera del perímetro urbano, permitiendo que las ciudades que son objeto de inversión para la construcción de casas crezcan en las periferias y llevando con ello una mejora en los servicios de los lugares donde se ubican estas construcciones.

Contexto meso

En la provincia de Tungurahua el crecimiento ha sido muy significativo, permitiendo que las ciudades de la provincia crezcan y se vean beneficiadas por este desarrollo y permitiendo mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia.

Según el Banco Central del Ecuador, el Sistema de Cuentas Nacionales, desagregado para provincias, es posible observar que el sector del construcción representa el 12,05% de aporte al PIB de la provincia de Tungurahua, ubicándose en tercer puesto.

Gráfico 3. Actividades Económicas y su aporte al PIB de Tungurahua.
En porcentajes
Periodo 2007-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador, Sistema de Cuentas Nacionales, 2007-2013.

Así como existe crecimiento en el área de la construcción, existe el crecimiento de las empresas dedicadas a esta actividad, teniendo una alta competencia en el sector inmobiliario y resultando una variedad muy alta de viviendas.

En la Provincia existe una gran demanda de viviendas, por lo que las empresas inmobiliarias aumentan la inversión para dedicarse a la construcción de complejos habitacionales privados, con la finalidad de satisfacer esta demanda de vivienda.

Según el sistema de Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador, la construcción es la actividad económica que ocupa el tercer lugar en generación de ingresos en la provincia de Tungurahua con más de 189 millones de dólares, indicando estos datos la importancia de este sector en la estructura productiva provincial (ver tabla 21).

Tabla 1. Valor Agregado Bruto de la Provincia de Tungurahua En miles de dólares

SECTORES	VALOR AGREGADO BRUTO	PARTICIPACIÓN
Comercio	245.622	14,94%
Transporte, información y comunicaciones	226.744	13,79%
Construcción	189.735	11,54%
Manufactura	138.513	8,42%
Administración pública	138.049	8,40%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	126.040	7,67%
Actividades profesionales e inmobiliarias	120.742	7,34%
Suministro de electricidad y de agua	111.827	6,80%
Enseñanza	109.168	6,64%
Salud	95.154	5,79%
Actividades financieras	68.550	4,17%
Actividades de alojamiento y de comidas	49.320	3,00%

Otros servicios	23.833	1,45%
Explotación de minas y canteras	890	0,05%
TOTAL	1.644.188	100,00%

Fuente: Banco Central, Sistema de Cuentas Nacionales, 2009.

Elaborado por: Vásquez David.

La información económica analizada demuestra que la empresa Coral Inmobiliaria se encuentra en un sector económico propicio para desarrollar sus potencialidades operativas y de crecimiento futuro, siendo este el factor determinante para elaborar un modelo de gestión estratégico.

1.2.1.2. Contexto micro

Para la empresa Producciones Coral Inmobiliaria al igual que las demás empresas de la región es primordial la eficiencia de los recursos productivos que permita la obtención de mejores niveles de venta para de esta forma acrecentar sus utilidades.

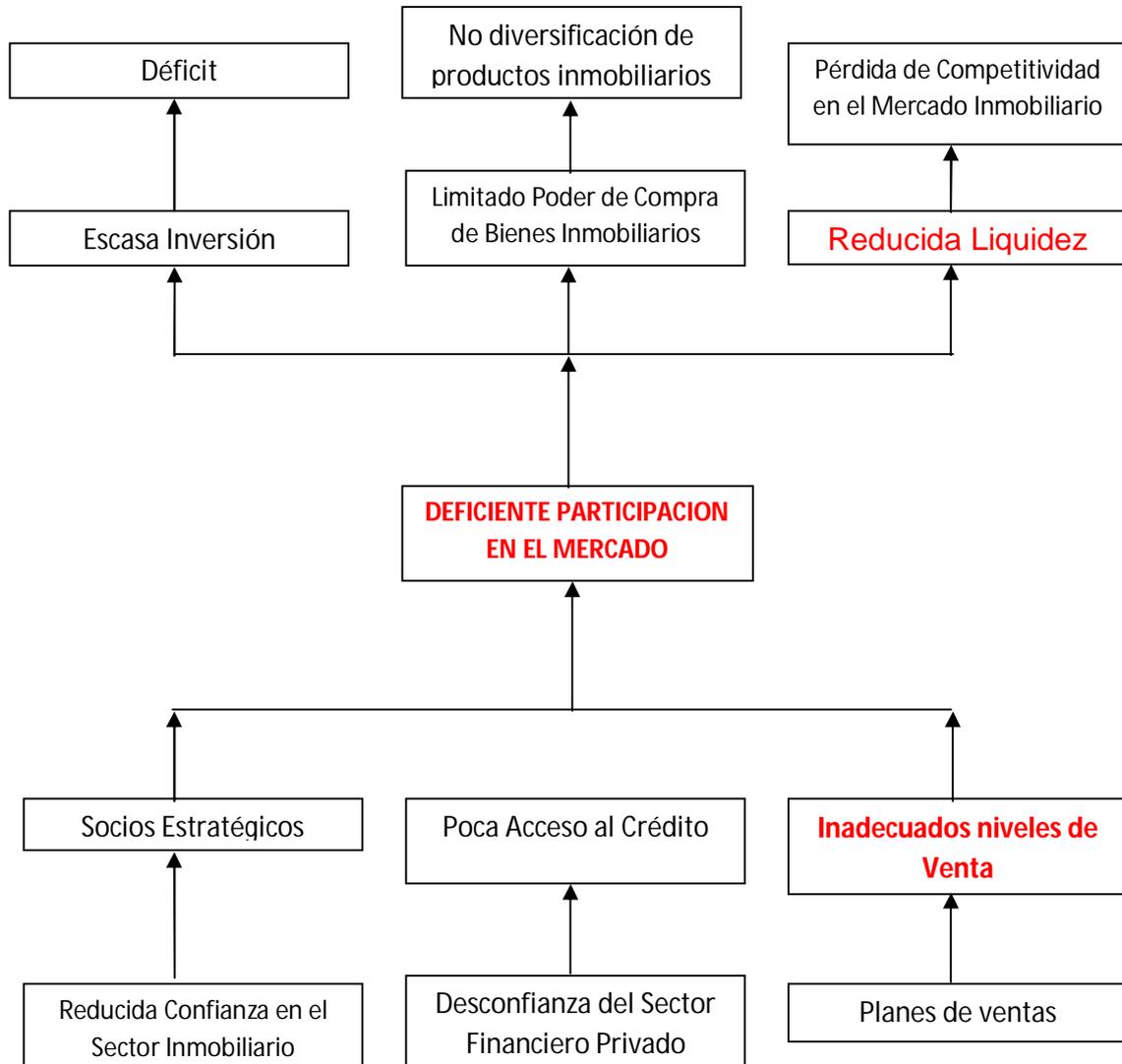
En este contexto la inmobiliaria debe definir la misión o propósito que identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella, para poder tener un sentido fijo de que tarea puede realizar.

Esta inmobiliaria no cuenta con un plan estratégico que permita la consecución de objetivos planteados de acuerdo con la exigencia que existe actualmente en el mercado.

La empresa no se basa en objetivos bien planteados; por lo que, las ventas en la inmobiliaria se ven reducidas de una manera muy significativa.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas



Elaborado por: Vásquez David

1.2.2.2. Relación causa-efecto

El problema a investigarse es la reducida liquidez de la Inmobiliaria, que tiene como referencia la Matriz MÁS (Ver Anexo 3)

Además se ha logrado determinar que la principal causa de este problema es el bajo nivel de ventas.

De la misma forma se ha identificado que la pérdida de la competitividad en el mercado, es el principal efecto de problema.

1.2.3. Prognosis

Cuando las empresas tienen una baja participación en el mercado, como es el caso de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria se reduce notablemente el nivel de ingresos.

Al no tener unos ingresos que le permitan cubrir sus gastos a corto, mediano y largo plazo, se ve afectada su liquidez, al perder liquidez la empresa pierde consigo otros factores muy importantes como limitaciones para acceder al crédito en instituciones financieras y un sin número de factores más.

En el peor de los casos cuando la participación en el mercado de las empresas es muy pobre, estas se ven en la obligación de cerrar sus transacciones y por ende desaparecen del mercado.

1.2.4. Formulación del problema

¿Son los inadecuados niveles de ventas la principal causa de la deficiente participación en el mercado lo que provoca una reducida liquidez en la empresa Producciones Coral Inmobiliaria, en el año 2013?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿La no toma de decisiones afecta a las ventas de la empresa?
- ¿Los niveles de ventas ocasionan una pérdida de competitividad?
- ¿Cómo se ve afectado el bienestar económico de la empresa con la ejecución de un plan operativo financiero?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Planificación Financiera
- **Área:** Finanzas
- **Aspecto:** Liquidez, Ventas
- **Temporal:** Año 2013, Tiempo de investigación Septiembre 2013, Julio del 2014
- **Espacial:** PRODUCCIONES CORAL INMOBILIARIA (Ver Anexo 2)

1.3. JUSTIFICACION

Las ventas en una empresa son la principal fuente de ingreso de las mismas, es importante aumentar el nivel de ventas de la empresa para obtener un mayor nivel de ganancias.

Para aumentar las ventas es necesario contar con estrategias que estén orientadas a cumplir metas propias de la empresa, de ahí la importancia que en un mercado global tan competitivo como el actual donde las empresas a nivel general buscan aumentar considerablemente las ventas.

Las ventas cuando son bajas causan problemas y afectan directamente a la liquidez de la empresa, que es un problema muy frecuente, para mitigar este problema es fundamental que la empresas tengan una alta participación en el mercado, en el caso específico de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria, es necesario determinar estrategias y

políticas específicas para las ventas aumenten y sobre todo que exista una participación eficiente en el mercado.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Estudiar el nivel de ventas de productos inmobiliarios y sus efectos en la liquidez de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento de los niveles de ventas de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013.
- Identificar las fluctuaciones de la liquidez de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013.
- Proponer un modelo de Gestión Estratégico y Financiero de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A lo largo de la historia, uno de los inconvenientes más serios que tienen los países en el mundo es el bajo crecimiento económico, debido a ineficacias tanto en la parte administrativa, como operativa de las empresas.

(Salguero, 2010), en su tesis, “la liquidez empresarial y su incidencia en la capacidad de producción de la industria avícola incubandina S.A. en el periodo 2010 “.

Conclusiones

“1.- La limitada liquidez de la industria avícola incubandina S.A., no permite satisfacer las obligaciones contraídas, ya que el nivel de endeudamiento se ha incrementado de manera no programada

2.- La capacidad de producción es subutilizada, debido a la falta de planificación en los procesos productivos.

3.- El personal que conforma la industria avícola en especial el departamento financiero, carece de una herramienta de planificación financiera, debido a sus limitadas técnicas de recursos financieros.

4.- No existe políticas de producción, lo que ocasiona que los procesos productivos se los afecte de una manera desorganizada.

5.- El nivel de endeudamiento no tiene una debida planificación lo que provoca excesivos costos financieros para la industria avícola.

6.- No se aplica herramientas de análisis para los balances de la empresa para asegurar la liquidez y capacidad de producción de la industria avícola incubandina.

Recomendaciones

1.- Definir un plan de endeudamiento para cumplir las obligaciones conforme a los compromisos.

2.- Coordinar la capacidad de producción y los niveles de la demanda para aprovechar eficientemente la capacidad de la empresa mediante el uso eficiente de los recursos en el proceso productivo, y a la vez pronosticar la demanda con la posibilidad de optimizar y satisfacer la demanda del mercado de manera rentable.

3.- Implementar un modelo de planificación financiera, para coordinar los niveles de liquidez.

4.- Definir o implementar estrategias de producción con el fin de programar los gastos y costos de la operatividad productiva.

5.- Estructurar políticas de endeudamiento que permitan acceder a financiamiento en condición adecuada, para la operatividad de la empresa.

6.- Elaborar una propuesta de planificación financiera para mejorar la gestión en la industria Avícola Incubandina S.A.”.

El estudio de esta tesis permite tener un criterio más global del problema de liquidez, además orienta al investigador a determinar mecanismos que permitan dar una solución al problema de liquidez que tiene la empresa Producciones Coral Inmobiliaria

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación, se fundamenta en el paradigma positivista, debido a que en este tipo de investigación la realidad es única y más aún si es el análisis interno de una empresa, en este caso Producciones Coral Inmobiliaria.

El paradigma positivista o naturalista, se caracteriza por el alto interés por la verificación del conocimiento a través de predicciones. Algunos lo llaman el “paradigma prediccionalista”, ya que lo importante es plantearse una serie de hipótesis, como predecir que algo va a suceder y luego verificarlo o comprobarlo **(Francisco, 2004)**.

En este mismo sentido el positivismo acepta como único conocimiento válido al conocimiento verificable y mensurable, visible

El positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino lo que proceden de las ciencias empíricas. Tan importante es la influencia de Comte que algunos autores hacen coincidir el inicio del positivismo con la publicación de su obra Curso de filosofía positiva **(Gerardo, 2010)**.

De la misma manera, menciona que el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de la ciencia a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

Además, manifiesta; el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar sus resultados sobre datos empíricos, o que se formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos”.

Según una publicación realizada en la Universidad Autónoma de México – UNAM por **(Flores, 2004)**, manifiesta que, “El paradigma positivista sostiene una postura realista dado que se considera que la realidad “fuera de” es manejada por leyes naturales y mecanismos específicos.

El conocimiento de estas leyes y mecanismos es resumido en la forma de tiempo y generalizaciones independientes del contexto. Algunas de estas generalizaciones toman la forma de leyes causa-efecto” **(pàg. 4)**.

Por tal situación, se determina que el paradigma positivista considera que es posible y esencial para el investigador adoptar una postura distante y no interactiva.

Los valores y los sesgos son factores de la confusión y por lo tanto deben ser excluidos automáticamente para no influir en los resultados. De aquí que el positivismo responde que las preguntas e hipótesis son declaradas por adelantado a manera de proposiciones y están sujetas a procesos empíricos dentro de condiciones cuidadosamente controladas.

2.2.2. Fundamentación legal

La presente investigación es legalmente viable, porque está de acuerdo con los preceptos establecidos en la carta magna del país, y no incumple

La fundamentación legal está en la **Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008**. En el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Cuarto, Soberanía económica, Sección Primera, Sistema económico y política económica.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza Nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable **(pág. 73)**.

Es viable también de acuerdo al Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto, Trabajo y Producción, Sección Primera, Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional **(pág. 80)**.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social **pág. 80)**.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

La situación financiera de una empresa se ve afectada en su totalidad por los niveles de ventas esto afecta directamente a la liquidez de la misma; por tal motivo, las empresas buscan herramientas que les permitan optimizar sus recursos.

2.3.1.1. Marco conceptual variable independiente (Ventas)

Uno de los problemas más complejos en las economías internas de una empresa es el nivel de ventas que tienen, de ahí que se obtiene un resultado negativo o positivo dentro de la situación financiera

Ventas

Muchas organizaciones siguen el concepto de venta, según el cual los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala (**kotler & Armstrong, 2003**). Además, que casi todas las empresas practican el concepto de venta cuando tienen un exceso de capacidad. Su objetivo es vender lo que produjeron en lugar de producir lo que el mercado desea.

Un marketing así conlleva riesgos considerables, pues se concentra en crear transacciones de venta en lugar de cultivar relaciones redituales a largo plazo con los clientes. Se da por hecho que los clientes a los que se les convence de comprar un producto gustaran de lo comprado”.

Para **Bruno (1999)**, “es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador.

Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad la investigación de marketing, la promoción, etc. Todas estas actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva, pero constituye sola la punta del iceberg del marketing, lo que más se hace notar.

Venta Directa

Para el mismo autor, es la venta realizada directamente por la compañía, sin la intervención de un minorista, mayorista o distribuidor.

.

Venta Interna

Uno de los tipos de venta en tiendas, que se caracteriza porque el mismo consumidor busca lo que desea adquirir, aunque puede solicitar ayuda.

Venta Externa o de Campo

Es la venta directa, en la que el vendedor visita personalmente los hogares de los posibles compradores. La mercancía se entrega al cerrar la venta o se solicita en base a un catálogo. Es ventajoso en la introducción de nuevos productos, pero tiene el inconveniente del control tan exhaustivo que hay que tener sobre los vendedores.

Venta por Promotores de Ventas

Consiste en la realización de una campaña promocional muy agresiva, con el objeto de alcanzar a la mayor parte posible de la población y, como meta final incrementar las ventas.

Venta por comercializadores

Tipo de venta que recurre a todos los canales de distribución, con el objeto de hacer llegar el producto a todos los mercados minoristas posibles.

Venta Online

Técnica de venta que se aplica cada vez con más frecuencia. Su utilización surge de dos maneras: en primer lugar, esta oportunidad de compra es ofrecida por grandes almacenes u otros establecimientos comerciales como fórmula de ganar clientela cuando existe una gran guerra por el cliente; en segundo lugar, la desarrollan empresas especializadas que basan sus ventas en el envío por correo de catálogos con todos los productos que ofrecen y sus precios”.

Con los autores antes mencionados, se puede deducir que las ventas no son más que la transferencia de bienes y servicios a cambio de dinero, muchas empresas tienen diferentes tipos de ventas que les permite ganar posición en el mercado y ante todo no tener problemas de liquidez.

En este contexto la liquidez de una empresa, depende fundamentalmente de las ventas que tiene la empresa, es por esa razón que las ventas de cualquier bien o servicio, son el pilar fundamental de la economía de una organización, en especial de empresas dedicadas al sector de la

construcción y empresas que se dedican a comercializar los productos finales de vivienda de las empresas constructoras.

Estrategias de ventas

Para **(Pujol, 1999)**, las estrategias de ventas son “un plan diseñado para alcanzar los objetivos de venta. Es una parte del plan de marketing y suele incluir los objetivos de cada vendedor; material proporcional a usar, presupuesto de gastos, etc.” **(pág. 262)**.

Tomando como referencia a **(Kotler & Armstrong, 2004)**, las estrategias de ventas son “organizaciones de la fuerza de venta de manera que sus miembros se especializan en la venta de los productos de la empresa a determinados clientes o sectores” **(pág. 741)**.

En este contexto mantener una relación con los proveedores, es de mucha importancia, debido a que poseen un producto necesario para la elaboración de otro producto. La relación con el cliente no es más que la entrega de un bien necesario a individuos y organizaciones para el consumo final.

Las estrategias de ventas es el análisis de la atractividad y competitividad llevadas a cabo en cada segmento; además, consiste en proponer un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores **(Lambin, 1997)**. Las estrategias de ventas son utilizadas por los proveedores de bienes y servicios que desean ganar clientes en el mercado, la diferenciación de estas estrategias marcan el éxito o el fracaso de la empresa, originando pérdidas o ganancias dentro de la empresa.

Marketing Estratégico

Para **Douglas (2007)**, señalan que, “es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el objeto de producir intercambios que cumplan las metas de los individuos y de las organizaciones”.

Para **(Pujol, 1999)**, el marketing estratégico es: “una parte del plan de marketing que traza las líneas generales para la consecución de los objetivos” **(pág. 262)**.

Las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio **(Lambin, 1997)**. O la solución a un problema, que el producto es susceptible a ofrecerle”.

El marketing estratégico define las necesidades que tiene el mercado en general, ya sean, individuos u organizaciones; identificadas estas necesidades, se puede planificar, como satisfacer las necesidades del mercado al que se encuentra orientado la empresa.

Además, el Marketing Estratégico, es sencillamente adecuar nuestros factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva del mercado.

Planificación Estratégica

El plan de acción de la organización, tiene un horizonte de tiempo más largo (por lo regular entre tres y cinco años) que la planeación del marketing y se lleva a cabo, principalmente, en el nivel corporativo y en el de negocios de la organización **(Douglas, 2007)**. En esta instancia se

realiza una proyección de las estrategias de la organización para sacar ventaja competitiva.

Para **(Roger, 2007)**, la Planificación estratégica es: “La que marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un pale fundamental en la consecución de objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, benéficos y cuota de mercado”.

El proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades **(Armstrong, 2003)**. La planificación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación en la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía y establecer objetivos”.

Existe un gran traslape entre la estrategia general de la empresa y la estrategia del marketing. El marketing examina las necesidades del consumidor y la capacidad de la empresa para satisfacerlas; estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la empresa.

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente (Liquidez)

La liquidez es sumamente importante en el estudio de la administración financiera, ya que esta ocupa la mayor parte del tiempo de que disponen los administradores en el manejo de la empresa y, mucho más cuando se viven situaciones difíciles en la economía.

Es por eso que para mantener una liquidez óptima para la empresa, se necesita de varias herramientas que sean de apoyo para la empresa.

La liquidez es la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto

operativos como financieros” (**García, 1999**). La liquidez es el factor fundamental para cubrir las necesidades que tiene la empresa.

Para (**R. & Warren, 1982**), sobre la liquidez Representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. e es más líquido.

En términos económicos la liquidez, es la solvencia que tiene la empresa para cubrir sus gastos futuros, sin necesidad de recurrir a un endeudamiento, sino, que es capaz de generar sus propios ingresos.

Planificación Financiera

Las técnicas de proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación (**García, 1999**). A través de estos tres elementos la administración llega a conformar el paquete de información necesaria para el adecuado control y toma de decisiones”.

Como lo manifiesta en su libro (**Brigham,1994**), la planificación financiera, “estudia la realización de los proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros”.

Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos (**Douglas, 2007**).

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar,

tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

Gestión Financiera

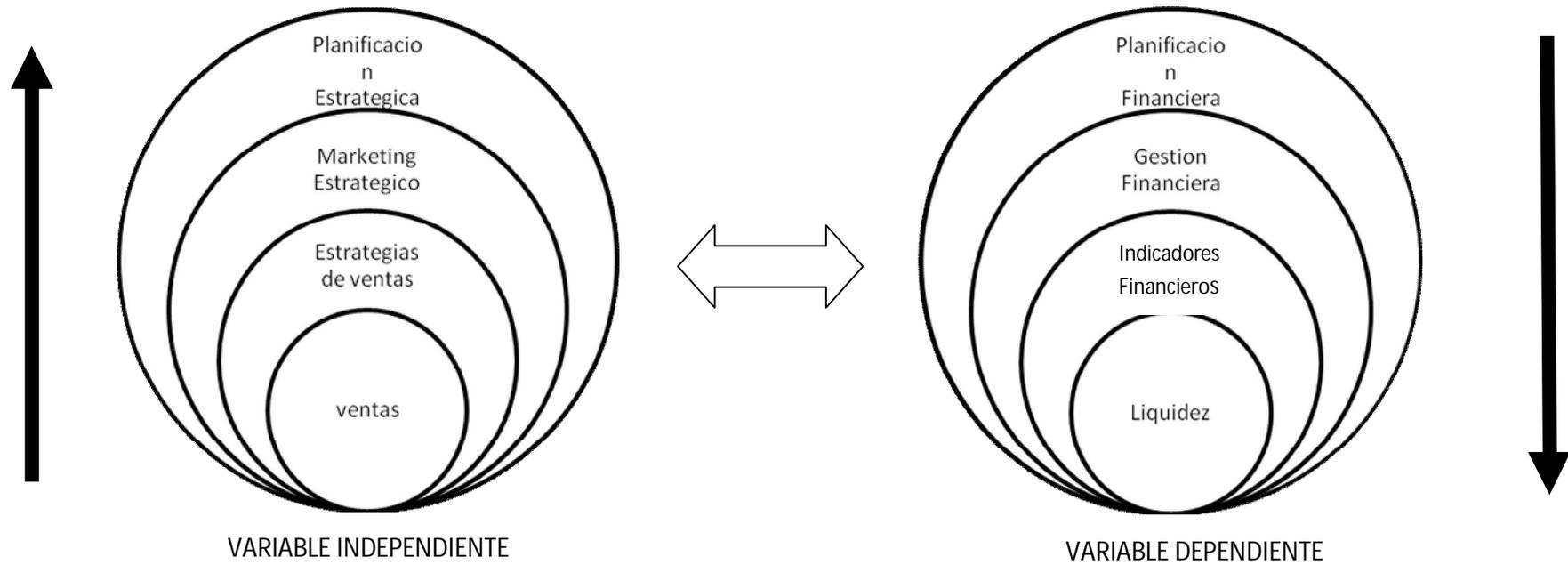
El artículo de **(Castro, 2009)**, dice que la gestión financiera se: “define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: la Inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios.

Por lo tanto, las principales funciones de la administración financiera son: planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera, coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

La gestión financiera, es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros **(Nunes, 2008)**.

Se puede definir entonces que la gestión financiera no es más que proyectar las ventas de una empresa, para alcanzar metas definidas de acuerdo a la planificación que se haya hecho.

2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados Súper - ordinación



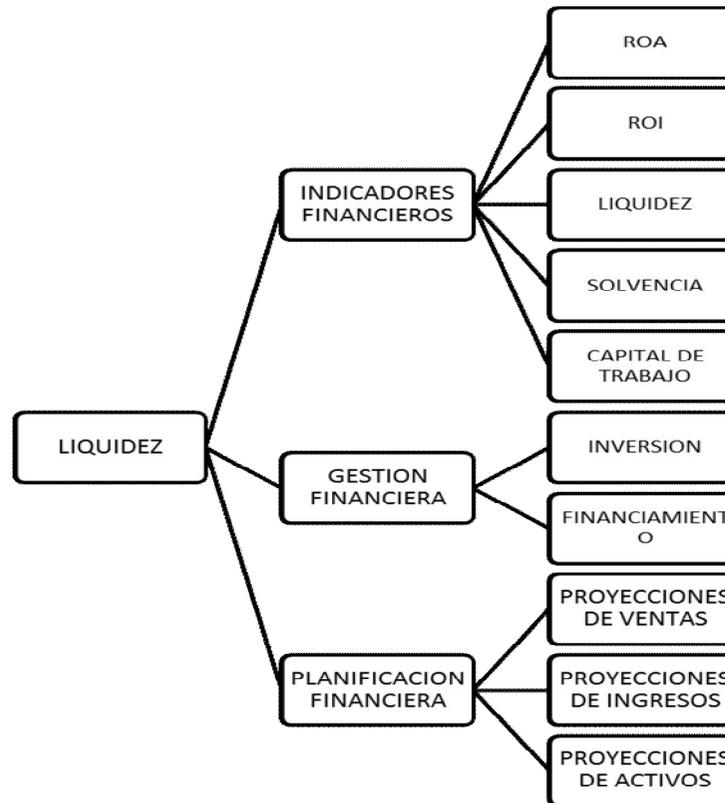
Elaborado por: Vásquez David

VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: Vasquez David

VARIABLE DEPENDIENTE



Elaborado por: Vasquez David

2.4. HIPÓTESIS

El nivel de ventas incide en la liquidez en la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

2.4.1. Elementos de la hipótesis

- **Variable independiente:** Ventas.
- **Variable dependiente:** Liquidez
- **Unidad de observación:** Empresa Producciones Coral Inmobiliaria
- **Términos de relación:** Provoca

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación, es predominantemente cuantitativa.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo; por lo que, es importante la generalización de los resultados obtenidos. Las descripciones, explicaciones, predicciones, el control, la comprensión, la interpretación, deben ser sostenidas por pilares estadístico-experimentales para no correr el riesgo de derrumbarse ante los embates de la insidiosa subjetividad.

Como lo manifiesta **Collado (2002)**, “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada” (**pág. 130**).

La recopilación de información que se puede medir se denomina como investigación cuantitativa que es de una naturaleza objetiva y de medición numérica de los fenómenos que ocurren en el medio (**Mora, 2006**). Se utiliza investigaciones de encuestas, de tabulación de datos, análisis de cifras y la aplicación de muestras estadísticas.

Así mismo manifiesta que la investigación cualitativa es de naturaleza subjetiva y de mediciones de actitudes, conceptos y percepciones (**Mora, 2006**).

En este estudio, se determinó los niveles de ventas y su incidencia en la liquidez de la empresa producciones Coral Inmobiliaria, fue necesario utilizar este tipo de investigación a razón de analizar mediante procedimientos estadísticos todos los datos recolectados.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Recopilar la información externamente es investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos (**Luis, Arnaldp, & Galo, 2004**).

Evidentemente en este proyecto la intervención directa con la población afectada va a permitir obtener información eficaz de acuerdo con los objetivos planteados.

Para **Munch & Ángeles (2009)** manifiesta que “Son investigaciones que se realizan donde se desarrolla el problema. La ventaja principal de este tipo de investigación, es que si la muestra es representativa, se pueden hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la muestra” (**pág. 29**).

Esta modalidad de la investigación es la que predominara en la investigación, aquella en la que el mismo objeto de estudio, sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas (**Mora, 2006**). Debido a que, el estudio de este problema se lo hará en la empresa objeto de estudio, con el análisis de la situación financiera de la inmobiliaria.

Es investigación de campo debido a que la información se recolecto en la fuente misma de la investigación.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Según, **Bernal (2006)**, “la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio” (**pág. 110**).

Arellano (2008), manifiesta que la investigación bibliográfica es “la búsqueda de la información científica en bibliotecas, que son lugares donde se guardan todo tipo de información escrita en libros” (**pág. 57**).

Para la colección **LNS (2004)**, define a la investigación bibliográfica como: “la característica predominante de usar información obtenida de libros, revistas, periódicos y documentos en general” (**pág. 20**).

Para el presente proyecto es muy importante la utilización de herramientas como: los documentos financieros que posee la inmobiliaria, para que ayuden a obtener la información precisa partiendo de información ya establecida.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

Para **Roberto, Carlos, & Pilar (2006)**, este tipo de investigación, “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (pág. 130).

En la colección **LNS (2004)**, manifiesta que la investigación exploratoria es “el nivel inferior de la investigación y está orientada a poner al investigador en contacto con la realidad, auscultar una determinada problemática y plantear líneas generales para una investigación profunda y sistemática” (pág. 22).

Sin duda que para el presente proyecto, la investigación exploratoria; nos permite explorar, reconocer y sondear, es una acción preliminar mediante la cual se obtiene una idea general del objeto que va a ser investigado (**Arellano, 2008**). Porque si bien es cierto no es un problema desconocido en la empresa, existe varias situaciones pendientes de análisis y de comprobación que mediante una investigación minuciosa se la puede realizar.

3.3.2. Investigación descriptiva

Para **Salkind**, citado por **Bernal (2006)**, “se considera como investigación descriptiva aquella en que, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio” (pág. 112).

Para **Arellano (2008)**, menciona: “que es la búsqueda de la información científica en bibliotecas, que son lugares donde se guardan todo tipo de información escrita en libros” (**pág. 78**).

La colección **LNS (2004)**, manifiesta que la investigación descriptiva: “se encuentra orientada fundamentalmente a describir, de una manera fotográfica un objeto o fenómeno de la realidad” (**pág. 22**).

En el análisis sobre las ventas y su incidencia en la liquidez del presente proyecto, es necesario realizar un análisis minucioso, determinando características relevantes para lo cual es de gran utilidad este tipo de investigación.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Según, **Roberto, Carlos, & Pilar (2006)**, “los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (**pág. 121**).

En este sentido de la asociación de las variables se puede mencionar que son aquellos que se establecen dando una relación causa efecto en las variables que se asocian con el problema; los correlacionales son aquellos que delinean las variables importantes asociadas con el problema (**Mora, 2006**). Es decir esta asociación nos permitirá medir el grado de importancia entre las dos variables.

Para el investigador **Bernal (2006)**, define a este tipo de investigación como “el propósito de mostrar o examinar la relación entre las variables o resultado de las variables, donde el cambio de un factor influye directamente en un cambio en otro” (**pág. 113**).

Para este tipo de investigación no será necesaria la utilización de este tipo de investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En el proyecto la población afectada fue la empresa objeto de estudio, para lo cual se adjunta un listado donde se detallan el número de trabajadores y su función.

CARGO	Nº DE TRABAJADORES
GERENTE	1
SECRETARIA	1
CONTADOR	1
ASITENTE DE CONTABILIDAD	2
JEFE DE FINANCIERO	1
ASISTENTE DE FINANZAS	2
JEFE DE VENTAS	1
PROMOTORES	5
DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y CONSTRUCCION	3
PUBLICIDAD Y MARKETING	2
TOTAL	19

ELABORADO POR: Vasquez Salinas David Israel

Para **Roberto, Carlos & Pilar (2006)**, “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Según **Bernal (2006)**, la población es: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (**pág. 164**).

La colección **LNS (2004)**, define que la población es: “el universo de elementos que utiliza el investigador para su estudio a realizar de un tema específico” (**pág. 204**).

En lo que se refiere a la población objeto de estudio, no existe debido a que lo que se va a estudiar es la situación financiera de la Inmobiliaria.

3.4.2. Muestra

En el compendio de **LNS (2004)**, se define que la muestra “consiste en investigar una parte de las unidades del universo, pero que representen al todo, de tal manera que se puede realizar generalizaciones totales, en base de las características observadas en la muestra” (**pág. 204**).

Para **Bernal (2006)**, la muestra es: “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuó la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (**pág. 165**).

Munch & Ángeles (2009), definen a la muestra como “lista o registro de todos los miembros de la población” (**pág. 98**)

3.4.2.1 Calculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 P.Q.N}{Z^2 P.Q.N + (N-1) e^2}$$

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

$$(N - 1) E^2 + Z^2 P Q$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población (0)

E= Error muestral (0.05)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{Z^2 \times P \times Q \times N + (N-1) \times e^2}$$

Para efectos de este estudio se utilizó a todos los trabajadores de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para describir las variables se utiliza la operacionalización que según **Luis, Arnaldp, & Galo (2004)**, “es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo”.

La operacionalización de las variables es pasar de un concepto para que pueda ser medido requiere del manejo de sus facetas dimensionales o de la extracción de sus propiedades **Mora (2006)**.

Bernal (2006), define la operacionalización de las variables como “definir una variable para luego clarificarla y posteriormente cuantificarla” (**pág. 143**).

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: VENTAS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un proceso mediante el cual se transfiere el dominio de un bien entre personas o instituciones a cambio de un rédito económico.	Punto de vista del fabricante	DIRECTAS	¿Qué tipo de venta es utilizado por su institución?	Encuesta
		INDIRECTAS		
	Punto de vista del Cliente	MINORISTA	¿Actualmente qué tipo de venta es de preferencia para Producciones Coral Inmobiliaria?	
	Actividades que realizan los vendedores	EXTERNOS O DE CAMPO	¿De los siguientes tipos de venta cual elegiría de ser el caso si la empresa puede ofrecer a sus clientes?	
		PROMOTORES DE VENTA		
		COMERCIALIZADORES ONLINE		

ELABORADO POR: Vásquez Salinas David (2013)

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPÉNDIENTE: LIQUIDEZ				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Capacidad que posee la empresa para responder a sus obligaciones corrientes o de corto plazo.	FLUJO DE CAJA LIBRE	LIQUIDEZ	Determina cuántos dólares de activos corrientes hay por cada dólar que tenemos que pagar en un año	Encuesta y observación de información financiera
		SOLVENCIA	Capacidad de la empresa para atender el pago de todas sus deudas y compromisos especialmente aquellas de largo plazo	
		UTILIDAD	La utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la Reserva legal. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios.	
	CAPITAL DE TRABAJO	PROPIO	Es el excedente de las fuentes de financiamiento permanentes y se calcula restando el activo y el pasivo	
		FINANCIADO		

ELABORADO POR: Vásquez Salinas David

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis, Arnaldp, & Galo (2004)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Para el presente proyecto las personas que tienen incidencia en el proyecto son todo el personal que trabaja en la empresa.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

En esta investigación netamente se utilizó el estudio de los estados financieros de la inmobiliaria.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

Para el presente proyecto se utilizó el análisis de los balances financieros de la inmobiliaria.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**

Para el presente proyecto se constará con el apoyo del personal administrativo de la Inmobiliaria que voluntariamente con sus conocimientos aportan para la consecución de la misma.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Tabla 2. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Entrevista	¿Cómo? Mediante el Método Analítico que según, (Bernal, 2006) , implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes (pág. 56)
	¿Dónde? Empresa Producciones Coral Inmobiliaria
	¿Cuándo? Primera semana de febrero

Elaborado por: David Vásquez Salinas

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados**

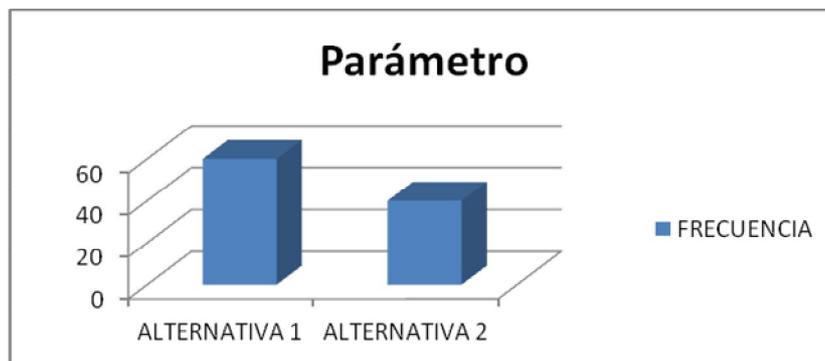
Tabla 3. Cuantificación de resultados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL		

Elaborador por: David Vásquez Salinas

- **Representaciones gráficas.**

Gráfico 4. Representación gráfica de resultados



Elaborador por: Vásquez David

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** En el presente proyecto se va a desarrollar la comprobación mediante la prueba del Chi cuadrado, que según es “La prueba estadística para determinar la significatividad de la diferencia en las frecuencias observadas” (**Bencardino, 2005**).

De la misma manera añade **Bernal, 2006**, “es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por lo tanto, la tarea del investigador debe ser orientada a probar tal suposición o hipótesis” (**pág. 137**).

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Tabla 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Analizar las causas del bajo nivel de ventas de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013.</p>		
<p>Identificar las principales causas que incidieron en la reducción de la liquidez de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria en el año 2013</p>		
<p>Proponer un plan financiero para mejorar la liquidez de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.</p>		

Fuente: Capítulo 1 El problema de investigación.

Elaborador por: David Vásquez Salinas

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Para entender de mejor manera los resultados de la encuesta realizada a los directivos y personal administrativo de la Inmobiliaria Producciones Coral, se analizaran las respuestas obtenidas, por cada una de las preguntas a realizarse en la Encuesta.

El trabajo de campo realizado tuvo por objeto demostrar la hipótesis planteada, a través de la aplicación de encuestas (ver anexo 3), con el propósito de mejorar la situación económica de la inmobiliaria.

Debido a la complejidad de las variables motivo de estudio se practicaron encuestas a los directivos y personal administrativo de la empresa, quienes aportaron con sus opiniones y comentarios sobre el tema de estudio.

4.1.1 Análisis de la encuesta dirigida a los directivos y personal administrativo de la inmobiliaria

Pregunta 1

¿La inmobiliaria tiene un plan de ventas para sus productos?

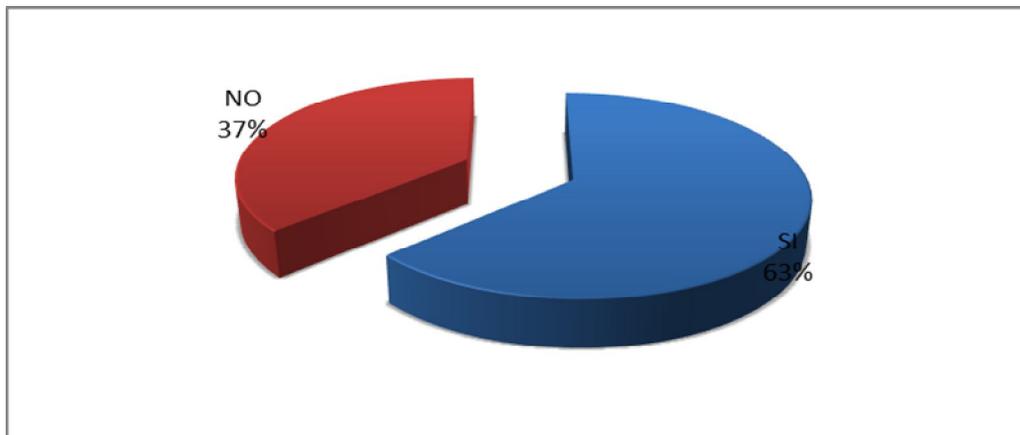
Tabla 5. Plan de Ventas

PREGUNTA 1	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	12	12	63%
NO	7	19	37%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 5. Plan de Ventas



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 63 % de los encuestados en la inmobiliaria manifestaron que si existe un plan de ventas para los productos que ofrece la Inmobiliaria, mientras que el 37 % de los encuestados manifestaron que no existe un plan de ventas.

Interpretación:

Los trabajadores de la inmobiliaria mencionaron que es necesario mantener un plan de ventas que les proporcione ventaja en el mercado de bienes inmobiliarios es por eso que más del 60 % de los encuestados respondieron que la empresa si cuenta con un plan de ventas

Pregunta 2

¿Qué tipo de venta es la de mejor resultado para la inmobiliaria?

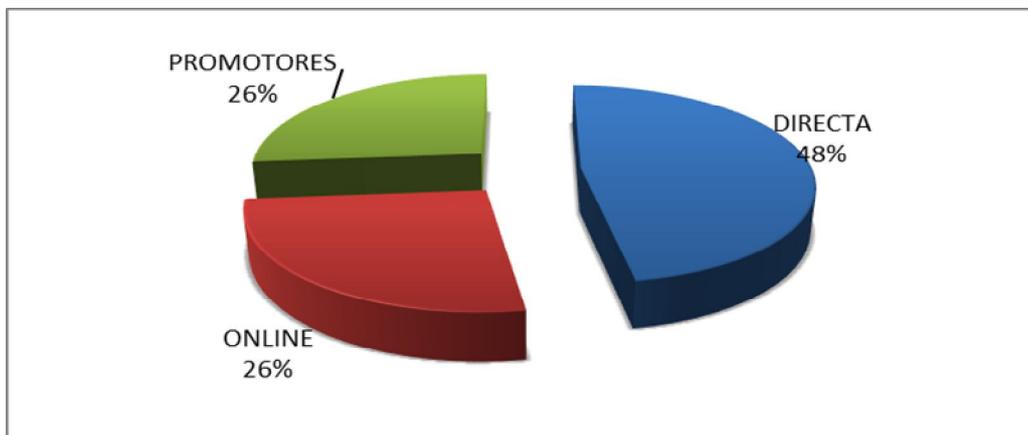
Tabla 6. Tipo de ventas

PREGUNTA 2	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
DIRECTA	9	9	47%
ONLINE	5	14	26%
PROMOTORES	5	19	26%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 6. Tipo de ventas



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

De las 19 personas que se encuestaron, 9 personas respondieron que la mejor forma de ventas es una venta directa, 5 personas respondieron que las ventas online son adecuadas y 5 personas respondieron que las ventas por promotores es adecuada.

Interpretación:

Debido a la diversificación de las ventas en el medio, la empresa ha optado por distintos métodos, es así, que la empresa utiliza 3 tipos de ventas que han sido de gran aporte para la inmobiliaria.

Pregunta 3

¿Las ventas realizadas por la empresa por concepto de bienes inmobiliarios son?

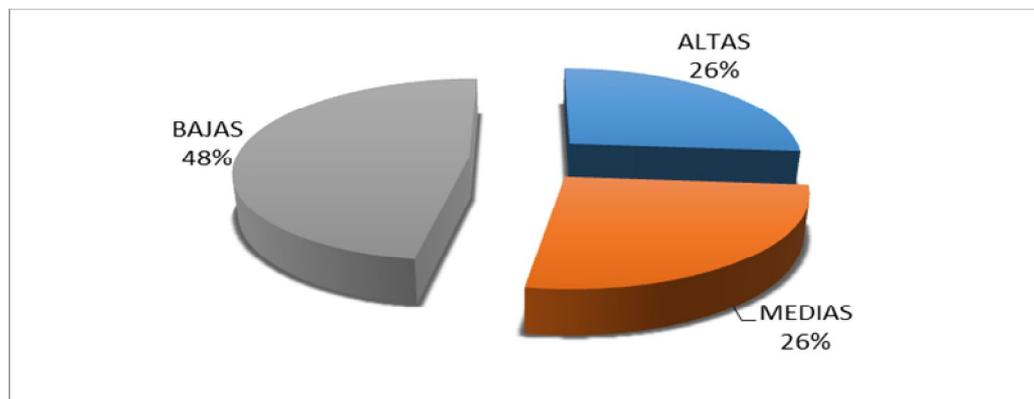
Tabla 7. Ventas

PREGUNTA 3	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
ALTAS	5	5	26%
MEDIAS	5	10	26%
BAJAS	9	19	47%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 7. Ventas



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del cien por ciento de los encuestados, el 48 % respondió que las ventas de la inmobiliaria son bajas, el 26 % menciona que las ventas de la inmobiliaria no han bajado y restante de la población de estudio dijo que las ventas se han incrementado.

Interpretación:

El aumento de las inmobiliarias en la zona ha provocado que la empresa disminuya las ventas, esto provoca que muchas empresas que se dedican a la venta de productos inmobiliarios cierren o a su vez se encuentren con problemas de liquidez.

Pregunta 4

¿La inmobiliaria cuenta con un fondo para no tener problemas de liquidez?

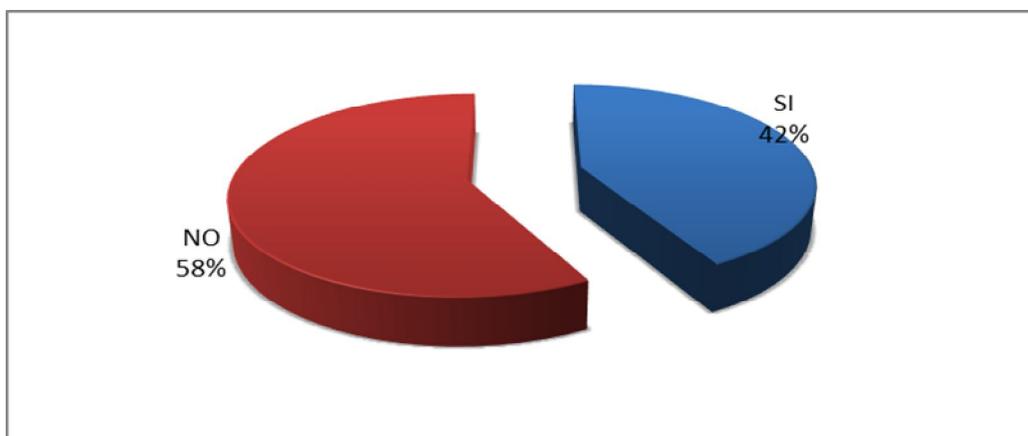
Tabla 8. Fondos de liquidez

PREGUNTA 4	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	8	42%
NO	11	19	58%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 8. Fondos de liquidez



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

11 personas respondieron que la inmobiliaria no cuenta con un fondo de liquidez, mientras que el resto de los encuestados mencionaron que si se cuenta con un fondo de liquidez.

Interpretación:

Los cambios acelerados en el sector inmobiliario, han provocado que las empresas no tengan un fondo de liquidez, llevando a la mayoría de estas inmobiliarias al cierre forzoso de la empresa.

Pregunta 5

¿La inmobiliaria cuenta con estrategias de inversión de acuerdo a los requerimientos de liquidez?

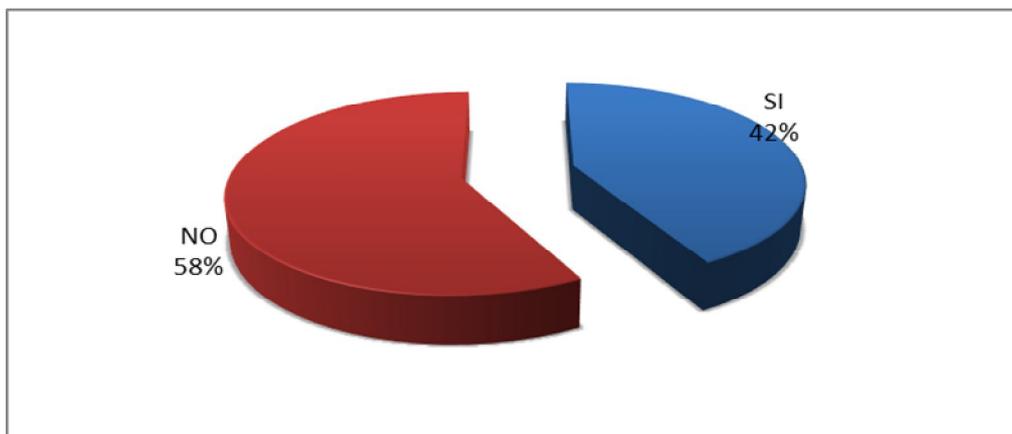
Tabla 9. Estrategias de inversión

PREGUNTA 5	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	8	42%
NO	11	19	58%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 9. Estrategias de inversión



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 42 % de los encuestados respondieron que la empresa si tiene estrategias de inversión, mientras que el 58 % manifestó que la inmobiliaria no tiene estrategias de inversión.

Interpretación:

El sector inmobiliario se ve afectado por la escasa inversión que existe en el medio, esto se debe a que los inversores no detectan una estabilidad del sector, es por eso, que las fuentes de inversión de las inmobiliarias es escasa.

Pregunta 6

¿Afecta a la inmobiliaria el no tener inversiones?

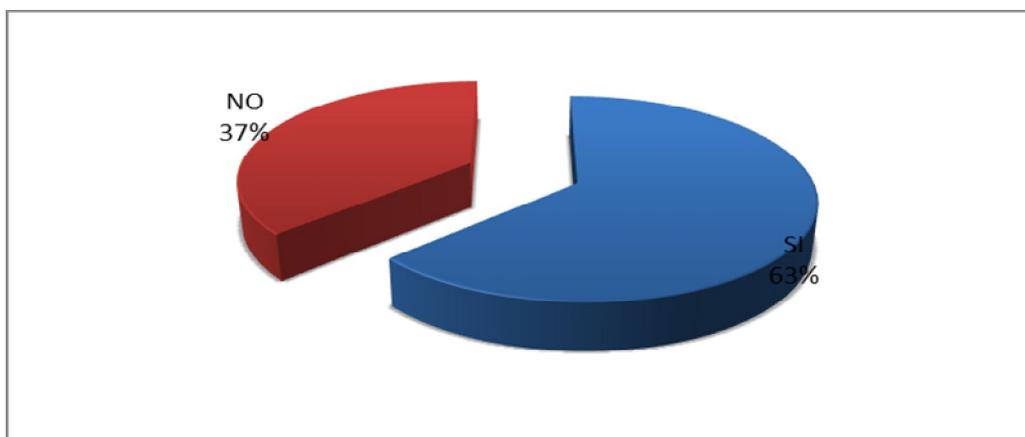
Tabla 10. Inversiones

PREGUNTA 6	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	12	12	63%
NO	7	19	37%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 10. Inversiones



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del total de los encuestados, 12 personas respondieron que si afecta a la inmobiliaria no tener inversiones, mientras que 7 personas respondieron que no afecta a la inmobiliaria el no tener inversores.

Interpretación:

La inmobiliaria se ve afectada al no tener inversiones, esto se debe a que los bancos o instituciones financieras que invertían en este sector económico han perdido la confianza que tenían en este negocio de las inmobiliarias, provocando una escases de recursos económicos.

Pregunta 7

¿Existe la posibilidad que la inmobiliaria obtenga inversiones a largo plazo?

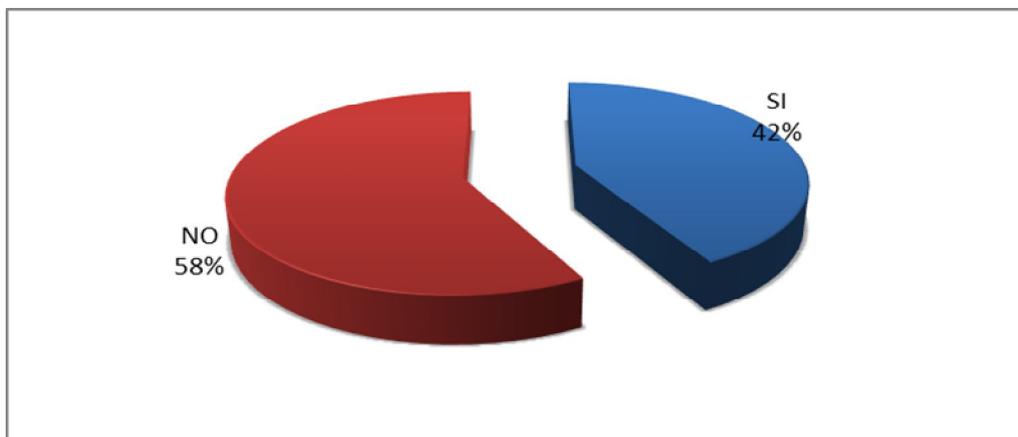
Tabla 11. Inversiones a largo plazo

PREGUNTA 7	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	8	42%
NO	11	19	58%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 11. Inversiones a largo plazo



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 42 % de los encuestados respondieron que existe la posibilidad que la inmobiliaria si cuente con inversiones a largo plazo, mientras que el 58 % respondió que no existe esa posibilidad de tener inversiones a largo plazo.

Interpretación:

Las inversiones a largo plazo son una gran posibilidad que tiene la inmobiliaria, pero eso no garantizara la liquidez de la empresa debido a que tiene deudas a corto plazo.

Pregunta 8

¿La empresa posee dinero en activos disponibles y exigibles para cubrir sus deudas a corto plazo?

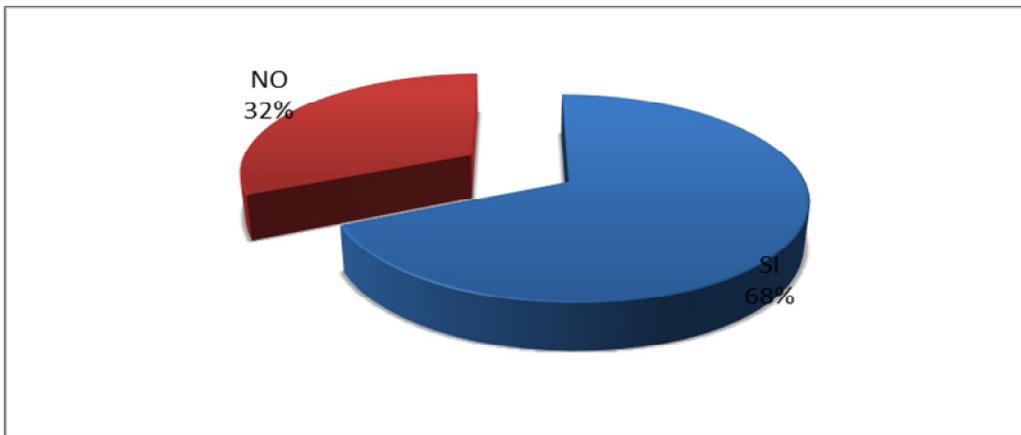
Tabla 12. Activos disponibles y exigibles

PREGUNTA 8	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	13	13	68%
NO	6	19	32%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 12. Activos disponibles y exigibles



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

13 de las personas encuestadas respondieron que si dispone de activos disponibles y exigibles para cubrir sus deudas a corto plazo, mientras que 6 personas respondieron que no dispone de activos disponibles y exigibles para cubrir sus deudas a corto plazo.

Interpretación:

Los activos que dispone la empresa que nos suficientes para cubrir las deudas a corto plazo, por lo que, se genera un reducida liquidez, y el poder de cubrir sus deudas a corto plazo se ve afectado.

Pregunta 9

¿La inmobiliaria ha Accedido a algún crédito para obtener financiamiento?

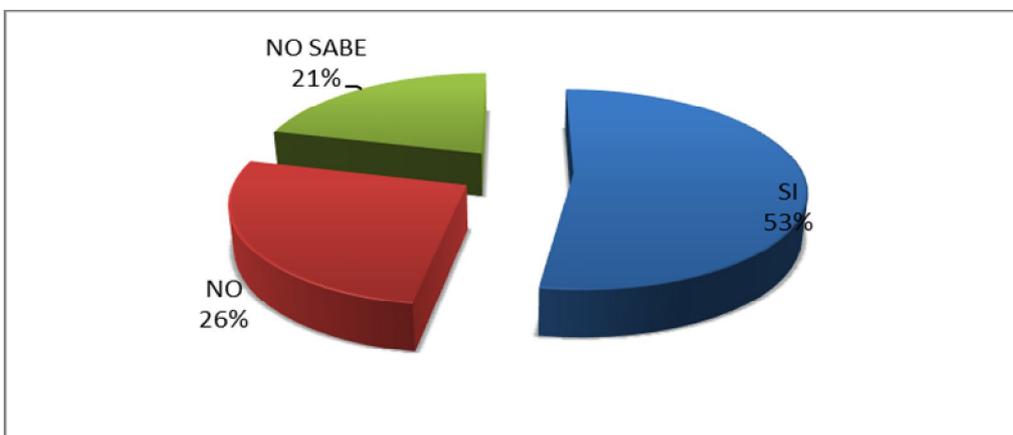
Tabla 13. Acceso al crédito

PREGUNTA 9	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	10	10	53%
NO	5	15	26%
NO SABE	4	19	21%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 13. Acceso al crédito



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 53 % de la población encuestada respondió que la Inmobiliaria si accedió a un crédito para obtener financiamiento, mientras que un 26 % respondió que no se ha accedido a un crédito, y un 21 % respondió que no sabía.

Interpretación:

El acceso a crédito para las empresas ha sido fuente importante de recursos para financiarse, permitiendo que la Inmobiliaria tenga liquidez momentánea pero esto no resuelve su problema definitivo que es la reducida liquidez.

Pregunta 10.

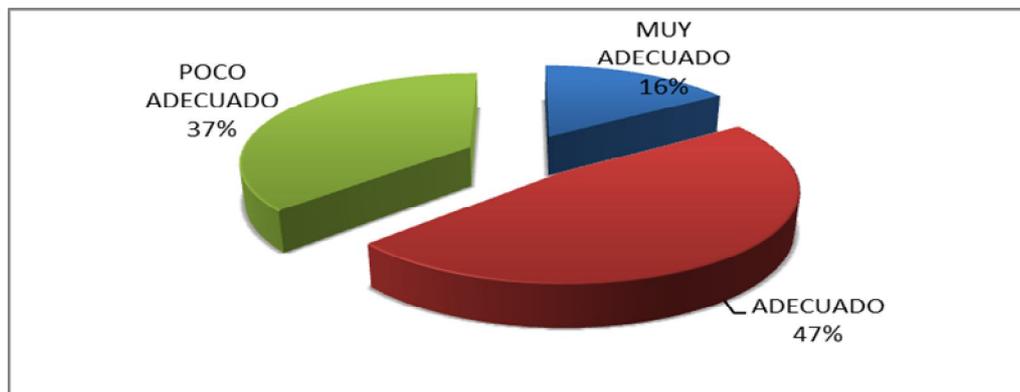
¿Cómo considera usted el manejo del flujo de dinero que se dispone en cajas y bancos?

Tabla 14. Flujo de dinero

PREGUNTA 10	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
MUY ADECUADO	3	3	16%
ADECUADO	9	12	47%
POCO ADECUADO	7	19	37%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David
Fuente: Encuesta

Gráfico 14. Flujo de dinero



Elaborado por: Vásquez David
Fuente: Encuesta

Análisis:

De las 19 personas encuestadas 3 respondieron que el manejo del flujo del dinero que se dispone en caja y en bancos es muy adecuado, mientras que 9 personas contestaron que es adecuado y 7 personas mencionaron que el manejo del dinero es poco adecuado.

Interpretación:

El flujo de efectivo que se tienen en cajas y en bancos debe ser manejado adecuadamente para solventar las deudas que se tienen o para solventar cualquier gasto que se tiene al instante, el uso indebido de los recursos

financieros de la empresa genera una escases de efectivo, provocando una liquidez reducida.

Pregunta 11

¿Para evitar los riesgos de no poseer liquidez, será necesario optar por otro sistema de financiamiento?

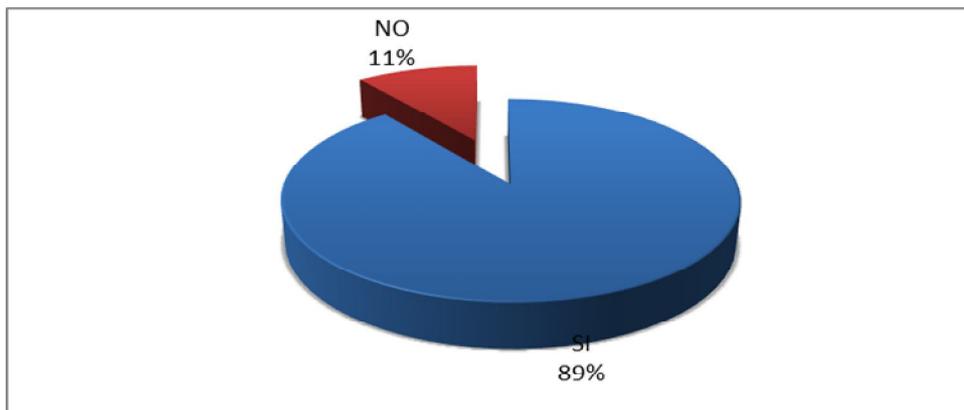
Tabla 15. Otro sistema de financiamiento

PREGUNTA 11	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	17	17	89%
NO	2	19	11%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 15. Otro sistema de financiamiento



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 89 % de las personas que fueron encuestadas respondieron que si están de acuerdo en optar por otro sistema de financiamiento, mientras que el 11 % respondió que no es necesario optar por otro sistema de financiamiento.

Interpretación:

Las fuentes de financiamiento son muy escasas, por eso se deben tomar medidas alternas que ayuden a mejorar la situación financiera de la empresa,

en este caso se debe destinar mayor esfuerzo a la búsqueda de estos recursos económicos, para que no se generen riesgos futuros de liquidez.

Pregunta 12

¿El departamento financiero está consciente de los riesgos de liquidez de la inmobiliaria?

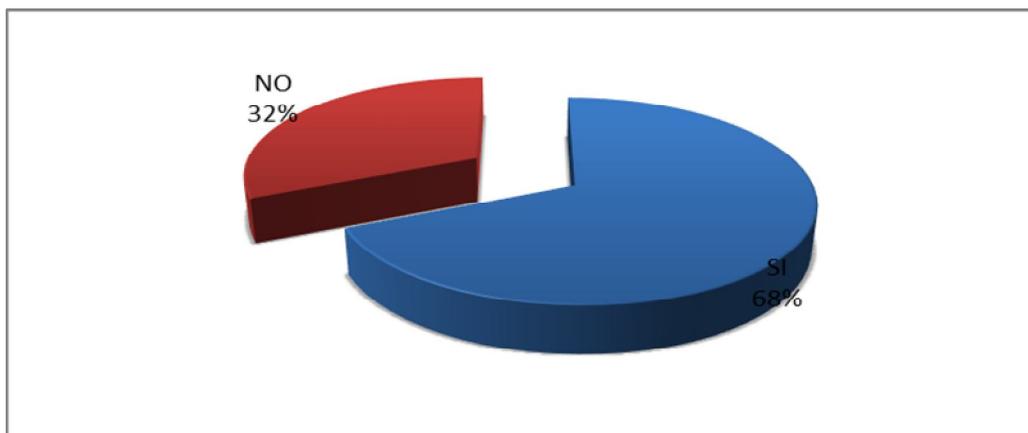
Tabla 16. Riesgos de liquidez

PREGUNTA 12	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	13	13	68%
NO	6	19	32%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 16. Riesgos de liquidez



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

De las 19 personas encuestadas, 13 personas respondieron que el departamento financiero si está consciente de los riesgos de liquidez que tiene la Inmobiliaria, mientras que solo 6 encuestados respondieron que el departamento financiero no está consciente de los riesgos de liquidez.

Interpretación:

Los riesgos de liquidez que tiene la Inmobiliaria son percibidos por la mayoría de trabajadores de la Empresa, esto se debe a la situación por la que se está atravesando, pocas son las personas dentro de la Inmobiliaria que manifiestan que no existen riesgos de liquidez.

Pregunta 13

¿El sistema de control presupuestario que tiene la empresa según su criterio es?

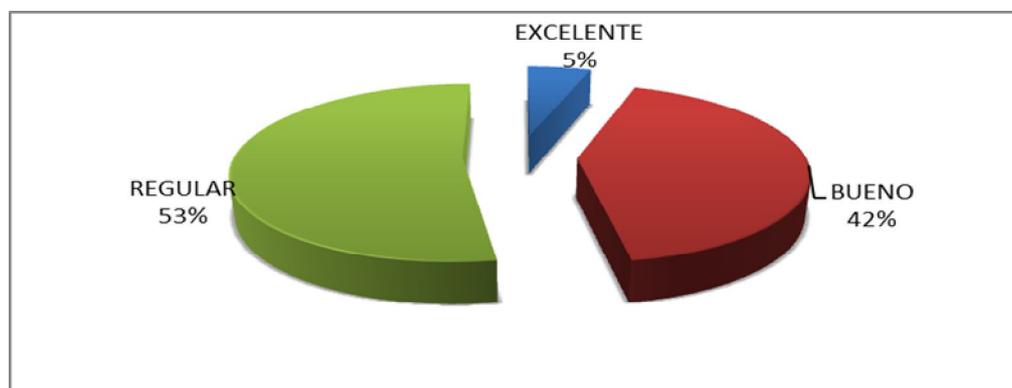
Tabla 17. Sistema de Control Presupuestario

PREGUNTA 13	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	1	1	5%
BUENO	8	9	42%
REGULAR	10	19	53%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Gráfico 17. Sistema de Control Presupuestario



Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Análisis:

De los 19 encuestados, 10 que representan el 53% indican que el sistema de control presupuestario de la empresa es regular; 8 encuestados que es el 42% indican que es bueno el sistema de control presupuestario; el 5% que

es 1 encuestado manifiesta que es excelente el sistema de control presupuestario de la empresa.

Interpretación:

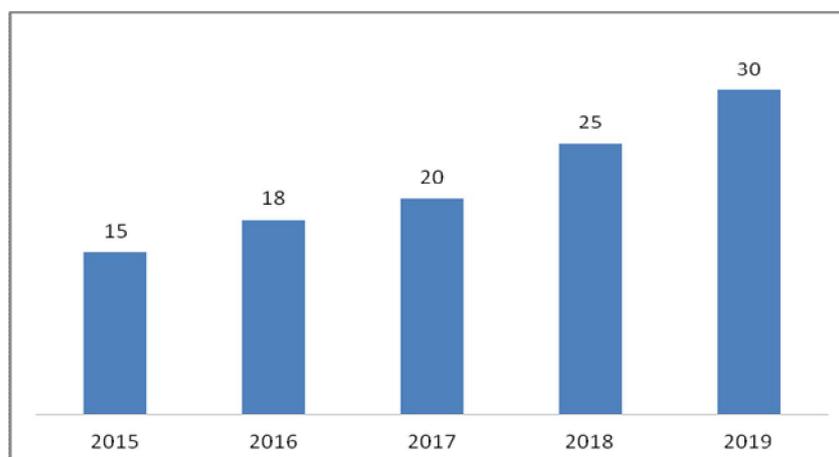
El control presupuestario generara una mayor fluidez equitativa de los recursos económicos que dispone la Inmobiliaria, garantizando que los recursos no sean mal gastados y obteniendo una mayor liquidez. Por lo que se considera los resultados obtenidos, la empresa dispone con un sistema deficiente de control presupuestario, lo que se genera una baja liquidez, que no le permite crecer.

Proyecciones Financieras de la Empresa Coral Inmobiliaria

Ventas de Viviendas

La empresa Coral Inmobiliaria vendió 12 casas en el 2013, la propuesta para los próximos años es crecer a una tasa anual promedio de 14,87% permitiendo proyectar las siguientes ventas de viviendas:

Gráfico 18. Proyección de Viviendas Vendidas



Elaborado por: Vasquez David

Estado de Resultados Projectado

Para la proyección de ingresos se considera un precio por vivienda de 50.000 dólares con un crecimiento anual 5,38%, como se muestra a continuación:

Tabla 18. Estados de Resultados Projectado

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	750.000,00	990.000,00	1.200.000,00	1.550.000,00	1.950.000,00
VENTA DE VIVIENDAS	750.000,00	990.000,00	1.200.000,00	1.550.000,00	1.950.000,00
COSTO DE VENTAS	422.964,00	449.292,20	477.454,81	525.370,92	589.782,86
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	300.000,00	315.000,00	330.750,00	347.287,50	364.651,88
MANO DE OBRA	100.000,00	110.000,00	121.000,00	133.100,00	146.410,00
PUBLICIDAD	2.800,00	2.940,00	3.087,00	5.402,25	9.453,94
GASTOS GENERALES	3.180,00	3.339,00	3.505,95	6.135,41	10.736,97
GASTOS DE MATERIALES DE OFICINA	2.344,00	2.461,20	2.584,26	4.522,46	7.914,30
GASTOS DE ARRIENDOS	3.600,00	3.960,00	4.356,00	7.623,00	13.340,25
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	2.640,00	2.772,00	2.910,60	5.093,55	8.913,71
GASTOS DE CAPACITACIÓN	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.929,38	3.376,41
GASTOS DE HONORARIOS	7.200,00	7.560,00	7.938,00	13.891,50	24.310,13
GASTOS DE CONTRIBUCIONES Y MULTAS	200,00	210,00	220,50	385,88	675,28
UTILIDAD OPERACIONAL	327.036,00	540.707,80	722.545,19	1.024.629,08	1.360.217,14
GASTOS DE INTERESES	22.708,33	17.708,33	12.708,33	7.708,33	2708,33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	304.327,67	522.999,47	709.836,86	1.016.920,75	1.357.508,81
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	45.649,15	78.449,92	106.475,53	152.538,11	203.626,32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	258.678,52	444.549,55	603.361,33	864.382,64	1.153.882,49
IMPUESTO A LA RENTA	64.669,63	111.137,39	150.840,33	216.095,66	288.470,62
UTILIDAD NETA	194.008,89	333.412,16	452.521,00	648.286,98	865.411,87

Elaborado por: Vasquez David

Costo Promedio Ponderado del Capital

Para potencializar a la empresa se realizará un préstamo al 12%, permitiendo calcular el cppyk:

Tabla 19. Costo Promedio Ponderado del Capital

DESCRIPCION	VALOR (um)	PORCENTAJE DE	TASA NOMINAL	COSTO PONDERADO
		PARTICIPACION	DE INTERES	DE CADA FUENTE
		1	2	3= 1X2
FONDOS PROPIOS	500000,00	50%	12,00%	6,00%
FINANCIAMIENTO EXTERNO	500000,00	50%	11,00%	5,50%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	1000000,00	100%	Kp	11,50%

Elaborado por: Vasquez David

Flujo de Caja Projectado

Los ingresos y egresos permitieron elaborar el siguiente flujo de efectivo:

Tabla 20. Flujo de Caja Projectado

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	2019
Utilidad en Operación	327.036,00	540.707,80	722.545,19	1.024.629,08	1.360.217,14	1.112.880,00
Participación Laboral	45.649,15	78.449,92	106.475,53	152.538,11	203.626,32	167.275,75
Impuesto a la Renta	64.669,63	111.137,39	150.840,33	216.095,66	288.470,62	236.973,98
Depreciaciones y amortizaciones						
Inversiones de Reposición y Mantenimiento						
Variaciones del capital de Trabajo						
Valor residual de los Activos Fijos						
Valor residual del Capital de Trabajo						
Flujo de caja Operativo nominal	216.717,22	351.120,49	465.229,33	655.995,31	868.120,20	708.630,27
Tasa Pertinente de descuento (%)	0,1150	0,1150	0,1150	0,1150	0,1150	0,1150
Factor de Valor Actual a la Tasa Kp	0,89686	0,80436	0,72140	0,64699	0,58026	0,52042
Valor Actual de los flujos de caja Operativos	194365,22	282427,15	335615,87	424425,30	503738,94	368782,66
Flujo de Caja Acumulados	194.365,22	476.792,37	812.408,24	1.236.833,54	1.740.572,48	2.109.355,14

Suma de los flujos de Caja Actualizados	1.740.572,48					
Costo (inversión) del proyecto	1.000.000,00					

Elaborado por: Vasquez David

Indicadores de Evaluación de proyecto

Los indicadores de evaluación indican que el proyecto es factible como se muestra a continuación:

Tabla 21. Índices de Evaluación del proyecto

INDICES DE EVALUACION	
Valor Actual Neto Ajustado (VANA) (UM)	\$740.572,48
Relación Beneficio / Costo (B/C)	1,74
Tasa Interna de retorno (TIR) (%)	18,41%
Periodo Real de Recuperación (PRR) (años)	3 AÑO Y 3 MESES

Elaborado por: Vasquez David

Análisis Financiero de Coral Inmobiliaria

Un diagnóstico de la situación financiera de la empresa de producciones Coral Inmobiliaria, parte del análisis de los estados financieros, referente a este tema se dispone del estado de situación correspondiente año 2013, el mismo que indica que la empresa posee un activo total que asciende a los 2.040.846,87 dólares, el cual está compuesto por un 68,69% de bienes realizables, 19,60% por participación en otras empresas es decir inversiones en acciones, un 9,80% por activos fijos, etc.(ver tabla 24 y gráfico 19)

Tabla 22. Activo Total de Coral Inmobiliaria

ACTIVO		
Disponible		18574,32
Efectivo	6750,00	
Entidades financieras	11824,32	
Inversiones en instrumentos		4552,55
Disponible para la venta	0,56	
Mantenidas hasta el vencimiento	3546,12	
Productos por cobrar	1005,87	
Cartera crédito		0,00
Créditos vigentes	0,00	
Créditos vencidos	0,00	
Créditos en cobro judicial	0,00	
Cuentas y comisiones por cobrar		4720,00
Comisiones por cobrar	1680,00	
Cuentas por cobrar por partes relacionadas	2150,00	
Otras cuentas por cobrar	890,00	
Productos por cobrar	0,00	
Bienes realizables		1400000,00
Otros bienes realizables	1400000,00	
Participación en el capital de otras empresas	400000,00	400000,00
Propiedad, mobiliario y equipo en uso, neto	200000,00	200000,00
Otros activos		13000,00
Activos intangibles	5000,00	
Otros activos	8000,00	
Total activo		2040846,87

Fuente: Coral Inmobiliaria (Año 2013)

Elaborado por: Vásquez David

Gráfico 19. Activo Total de Coral Inmobiliaria



Fuente: Coral Inmobiliaria (Año 2013)
Elaborado por: Vásquez David

En la empresa Coral Inmobiliaria el pasivo representa el 39% del activo total, siendo un nivel aceptable de endeudamiento, mientras que el patrimonio representa el 61% (ver tabla 25 y gráfico 20)

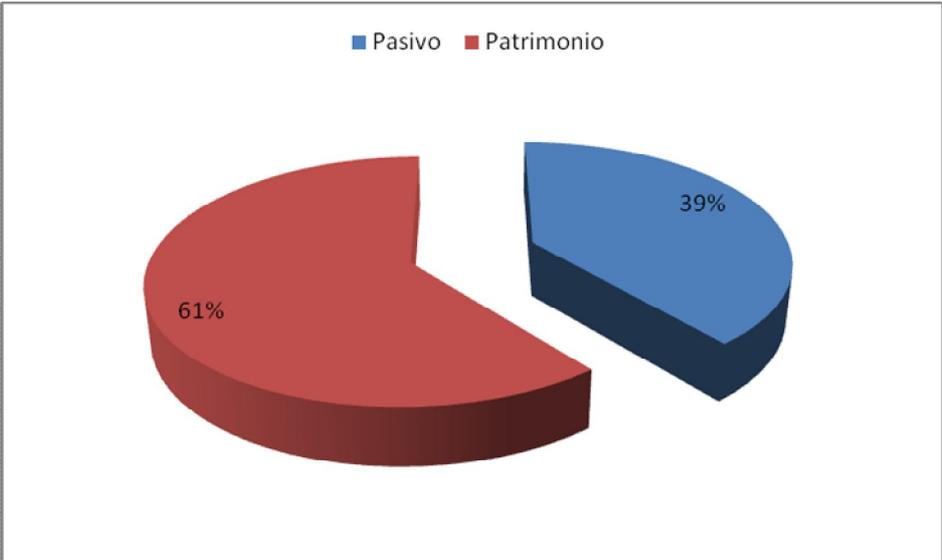
Tabla 23. Pasivo y Patrimonio en relación al Activo Total

PASIVO		
Obligaciones con entidades		758500
A plazo	750000	
Cargos financieros por pagar	8500	
Cuentas por pagar y provisiones		38650
Provisiones	12250	
Otras cuentas por pagar diversas	26400	
Total Pasivo		797150
Patrimonio		1243696,87
Capital social	941696,87	
Capital pagado	941696,87	
Reservas patrimoniales	62000	
Resultado Acumulado	240000	
Total del patrimonio		1243696,87
Total pasivo, participación minoritaria y patrimonio		2040846,87

Fuente: Coral Inmobiliaria (Año 2013)
Elaborado por: Vásquez David

Como se puede observar en el tabla 25, los resultado acumulado asciende a 240.000 dólares representando un ROA del 11,76% ello significa que por cada dólar en activos el retorno en ganancias equivale a 11 centavos de dólar, valor aceptable y positivo que demuestra la salud financiera de la empresa. Con respecto al ROI, la empresa Coral Inmobiliaria tiene un 25,48% de rendimiento sobre la inversión, valor significativamente importante para la empresa puesto que indica la recuperación de la inversión realizada por parte de los inversionistas.

Gráfico 20. Pasivo y Patrimonio en relación al Activo Total



Fuente: Coral Inmobiliaria
Elaborado por: Vásquez David

A continuación se presenta los indicadores financieros de la Inmobiliaria Producciones Coral:

Tabla 24. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESULTADO
ROA	UTILIDAD NETA/TOTAL ACTIVO	0,1176
ROI	UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL	0,2549
LIQUIDEZ	ACTIVO/PASIVO	0,02
SOLVENCIA	PASIVO/PATRIMONIO	1,56
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO-PASIVO	-739925,68

Fuente: Coral Inmobiliaria

Elaborado por: Vásquez David

4.2 Verificación de hipótesis.

Para la resolución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario trabajar con frecuencias observadas que se obtiene de la investigación.

4.2.1 Planteo de Hipótesis

Variable Independiente: Ventas

Variable Dependiente: Liquidez

Ho:

Nula: Un bajo nivel de ventas, NO provoca una reducida liquidez en la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

H1:

Alternativa: Un bajo nivel de ventas, SI provoca una reducida liquidez en la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

4.2.2 Estimador Estadístico

Para la prueba de hipótesis en la que se tiene frecuencias es recomendable utilizar la prueba de Chi – Cuadrado (X^2), que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas para ello se aplica la fórmula siguiente:

$$X^2 = \sum \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

Simbología

X^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

4.2.3 Nivel de significación

Para la comprobación de la hipótesis se ha utilizado cinco grados de error del $\alpha = 0,05$

4.2.4 Grados de Libertad

$$Gf = (f-1) (c-1)$$

$$Gf = (3-1) (3-1)$$

$$Gf = (2) (2)$$

$$Gf = (4)$$

Regla de decisión:

$$a = 0,05$$

$$x^2 = (Gf; a)$$

$$x^2 = (4; 0,05)$$

$$x^2 \text{ crítico} = 9.488$$

Se acepta la hipótesis nula H_0 si el valor a calcularse de X^2 es menor al valor de X^2 tabular = 9.488; caso contrario se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 .

4.2.4.1 Preguntas para comprobar la hipótesis.

Pregunta 3

¿Las ventas realizadas por la empresa por concepto de bienes inmobiliarios son?

Tabla 25. Ventas realizadas por la empresa

PREGUNTA 3	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
ALTAS	5	5	26%
MEDIAS	5	10	26%
BAJAS	9	19	47%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Pregunta 13

¿El sistema de control presupuestario que tiene la empresa según su criterio tiene una efectividad?

Tabla 26. Sistema de Control Presupuestario

PREGUNTA 13	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	3	3	16%
BUENO	9	12	47%
REGULAR	7	19	37%
TOTAL	19		100%

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

4.2.5 Cálculo de Chi – cuadrado

Tabla 27. Frecuencia Observada

		Pregunta 3			TOTAL
		Alta	Media	Baja	
Pregunta 13	Excelente	0	0	1	1
	Bueno	1	3	4	8
	Regular	4	3	3	10
TOTAL		5	6	8	19

Elaborado por: Vásquez David

Fuente: Encuesta

Tabla 28. Frecuencia Esperada

		Pregunta 3			TOTAL
		Alta	Media	Baja	
Pregunta 13	Excelente	0,26	0,32	0,42	1,00
	Bueno	2,11	2,53	3,37	8,00
	Regular	2,63	3,16	4,21	10,00
TOTAL		5,00	6,00	8,00	19,00

Elaborado por: Vásquez David

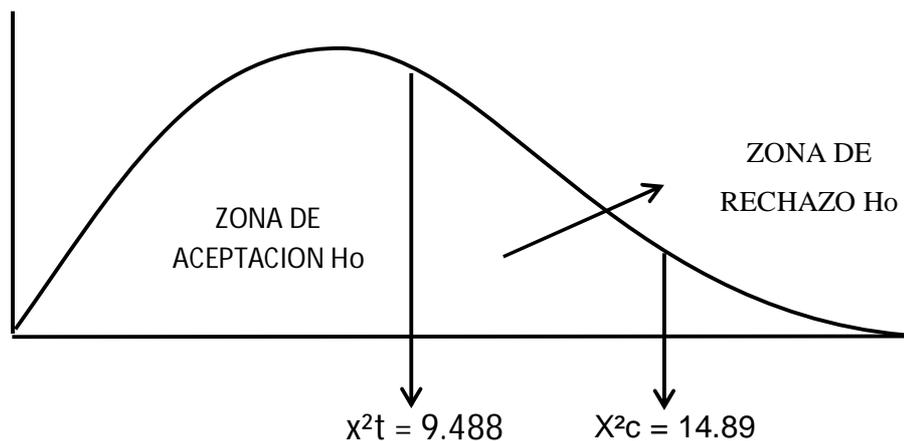
Fuente: Encuesta

Tabla 29. Cálculo Matemático

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	0	0,26	-0,26315789	0,07	0,26
2	1	2,11	-1,10526316	1,22	0,58
3	4	2,63	1,36842105	1,87	0,71
4	2	0,32	1,68421053	2,84	8,98
5	2	2,53	-0,52631579	0,28	0,11
6	1	3,16	-2,15789474	4,66	1,47
7	1	0,42	0,57894737	0,34	0,80
8	6	4,21	1,78947368	3,20	0,76
9	2	4,21	-2,21052632	4,89	1,16
	0			19,36	14,84

Elaborado por: Vásquez David
Fuente: Encuesta

Gráfico 21. Zona de aceptación de la hipótesis alternativa



Elaborado por: Vásquez David
Fuente: Encuesta

Interpretación de la hipótesis:

Con un nivel de confianza del 95% y con cinco grados de error igual a 0.05, el valor de $X^2c = 14.89$, y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 ; es decir, Un bajo nivel de ventas, provoca una reducida liquidez en la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se concluye que los ingresos provenientes por conceptos de bienes inmobiliarios, influyen directamente a la liquidez de la Inmobiliaria, otro factor muy influyente es la escases de inversión en el sector Inmobiliario, los bancos así como los inversionistas nacionales y extranjeros, no sienten seguridad de realizar inversiones en este sector productivo.
- Un inadecuado manejo del flujo del dinero en bancos y caja chica es otro determinante para tener una reducida liquidez a corto plazo, el uso indebido de estas cuentas de la Inmobiliaria, ha provocado que la empresa no pueda cubrir sus deudas, generando un problema de incumplimiento de pagos a sus proveedores y poca credibilidad para acceder al crédito.
- Los recursos que posee la Inmobiliaria no son bien aprovechados; esto se debe a un ineficiente flujo de información que existe en el Departamento Financiero y en el Departamento de Contabilidad,

debido a que la inmobiliaria no cuenta con ningún sistema de control de su presupuesto; por lo que, la liquidez se ve afectada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Inmobiliaria opte por un mejor sistema de ventas que le permita tener ventajas sobre sus competidores, también es recomendable que el Gerente y los miembros del Directorio, ofrezcan garantías a los inversionistas nacionales y extranjeros para que coloquen dinero en la empresa y de esta manera la Inmobiliaria no tenga una reducida liquidez.
- Es recomendable que se lleve un mayor control del flujo de dinero que existe en Bancos y caja chica, permitiendo así una optimización de los recursos económicos que posee la empresa, esto permitirá que la Inmobiliaria posea liquidez a corto plazo y que le permita cubrir sus necesidades y obligaciones contraídas por la misma.
- Se recomienda crear un modelo de Gestión Estratégico y Financiero, que permita un mayor flujo de información del dinero que dispone la empresa, de esta manera el Departamento Financiero y el Departamento de Contabilidad tendrán una mayor comunicación referente al dinero disponible de la Inmobiliaria y así evitar la reducida liquidez a corto plazo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Modelo de Gestión Estratégico y Financiero para Coral Inmobiliaria, periodo 2015-2017

Institución ejecutora: Coral Inmobiliaria
Beneficiarios: Coral Inmobiliaria
Clientes Internos de la Empresa
Clientes Externos
Ubicación: País: Ecuador
Zona: Cantón Ambato

Tiempo estimado para la ejecución: **Inicio:** 1 de enero del 2015
Fin: 31 de Diciembre de 2017

Equipo Técnico responsable: Investigador: David Vásquez
Tutor: Dr. Patricio Carvajal

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las ventas de una empresa definen los ingresos de la misma, y de esta manera su liquidez, que se ve reflejada en el flujo de caja respectivo, la naturaleza del tipo de empresa y el tipo de productos o servicios que ofrece determinan su liquidez, en el caso de la inmobiliaria, esta tiene una relación proporcional con el ingreso de los potenciales clientes, es decir que si la inmobiliaria se encuentra en un mercado competitivo y con clientes con alto poder adquisitivo las ventas serán más factibles.

La provincia de Tungurahua, y en particular su capital, la ciudad de Ambato, conforman el grupo de ciudades más importantes a nivel económico del Ecuador, debido a sus fortalezas en sectores como el comercio, la industria, los servicios y por supuesto el sector de la construcción, estas circunstancias económicas establecen el ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

No obstante a pesar de estas bondades el mercado tiene ciertas restricciones fundamentadas sobre el tamaño del mercado, el cual es relativamente moderado en relación a ciudades como Guayaquil o Quito, lo que hace que empresas de larga trayectoria tengan una participación importante en el mercado actual, e indirectamente establezcan barreras de entrada a nuevas empresas, ello significa que organizaciones como Coral Inmobiliaria tengan limitaciones para crecer en el nivel de ventas esperado afectando su liquidez,

La propuesta que se desarrolla en este capítulo, se enmarca en generar un modelo de gestión estratégico y administrativo, que le permita a Coral Inmobiliaria, identificar sus ventajas competitivas y aprovecharlas de la mejor

manera, considerando las limitaciones existentes en el contexto económico de la provincia de Tungurahua.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento y el posicionamiento en el mercado es lo que justifica, la aplicación de acciones para conseguir estos objetivos fundamentales en cualquier empresa, ya sea pública o privada, y esta concepción no es ajena a la realidad de la Empresa Coral Inmobiliaria, la cual al ser analizada presenta la necesidad imperiosa de generar un modelo de gestión que le permita controlar y ajustar sus objetivos estratégicos en función del cumplimiento de la visión y misión planteada para el futuro.

Al existir una importante competencia en el sector inmobiliario, caracterizado por la concentración de ciertas empresa, que han acumulado capital suficiente para promover proyectos inmobiliarios con financiamiento de recursos propios en un buen porcentaje, ello hacer que empresas como Coral Inmobiliaria tengan que generar tácticas y estrategias para tener un crecimiento sostenido y sustentable, y la mejor alternativa es elaborar un Modelo de Gestión Estratégico y Financiero, que se constituirá en la ruta a seguir para la institución, con distintos criterios de evaluación para realizar el seguimiento y retroalimentación necesarios, siendo estas consideraciones la justificación para la presente propuesta.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Elaborar un modelo de Gestión Estratégico y Financiero para mejorar el perfil competitivo de la Empresa Coral Inmobiliaria.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno para la identificación de las ventajas competitivas de la empresa.
- Elaborar indicadores de gestión para la Empresa Coral Inmobiliaria, para establecer y medir el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- Desarrollar Políticas para el Modelo de Gestión Estratégico y Financiero de la Empresa Coral Inmobiliaria.

6.5. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, se procederá hacer un análisis del ambiente externo donde se desenvuelve Coral Inmobiliaria, para saber todo lo ajeno a la empresa y de qué manera le afecta.

6.5.1. Factores Políticos

El 2012 fue considerado como un año electoral, en donde aparecieron nuevas figuras políticas, en la pugna por alcanzar el sillón de Carondelet, y que sin embargo no pudieron hacer nada frente al posicionamiento político que evidentemente tiene el Eco. Rafael Correa Delgado, quien para el 17 de febrero del 2013, día en el que se celebraron las votaciones, gano en primera vuelta, esta manifestación popular en las urnas prácticamente garantizan que las políticas económicas impulsadas por el gobierno de turno debe continuar, es decir que los ecuatorianos están a favor de la estabilidad política, la misma que desde el 2006, marca una profunda diferencia con los años y gobiernos anteriores.

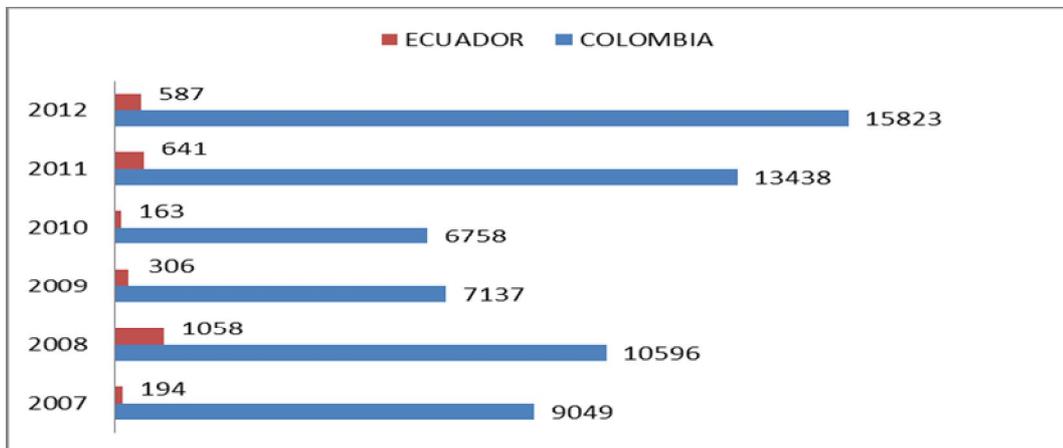
6.5.2. Factor Social

Debido a la estabilidad económica de Tungurahua, los niveles de desempleo a diciembre del 2012 se situó en el 3.32% según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, estas condiciones implican que la situación socioeconómica de la población es positiva, este ambiente el fortalecimiento del sector empresarial, es la piedra angular para evitar el desequilibrio del sector social, evidenciados de esta forma como un modelo gestión estratégico y financiero es beneficio para el sector privado y para el sector social.

6.5.3. Legal

Uno de los problemas que más recalcan los empresarios ecuatorianos y los inversores extranjeros, es la inestabilidad jurídica existente; la cual, no permite planificar las estrategias, estas variaciones continuas se reflejan en aspectos, como: política tributaria, política laboral, políticas ambientales, que son requisitos que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa de forma legal, esta situación ha provocado que la inversión extranjera se vea afectada de tal manera que es inferior a la de Colombia, esa falta de inversión hace que el potencial de un sector como la construcción no sea aprovechado en su totalidad, y por ende empresas como Coral Inmobiliaria se ven afectadas por esta situación, puesto que no pueden incrementar sus ventas como se esperaría(ver gráfico 17).

Gráfico 22. Evolución del Inversión Extranjera Directa: Ecuador vs. Colombia
En millones de dólares



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 29 de abril de 2013.

Elaborado por: Vásquez David

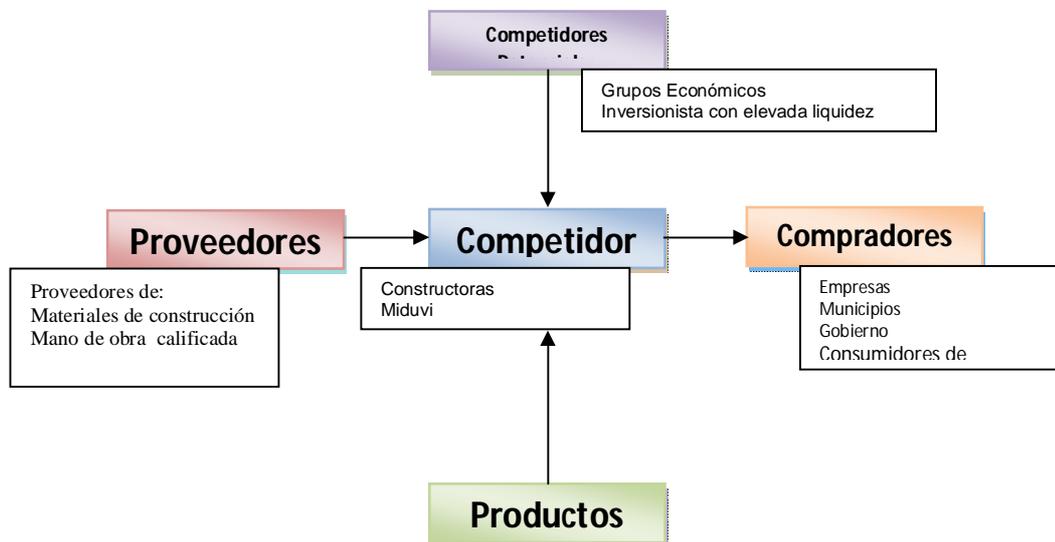
6.5.4. Análisis del Ambiente Externo de la actividad

El análisis del ambiente trae como beneficio, identificar las amenazas y oportunidades que tiene una empresa, para con ello elaborar estrategias para mitigar el impacto de estas variables exógenas en la empresa. Es por ello que para Coral Inmobiliaria se aplicó esta metodología para este tema.

6.5.4.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Se analizara el mercado donde se desarrolla Coral Inmobiliaria, para eso se ha tomado como referencia el artículo de Michael Porter (ver gráfico 18), con esta metodología se identificaron clientes potenciales, competidores, proveedores, etc.

Gráfico 23. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Michael Porter, 1979.
Elaborado por: Vásquez David.

6.5.4.1.1. Proveedores

Los proveedores de Coral Inmobiliaria son los que proporcionan artículos para la construcción (ver tabla 22).

Tabla 30. PROVEEDORES DE CORAL INMOBILIARIA

EMPRESAS	PRODUCTOS
SU CASA FERRETERIA	ARTICULOS DE CONSTRUCCIÓN
MEGAPROFER	ARTICULOS DE CONSTRUCCIÓN
KIWY	ARTICULOS DE CONSTRUCCIÓN
HOME VEGA	ACABADOS Y DECORACIÓN
CEMENTOS ROCAFUERTE	CEMENTRO
CEMENTOS CHIMORAZO	CEMENTO
ADELCA	ACERO, HIERRO
ACEROS DEL	ACERO, HIERRO

ECUADOR	
NOVACERO	ACERO, HIERRO
CODISA	AGLOMERADOS DE MADERA
EDIMCA	AGLOMERADOS DE MADERA
PLACACENTRO	AGLOMERADOS DE MADERA
FAIRIS	VIDRIO
ALMACENES EDMUNDO JORDAN C.A.	Venta al por mayor de máquinas herramienta de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, etcétera.
ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC C LTDA	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
FERROCENTRO C LTDA	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
PROVEEDORA PARA METALMECANICA E INDUSTRIAS PROMETIN C LTDA	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
JAVELAR C LTDA	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION FERMACOL C LTDA	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
FERRETERIA EL FERRETERO FIALLOS C LTDA	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
COBRESISTEMAS S.A.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
MEGAKONS S.A.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.

KONSTRURAPIDO S.A.	Venta al por menor de otros materiales de construcción como: ladrillos, ripio, cemento, madera, etcétera en establecimientos especializados.
MEGAPROFER S.A.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
EMPRESARIAL DIAZ & BONILLA SOCIEDAD ANONIMA	Venta al por mayor de máquinas herramienta de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, etcétera.
FERRETERO CHIMG S.A.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
PROAESMEC - IN CIA. LTDA.	Venta al por mayor de máquinas herramienta de cualquier tipo y para cualquier material: madera, acero, etcétera.
COMERCIO E INDUSTRIAS RAMIRO NARANJO CIA. LTDA.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
PETROLEROS Y EQUIPOS PETROEQUIPOS COMPAÑIA LIMITADA	Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas.
FERRETERIA DOMINGUEZ HERMANOS FERRODOMINGUEZ CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
FERRYMATSILOVA CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
PROVEEDORA INDUSTRIAL ECUATORIANA ECUAINPRO CIA. LTDA.	Venta al por mayor de maquinaria para la minería y construcción; incluye partes y piezas.
CONSTRUCTORA T.	Venta al por mayor de materiales de construcción:

ARIAS CIA. LTDA.	arena, grava, cemento, etcétera.
ECOFEMAGQ CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
GALABUSINESS CIA. LTDA.	Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, etcétera en establecimientos especializados.
VERDERAZ CIA. LTDA.	Venta al por mayor de pintura, barnices y lacas.
GRAN FERRETERIA FIBADAL GFF CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
SEVDAR ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
MEGACHIMG S. A.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
FERRETECUADOR CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
FEGAON CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA.	Venta al por mayor de pintura, barnices y lacas.
PLADIMPORT CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
FERRETERIA AMBATO FERAMBATO CIA. LTDA.	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano.
ENLACE INDUSTRIAL Y COMERCIAL ENLINCOM CIA. LTDA.	Venta al por mayor de máquinas y herramientas para la metalurgia; incluye partes y piezas.

Fuente: Coral Inmobiliaria

Elaborado por: Vásquez David

6.5.4.1.2. Competidores

Los competidores de Coral Inmobiliaria son muy variados, debido a la actividad comercial que tiene la provincia de Tungurahua y específicamente el cantón Ambato, ha constituido un mercado competitivo en las distintas actividades económicas que conforman el aparato productivo local.

Siendo la construcción una de las actividades que más aporta a la formación del valor agregado bruto, fue necesario mediante determinar que empresas forman parte de este sector, por lo cual se recurrió al Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia de Compañías, obteniéndose la siguiente información:

Tabla 31. EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN LA CIUDAD DE AMBATO

#	RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD	PRODUCTO/SERVICIO	Impuesto renta causado 3600	
				2010	2011
1	ALVARADO-ORTIZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.	CONSTRUCCIÓN	ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL	536.835,91	277.935,45
2	PLANIFICACION DECORACION, CONSTRUCCION SA (PLADECO S.A.)	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES	8.455,59	44.475,18
3	ASOCIACION EN PARTICIPACION PYANA	INMOBILIARIAS	INMOBILIARIOS	11.503,32	31.687,13
4	PAREDES COBO	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES		
5	COMPAÑIA CONSTRUCTORA FERDURAN S.A.	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES		
6	INMOSOLARES SORIA LARREA INMOBILIARIA S.A.	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES		
7	CONSTRUCCIONES Y ECOLOGIA ECOLOCONSTRUC S.A.	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES		
8	CONSTRUCTORA MOGATRAL S.A.	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES		
9	ORCA CONSTRUCTORES	CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INMUEBLES		

Fuente: Superintendencia de Compañías, Servicios de Rentas Internas

Elaborado por: Vásquez David

6.5.4.1.3. Productos Sustitutos

Los productos que ofrece el sector de la producción podrían clasificarse en: artículos de construcción, materia prima, bienes inmuebles y obras civiles. En lo referente a Coral Inmobiliaria sus productos son bienes inmuebles terrenos, casas, edificaciones y asesoría técnica, con esta desagregación los productos sustitutos de estos bienes y servicios son limitados, se enmarcan en el intercambio determinado por el precio y las prestaciones que presente la competencia.

6.5.4.1.4. Poder Negociador de los Clientes

Los clientes no poseen un gran poder negociador, puesto que los bienes inmuebles presentan inelasticidades respecto a alternativas de compra, en vista que este tipo de productos son muy necesarios para los consumidores, es por ello que las empresas constructoras e inmobiliarias establecen condiciones en las formas de pago y plazo, para evitar la reducción de su liquidez, puesto que la costumbre del mercado es otorgar plazos importantes para el pago de un inmueble, por esta razón las actividades de financiamiento se gestionan con una institución financiera, quien le otorga un crédito al cliente, y este posteriormente cancela a la empresa inmobiliaria, este proceso indica que el perfil de los clientes debe ser alto, puesto que la adjudicación de un crédito representa cumplir con una serie de requisitos patrimoniales y de estabilidad laboral para dicho menester.

6.5.4.1.5. Competidores Potenciales

Al no existir excesivas barreras de entrada para el acceso al sector de la construcción, los potenciales competidores pueden incrementarse, y fundamentalmente este fenómeno puede determinarse por las tendencias que presenta el mercado y la elevada liquidez que posean los interesados en incursionar en esta actividad económica, o la necesidad de corregir los fallos del mercado como falta de competitividad del sector o demandas insatisfechas, ello determina que tanto representantes del sector público como privado podrían articular sus esfuerzos para incluirse como actores en la actividad económica de la construcción.

6.5.5. Análisis Interno de la organización

En esta sección se desarrollará el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades que posee Coral Inmobiliaria, con esta información se realizará estrategias para mejorar y potencializar los procesos internos de la organización.

6.5.5.1. Visión de Coral Inmobiliaria

- Constituirse un referente de eficiencia y eficacia en el sector de la construcción de la provincia de Tungurahua.

6.5.5.2. Misión de Coral Inmobiliaria

- Satisfacer las necesidades del sector de la construcción brindando productos y servicios de calidad, atención personalizada y precios competitivos, con talento humano competente.

6.5.5.3. Valores Corporativos

Coral Inmobiliaria presenta los siguientes valores corporativos:

- **Confiability** Ser dignos de confianza, dar lo mejor de nosotros, cumplir con nuestro trabajo, ser honestos, veraces, justos, valorando a los demás y actuando con integridad.
- **Servicio** Añadir valor para el cliente, no sólo dándole lo que espera legítimamente, sino entregándole una sonrisa con cortesía y afecto sincero.
- **Calidad** Cumplir y superar las expectativas del cliente escuchándole atentamente, buscando conscientemente sus necesidades para satisfacerlas.
- **Liderazgo** Como miembros de la empresa, mantener el liderazgo en nuestras actividades, y como empresa estar a la vanguardia frente a las tendencias de la tecnología y las necesidades

6.6. ANALISIS DE LA EVALUACION DEL ENTORNO DE LA EMPRESA PRODUCCIONES CORAL INMOBILIARIA

Con el objeto de aportar con un diagnóstico más amplio, se formuló un análisis FODA, recogiendo las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que fueron consideradas para la empresa Coral Inmobiliaria, este proceso implicó solicitar la colaboración de los directivos y colaboradores de la organización debido a la visión general que poseen respecto a la situación administrativa y financiera de la organización.

6.6.1. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Como se señaló anteriormente, el análisis externo, se encarga de identificar las oportunidades y amenazas, y para ello se aplica la matriz de evaluación de factores externos (EFE) como la metodología adecuada para este proceso, lo que a continuación se describe:

Tabla 32. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
OPORTUNIDADES				
Estabilidad política y económica	0,15	4	0,6	O
Crecimiento del Sector de la Construcción	0,15	4	0,6	O
Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad	0,1	4	0,4	O
Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país	0,1	4	0,4	O
AMENAZAS				
Reducción del crédito en el sistema financiero	0,2	3	0,6	A
Planes de Ordenamiento Territorial inadecuados	0,1	4	0,4	A
Inseguridad Jurídica	0,1	4	0,4	A
Mercado actual reducido	0,1	3	0,3	A
TOTALES:	1		3,7	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene **3,7**. Valor superior al promedio entre 1 y 4; lo que, significa que la capacidad institucional de Coral Inmobiliaria, aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes.

6.6.2. Matriz de evaluación de factores internos EFI

La metodología aplicada para determinar y describir las fortalezas y debilidades es la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en la cual se ponderarán las variables internas para posteriormente utilizarlas, en la elaboración de las estrategias respectivas, a continuación se presenta los resultados correspondientes:

Tabla 33. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
FORTALEZAS				
Grupo directivo con visión empresarial	0,125	4	0,5	F
Talento Humano de Alto Nivel	0,125	4	0,5	F
Bajos niveles de endeudamiento	0,125	4	0,5	F
ROA moderado	0,125	4	0,5	F
DEBILIDADES				
Deficiencia en procedimientos internos	0,125	3	0,375	D
Centralización de trámites	0,125	3	0,375	D
Nivel de ventas insuficientes	0,125	2	0,25	D
Reducida liquidez	0,125	2	0,25	D
TOTALES:	1		3,25	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene **3,25**. Valor superior al promedio entre 1 y 4; lo que, significa que la capacidad institucional aprovecha sus fortalezas y maneja adecuadamente sus debilidades.

En las siguientes matrices de relación FODA se va a encontrar la forma como se formuló las acciones estratégicas y la manera en que se analizó y realizó su priorización.

Fortalezas vs Amenazas

Con los resultados de las matrices EFE y EFI, se identificó las variables de estudio, y en esta sección se procede a contrastar las fortalezas y amenazas, para constituir las estrategias necesarias que necesita la empresa Coral Inmobiliaria para mitigar las amenazas visualizadas, a continuación la matriz de comparación:

Tabla 34. Matriz Fortalezas vs. Amenazas

FA		AMENAZAS	Reducción del crédito en el sistema financiero	Planes de Ordenamiento Territorial inadecuados	Inseguridad Jurídica	Mercado actual reducido
			A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS						
F1	Grupo directivo con visión empresarial		Elaborar un plan de acción que permita acceder a créditos en bancos y cooperativas	Elaborar un plan de adquisiciones de bienes inmuebles	Contratar la asesoría jurídica de un buffet	Elaborar un plan de expansión hacia otros mercados inmobiliarios
F2	Talento Humano de Alto Nivel		Planes de capacitación en sector financiero	Elaborar estudio de mercado	Planes de capacitación de aspectos jurídicos	Planes de capacitación en ventas
F3	Bajos niveles de endeudamiento		Plan de obtención recursos financieros baja tasa de interés	Plan de inversiones en bienes inmuebles	Capacitación en aspectos jurídicos relacionados con la financiamiento	Plan de inversiones de bienes inmuebles para nuevos proyectos
F4	ROA moderado		Comparar el ROA de la empresa con la del sector	Aprovechamiento de las reformas municipales para expandir las ventas	Aplicación de las NIF	Planes de mejoramiento de la rentabilidad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Debilidad vs Amenaza

Al evaluar las debilidades de la empresa con las amenazas, se puede determinar cómo estas pueden afectar y poner en riesgo la estabilidad de la empresa Coral Inmobiliaria, por lo cual a continuación se presenta la matriz de relaciones:

Tabla 35. Matriz Debilidades vs. Amenazas

DA		AMENAZAS	Reducción del crédito en el sistema financiero	Planes de Ordenamiento Territorial inadecuados	Inseguridad Jurídica	Mercado actual reducido
			A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES						
D 1	Deficiencia en procedimientos internos		Reducción de los procesos internos en la evaluación del mercado financiero	Implementar mejores sistemas de control	Implementar planes de capacitación jurídica	Planes de mejoramiento de procesos internos para aprovechar el mercado
D 2	Centralización de trámites		Descentralizar los procesos internos			
D 3	Nivel de ventas insuficientes		Buscar fuentes de financiamiento eficientes	Aprovechamiento de las reformas municipales		Reclutamiento de talento humano adecuado
D 4	Reducida liquidez		Planes de emisión de acciones			Planes de marketing

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Debilidad vs Oportunidades

La existencias de debilidades hace vulnerable a la empresa Coral Inmobiliaria, lo que en sus procesos internos le impide aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, por lo tanto para evitar ello se formula la siguiente matriz de propuestas de estrategias para disminuir las debilidades, de la manera siguiente:

Tabla 36. Matriz Debilidades vs. Oportunidades

DO		OPORTUNIDADES	Estabilidad política y económica	Crecimiento del Sector de la Construcción	Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad	Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país
			O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES						
D 1	Deficiencia en procedimientos internos		Mejorar los procesos internos mediante la aplicación de un modelo de gestión	Mejorar los procesos internos mediante la aplicación de un modelo de gestión	Generación de indicadores para medir la satisfacción del cliente	Acceso a nuevos mercados locales
D 2	Centralización de trámites		Descentralización de trámites			
D 3	Nivel de ventas insuficientes		Elaboración de la planes de marketing con escenarios más eficientes en la predicción	Propiciar cursos de capacitación	Generación de nuevos productos inmobiliarios	Planes de publicidad en nuevos mercados locales
D 4	Reducida liquidez				Plan de marketing para captar más clientes	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Fortalezas vs Oportunidades

La matriz que se describe a continuación relaciona a las fortalezas y oportunidades para generar estrategias que impliquen el aprovechamiento de las variables externas que ofrece el mercado, estos son los resultados:

Tabla 37. Matriz Fortalezas vs. Oportunidades

FO		OPORTUNIDAD	Estabilidad política y económica	Crecimiento del Sector de la Construcción	Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad	Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país
			O1	O2	O3	O4
	FORTALEZAS					
F1	Grupo directivo con visión empresarial		Elaboración de Planificación Estratégica	Elaboración de Planes de Marketing	Estudios de mercado	
F2	Talento Humano de Alto Nivel		Contratación de personal con nivel académico elevado	Capacitar al equipo de ventas	Generación de productos que satisfagan al cliente	
F3	Bajos niveles de endeudamiento		Proyectar una imagen corporativa sólida	Inversión en grandes proyectos inmobiliarios	Alianzas estratégicas con instituciones financieras interesadas en invertir en el sector	
F4	ROA moderado		Elaboración de cuadro indicadores para control interno	Mejoramiento del indicador	Oferta de un volumen mayor de productos inmobiliarios	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Tabla 38. Matriz de estrategias FODA de Coral Inmobiliaria

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1. Grupo directivo con visión empresarial F2. Talento Humano de Alto Nivel F3. Bajos niveles de endeudamiento F4. ROA moderado</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1. Deficiencia en procedimientos internos D2. Centralización de trámites D3. Nivel de ventas insuficientes D4. Reducida liquidez</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1. Estabilidad política y económica O2. Crecimiento del Sector de la Construcción O3. Mayor conocimiento del cliente sobre conceptos de calidad y seguridad O4. Ampliación y mejoramiento de las redes viales en el país</p>	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <p>AE-FO1. Elaborar plan estratégico AE-FO2. Capacitar al personal para aprovechar el crecimiento del sector construcción</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <p>AE-DO1. Aprovechar el crecimiento de la construcción mediante el mejoramiento del nivel de ventas</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1. Reducción del crédito en el sistema financiero A2. Planes de Ordenamiento Territorial inadecuados A3. Inseguridad Jurídica A4. Mercado actual reducido</p>	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <p>AE-FA2. Elaborar planes de contingencia que mitiguen los efectos de los planes de ordenamiento territorial</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <p>AE-DA4. Capacitar al personal de ventas para que detecten otros nichos de mercado</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

6.6.3. Análisis y Formulación de las Estrategias

En esta sección se describen las estrategias finales obtenidas de la aplicación de las matrices anteriores, de la siguiente manera:

Estrategias FO

F1. Grupo directivo con visión empresarial

O1. Estabilidad política y económica

AE-FO1. Elaborar plan estratégico

F2. Talento Humano de Alto Nivel

O2. Crecimiento del Sector de la Construcción

AE-FO2. Capacitar al personal para aprovechar el crecimiento del sector construcción.

Estrategias DO

D3. Nivel de ventas insuficientes

O2. Crecimiento del Sector de la Construcción

AE-DO2. Aprovechar el crecimiento de la construcción mediante el mejoramiento del nivel de ventas

Estrategias FA

F2. Talento Humano de Alto Nivel

A2. Planes de Ordenamiento Territorial inadecuados

AE-FA1. Elaborar planes de contingencia que mitiguen los efectos de los planes de ordenamiento territorial

Estrategias DA

D3. Nivel de ventas insuficientes

A4. Mercado actual reducido

AE-DA1. Capacitar al personal de ventas para que detecten otros nichos de mercado

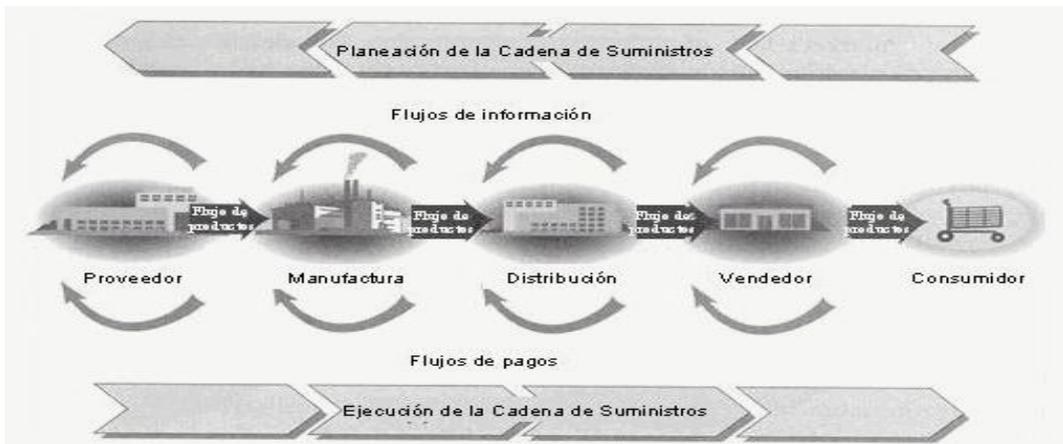
6.7. Fundamentación Científico - Técnico

Los fundamentos científicos y técnicos para la elaboración de la propuesta, se sostienen en el entendimiento de los conceptos de la cadena de valor y la planificación estratégica como herramientas para instituir indicadores de gestión, y realizar la supervisión del cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo que la dirección de la organización ha planteado para la consecución de las visión empresarial.

6.7.1. Análisis y Caracterización de la Cadena de Valor de Coral Inmobiliaria

El modelo conceptual está integrado por todos los parámetros que, de una forma directa e indirecta inciden en el funcionamiento sistémico de la cadena de valor de Coral Inmobiliaria, en esencia estos parámetros constituyen los componentes básicos del modelo los cuales se agrupan de la siguiente forma: los elementos estructurales (las entradas, las transformaciones, las restricciones y las salidas) y los elementos operacionales (proveedores, clientes y procesos logísticos) (ver gráfico 21).

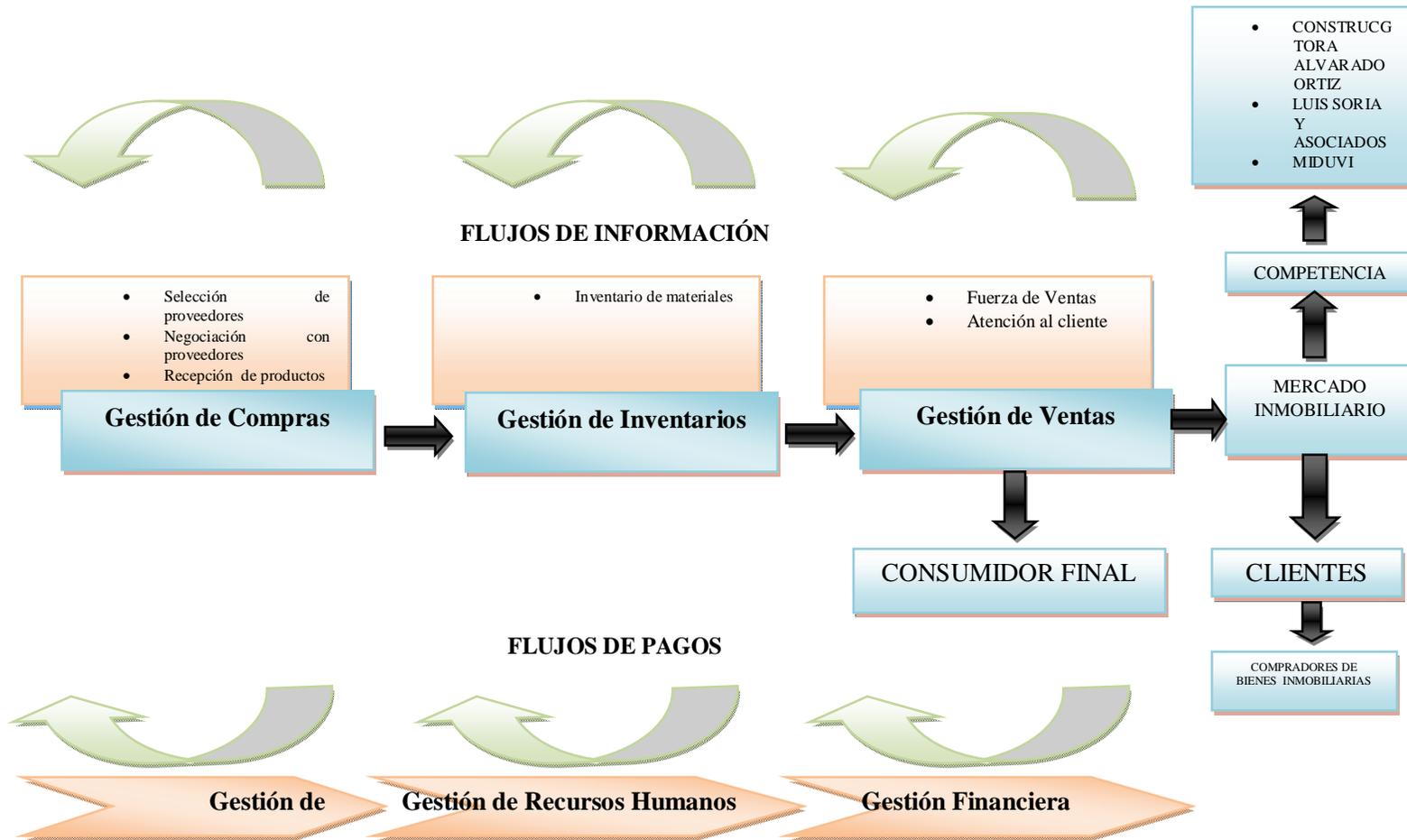
Gráfico 24. Cadena de Suministros de Michael Porter



Fuente: Michael E. Porter, 1979.

Teniendo como ejemplo la cadena de valor de Michael Porter se propone la siguiente para Coral Inmobiliaria:

Gráfico 25. Cadena de Valor de Coral Inmobiliaria



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Vásquez David

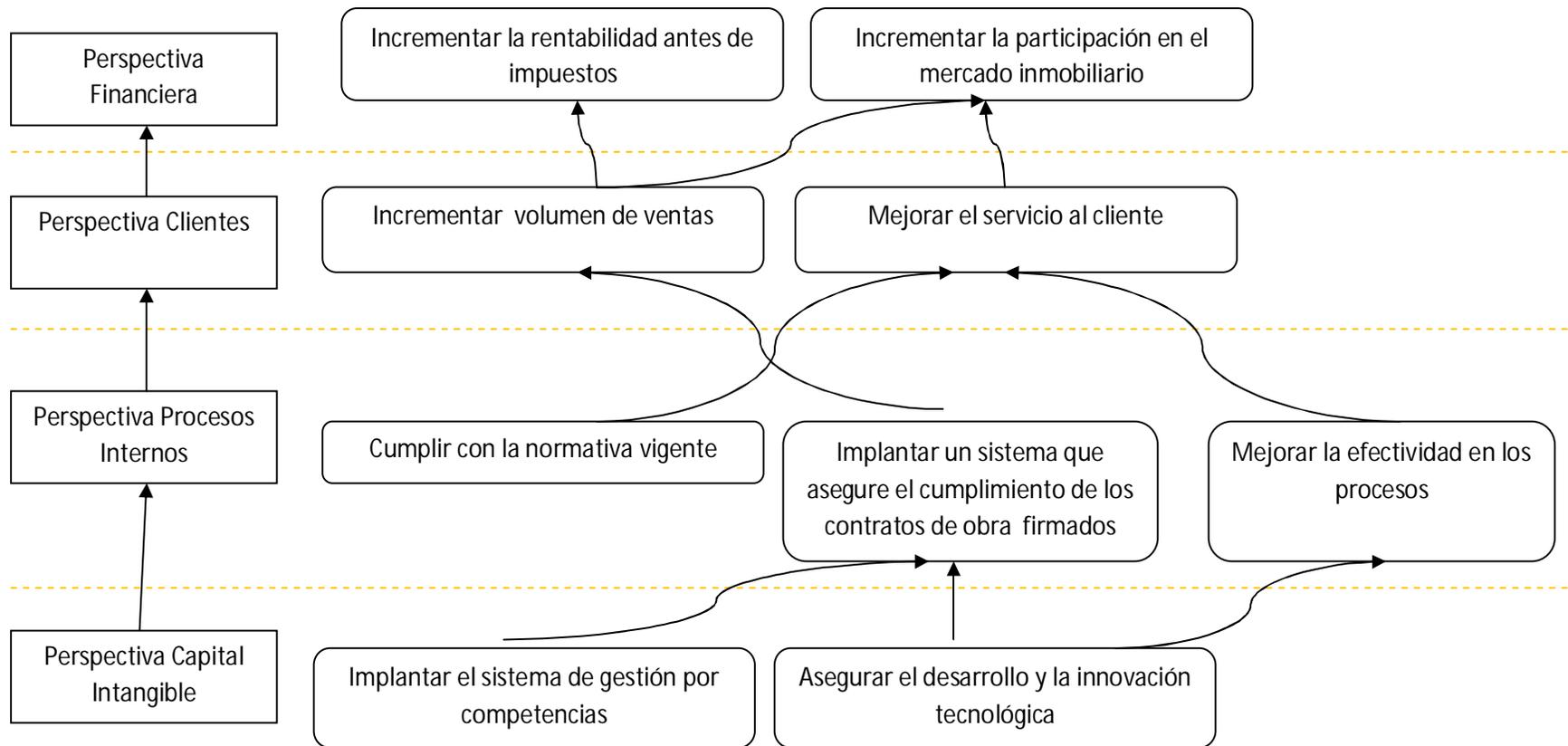
A continuación se explica la cadena de valor de Coral Inmobiliaria, este se centra principalmente en la producción y comercialización de bienes y servicios inmobiliarios, dentro de ésta se encuentran:

- **Gestión de Compras:** Esta parte de la cadena de valor se concentra en la adquisición de los materiales que van a ser utilizados en la construcción de bienes y servicios inmobiliarios.
- **Gestión de Inventarios:** Se refiere al proceso de almacenamiento y administración de los materiales de la construcción.
- **Gestión de Ventas:** Esta sección es una de las que tiene mayor importancia para la empresa ya que de ella depende la rotación del inventario y por lo tanto también es la generadora de ingresos de la distribuidora.
- **Mercado Inmobiliario:** Es un sector con elevadas barreras de entrada lo que hace que no se genera con cierta facilidad la aparición de nuevos competidores puesto que la inversión es cuantiosa, etc.
- **Cliente de la Distribuidora:** Son aquellos que adquieren o compran los bienes y servicios inmobiliarios.
- **Gestión Administrativa:** Es la encargada de establecer las pautas del funcionamiento de la empresa, sus objetivos y metas a cumplir.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Esta parte de la cadena propiamente dicha existe en la empresa siendo responsabilidad de la contratación del personal el departamento de recursos humanos, su visualización en la

cadena de valor se fundamenta en la importancia que tiene este sector para la generación de valor a través de nuevas ideas en el trabajo.

- **Gestión Financiera:** En este eslabón de la cadena se sustenta el manejo del flujo de caja de la empresa, lo que implica satisfacer las necesidades de los clientes internos (empleados), de los proveedores, y la contabilización de los resultados en el logro de los objetivos planteados desde el punto de vista financiero.

Mapa Estratégico de Coral Inmobiliaria



Elaboración: Vásquez David.

6.7.1.1. Matriz de Contribución Estratégica de la Empresa Producciones Coral Inmobiliaria

Tabla 34. Matriz de Gestión de Compras

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR (KPI)	META(S)	ESTRATEGIA (Como contribuye el departamento)	INDICADOR (KPI)	META(S)	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	FRECUENCIA DE REPORTE
FINANCIERO	incrementar la rentabilidad antes de impuestos	% de rentabilidad antes de impuestos	alcanzar el 5% de rentabilidad antes de impuestos hasta diciembre del 2014 y el 6% al 2015	disminuir el costo de materiales frente a las ventas	% de costo de materiales frente a las ventas	disminuir en 0.1% al costo promedio de los 4 primeros meses del año 2013	costo de materiales sobre ventas totales	%	propio	mensual
CLIENTES	incrementar volumen de ventas	% volumen en ventas	aumentar 30% en ventas a diciembre de 2013 (en relación a diciembre de 2012)	cumplir con la entrega completa de acuerdo a lo planificado	# de entregas efectivas	mejorar en un 20% la efectividad de las entregas	# de clientes entregados para # de clientes embarcados	%	propio	mensual
	mejorar el servicio al cliente	nivel de satisfacción del cliente	satisfacción del cliente: 80% al 31-12-2013 90% al 31-12-2014	mejorar la verificación de las obras entregadas	% nc por responsabilidad de jefe de obras	alcanzar 0,35% de notas de crédito a diciembre de 2013	# nc sobre # líneas de facturación	%	propio	mensual
	fidelizar clientes	# de programas de fidelización y % de cobertura de clientes	ejecutar cuatro programas de fidelización hasta junio del 2014 y lograr un 80% de cobertura de nuestra base de clientes hasta junio del 2014	establecer un sistema de entrega de obras	tiempo de entrega de las obras					trimestral
	incrementar participación del mercado	% de incremento de mercado	lograr el 10 % en participación de mercado hasta diciembre de 2013	cumplir con la entrega completa de acuerdo a lo planificado	# de entregas efectivas	mejorar en un 20% la efectividad de las entregas	# de clientes entregados para # de clientes embarcados	%	propio	mensual
PROCESOS	implantar un sistema que asegure el cumplimiento de un pedido perfecto (cumplir totalmente con el cliente)	% de quejas de clientes	no sobrepasar 2.50% de quejas respecto a las líneas de facturación al 31 de diciembre de 2013	cumplir con el embarque completo de acuerdo a lo facturado	% efectividad en embarque	embarcar al 100% al 31 de diciembre del 2013	monto embarcado sobre monto facturado	%	propio	mensual
				mejorar la verificación de los materiales despachados	% nc por responsabilidad de bodega	alcanzar el 0.35% a diciembre de 2013; 0.28 a junio de 2014; 0.18 a diciembre de 2014	# nc sobre # líneas de facturación	%	propio	mensual

	optimizar los procesos de la cadena de valor	ventas totales por número de empleados	mejorar un 30% al 31 de diciembre de 2013 en relación al 2012	aplicar un proceso de mejoramiento continuo	cuellos de botella en procesos	reducir hasta diciembre de 2013 el 80% los cuellos de botella identificados	total cuellos de botella eliminados sobre cuellos de botella identificados	%	propio	mensual
	fomentar la creatividad e innovación	número de proyectos de mejora ejecutados	un proyecto de innovación por área ejecutado anualmente desde el 01 de julio de 2013	mejorar el proceso de trabajo en bodegas	productividad	alcanzar hasta el 31 de diciembre 2013 el monto de 1000 usd por hora por hombre	monto recibido más monto facturado para horas de trabajo en bodegas	dólares	propio	mensual
	cumplir con la normativa legal vigente aplicable a la empresa	requisitos cumplidos	cumplir el 100% de normativas legales sin sanciones a organismos regulatorios y en las fechas establecidas	cumplir con las normativas legales en base a un maestro de documentos	requisitos legales cumplidos	cumplir el 100% sin sanciones al 31 de diciembre del 2013	requisitos legales cumplidos sobre requisitos legales a cumplir	%	propio	semestral
CAIPTAL INTANGIBLE	desarrollar el sistema de gestión por competencias	% de cumplimiento del plan de desarrollo del sgc	lograr la aplicación al 100% del sgc a diciembre de 2013	generar proceso estándar para la gestión por competencias	proceso estándar definido	concluir el proceso estándar hasta el 31 de diciembre de 2013	proyecto ejecutado/proyecto planteado	%	propio	mensual
	garantizar el mejor clima laboral	% de satisfacción con el clima laboral	lograr en el 90% del personal satisfacción con el clima laboral a diciembre de 2013	propiciar la interacción grupal	reducción del nivel de conflictividad entre los empleados	reducir los conflictos y chismes a cero	incidentes de conflictos	número de casos	propio	mensual
	asegurar el desarrollo y la innovación tecnológica	% de cumplimiento del plan de innovación y desarrollo tecnológico	cumplir con el 100% del plan de innovación y desarrollo tecnológico a diciembre de 2014	proporcionar el presupuesto necesario para la ejecución	% de cumplimiento del plan de innovación	100% de cumplimiento del plan	100% de cumplimiento del plan	proyectos ejecutados	propio	anual
	capacitar y desarrollar al personal	% de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	cumplir al 100% el plan de capacitación y desarrollo a diciembre de 2013	ejecutar el plan de capacitación	% de cumplimiento del plan de capacitación	100% de cumplimiento del plan	100% de cumplimiento del plan	proyectos ejecutados	propio	anual
		% de cumplimiento de los planes de acción que se generen de las capacitaciones	de cada capacitación realizada se debe generar y ejecutar planes de acción inmediato	ejecutar el plan de capacitación	% de cumplimiento del plan de capacitación	100% de cumplimiento del plan	100% de cumplimiento del plan	proyectos ejecutados	propio	anual
integrar los sistemas de gestión	numero de módulos integrados	integrar al 100% los módulos de los sistemas de gestión a junio de 2014	definir los módulos a integrar	% de módulos integrados	100% de cumplimiento en el objetivo deseado	100% de cumplimiento	numero de módulos integrados	propio	semestral	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Tabla 35. Matriz de Gestión de Ventas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR (KPI)	META(S)	ESTRATEGIA (Como contribuye el departamento)	INDICADOR (KPI)	META(S)	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	FRECUENCIA DE REPORTE
FINANCERA	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	Porcentaje de Rentabilidad antes de Impuestos	Alcanzar el 5% de Rentabilidad antes de Impuestos hasta Diciembre de 2014 y el 6% a Diciembre de 2015	Vender mayor porcentaje de viviendas	% de viviendas vendidas	Alcanzar el 50% de ventas de viviendas, hasta el 31 de diciembre del 2013	Monto viviendas vendidas/Monto de ventas totales	Porcentaje	Propia	Mensual
	INCREMENTAR VOLUMEN DE VENTAS	Porcentaje de Volumen de Ventas	Aumentar un 30% en Ventas al 31 de Diciembre de 2013 (en relación al 31 de Diciembre de 2012)	Incrementar ítems en líneas de productos de alta rotación	Porcentaje de ítems	Lograr el incremento del 10% del total de ítems, hasta 31 de julio del 2013	Nº ítems nuevos / Nº de ítems	Porcentaje	Propia	Trimestral
				Aumentar el número de Clientes	Porcentaje de Clientes	Incrementar el número de clientes en un 10%, hasta diciembre del 2013	Nº Clientes nuevos / Nº Clientes	Porcentaje	Propia	Mensual
CLIENTES				Aumentar las ventas a Clientes Actuales	porcentaje de nivel de cobertura	Mejorar el nivel de cobertura del 60% actual al 80% al 31 de Diciembre de 2013	Nº Clientes atendidos / Nº Clientes Totales	Porcentaje	Propia	Mensual
	MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Nivel de satisfacción del Cliente	Lograr el 80% de satisfacción del cliente hasta Diciembre 2013 y el 90% hasta Diciembre 2014	Lograr una mejor planificación comercial de parte de los Asesores Comerciales	Porcentaje de cumplimiento de planificación a clientes	Lograr un nivel de cumplimiento de planificación al 90% mensual por parte de cada Asesor	Clientes visitados por Asesor / Clientes planificados por Asesor	Porcentaje	Propia	Mensual
				Capacitar a todos los Asesores Comerciales en conocimiento de producto y servicio al cliente	% de aprobación por evento	lograr al 90% de asesores aprueben cada evento de evaluación	Asesores aprobados / Asesores participantes	Porcentaje	Registro propio	Mensual
	FIDELIZAR CLIENTES	Número de Programas de Fidelización	Ejecutar 4 programas de fidelización hasta Junio 2014	Desarrollar Programa de Fidelización	Número de eventos de fidelización	Lograr realizar 2 eventos por semestre	N.A.	Número	Registro Propio	Semestral
	INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Porcentaje de incremento de participación en el mercado	Lograr el 10% de participación de mercado hasta Diciembre 2013	Abrir nuevos mercados	volumen de ventas nuevos mercados	Vender \$1'000.000 en nuevos mercados hasta diciembre del 2013	volumen de ventas	\$ USD	Propia	Mensual

	IMPLANTAR UN SISTEMA QUE ASEGURE EL CUMPLIMIENTO DE UN PEDIDO PERFECTO	Número de Quejas del Cliente	No sobrepasar el porcentaje de quejas respecto a la líneas de facturación al 31 de Diciembre de 2013	Desarrollar e implementar un manual de gestión comercial estandarizado	Porcentaje de pedidos bien realizados	Lograr el cumplimiento del 95% de pedidos bien realizados por parte de los Asesores Comerciales diariamente	Número de Pedidos Erróneos del Asesor / Número de Pedidos Totales del Asesor	Porcentaje	Post – Venta	Mensual
PROCESOS	OPTIMIZAR LOS PROCESO DE LA CADENA DE VALOR	Ventas totales por número de empleados	Mejorar en un 30% al 31 de Diciembre de 2013 en relación a Diciembre de 2012	Mejorar el nivel de recuperación de cartera	Porcentaje de cartera recuperada	Llegar al 83% en recuperación de cartera mensual, al 31 de diciembre del 2013	Cartera recuperada / Cartera total	Porcentaje	Propia	Mensual
	FOMENTAR LA CREATIVIDAD & INNOVACIÓN	Número de Proyectos de Mejora Ejecutados	Un proyecto de mejora por área, ejecutado anualmente desde el 1 de Julio de 2013	Contribuir con un Proyecto Creativo e Innovador	proyecto ejecutado	Desarrollar e implantar el proyecto hasta diciembre del 2013	N.A.	Número	Registro Propio	anual
	CUMPLIR CON LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE APLICABLE A LA EMPRESA	Requisitos Cumplidos	Cumplimiento del 100% de las disposiciones legales vigentes en las fechas establecidas	Aplicar y Conocer la importancia del manejo de documentos tributarios	Porcentaje de documentos no entregados	Cumplir el 100% de documentos entregados mensualmente	numero de doctos entregados / número de documentos no entregados	Porcentaje	Registro Propio (Post - Ventas)	Mensual

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Tabla 36. Matriz de Gestión Administrativa

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR (KPI)	META(S)	ESTRATEGIA (Como contribuye el departamento)	INDICADOR (KPI)	META(S)	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	FRECUENCIA DE REPORTE
FINANCIERO	incrementar la rentabilidad antes de impuestos	% de rentabilidad antes de impuestos	alcanzar el 5% de rentabilidad antes de impuestos hasta diciembre del 2014 y el 6% al 2015	disminuir el costo de materiales	% de costo del materiales frente a las ventas	disminuir en 0.1% al costo promedio de los 4 primeros meses del año 2013	costo de materiales sobre ventas totales	%	propio	mensual
CLIENTES	incrementar volumen de ventas	% volumen en ventas	aumentar 30% en ventas a diciembre de 2013 (en relación a diciembre de 2012)	cumplir con la entrega completa de acuerdo a lo planificado	# de entregas efectivas	mejorar en un 20% la efectividad de las entregas	# de clientes entregados para # de clientes embarcados	%	propio	mensual
	fidelizar clientes	# de programas de fidelización y % de cobertura de clientes	ejecutar cuatro programas de fidelización hasta junio del 2014 y lograr un 80% de cobertura de nuestra base de clientes hasta junio del 2014	establecer un sistema de control de entrega de bienes inmuebles	tiempo de entrega de los bienes inmuebles					
	incrementar participación del mercado	% de incremento de mercado	lograr el 10 % en participación de mercado hasta diciembre de 2013	cumplir con la entrega completa de acuerdo a lo planificado	# de entregas efectivas	mejorar en un 20% la efectividad de las entregas	# de clientes entregados para # de clientes embarcados	%	propio	
PROCESOS	optimizar los procesos de la cadena de valor	ventas totales por número de empleados	mejorar un 30% al 31 de diciembre de 2013 en relación al 2012	aplicar un proceso de mejoramiento continuo	cuellos de botella en procesos	reducir hasta diciembre de 2013 el 80% los cuellos de botella identificados	total cuellos de botella eliminados sobre cuellos de botella identificados	%	propio	trimestral
	fomentar la creatividad e innovación	número de proyectos de mejora ejecutados	un proyecto de innovación por área ejecutado anualmente desde el 01 de julio de 2013	mejorar el proceso de trabajo en las obras de construcción	productividad	alcanzar hasta el 31 de diciembre 2013 el monto de 1000 usd por hora por hombre	monto recibido más monto facturado para obras en ejecución	dólares	propio	trimestral

CAITAL INTANGIBLE	cumplir con la normativa legal vigente aplicable a la empresa	requisitos cumplidos	cumplir el 100% de normativas legales sin sanciones a organismos regulatorios y en las fechas establecidas	cumplir con las normativas legales en base a un maestro de documentos	requisitos legales cumplidos	cumplir el 100% sin sanciones al 31 de diciembre del 2013	requisitos legales cumplidos sobre requisitos legales a cumplir	%	propio	semestral
	desarrollar el sistema de gestión por competencias	% de cumplimiento del plan de desarrollo del sgc	lograr la aplicación al 100% del sgc a diciembre de 2013		proceso estándar definido	concluir el proceso estándar hasta el 31 de diciembre de 2013	proyecto ejecutado/proyecto planteado	%	propio	mensual
	garantizar el mejor clima laboral	% de satisfacción con el clima laboral	lograr en el 90% del personal satisfacción con el clima laboral a diciembre de 2013	propiciar la interacción grupal	reducción del nivel de conflictividad entre los empleados	reducir los conflictos y chismes a cero	incidentes de conflictos	número de casos	propio	mensual
	asegurar el desarrollo y la innovación tecnológica	% de cumplimiento del plan de innovación y desarrollo tecnológico	cumplir con el 100% del plan de innovación y desarrollo tecnológico a diciembre de 2014	proporcionar el presupuesto necesario para la ejecución	% de cumplimiento del plan de innovación	100% de cumplimiento del plan	100% de cumplimiento del plan	proyectos ejecutados	propio	anual
	capacitar y desarrollar al personal	% de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	cumplir al 100% el plan de capacitación y desarrollo a diciembre de 2013	ejecutar el plan de capacitación	% de cumplimiento del plan de capacitación	100% de cumplimiento del plan	100% de cumplimiento del plan	proyectos ejecutados	propio	anual
		% de cumplimiento de los planes de acción que se generen de las capacitaciones	de cada capacitación realizada se debe generar y ejecutar planes de acción inmediato	ejecutar el plan de capacitación	% de cumplimiento del plan de capacitación	100% de cumplimiento del plan	100% de cumplimiento del plan	proyectos ejecutados	propio	anual
	integrar los sistemas de gestión	numero de módulos integrados	integrar al 100% los módulos de los sistemas de gestión a junio de 2014	definir los módulos a integrar	% de módulos integrados	100% de cumplimiento en el objetivo deseado	100% de cumplimiento	numero de módulos integrados	propio	semestral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Tabla 37. Matriz de Gestión de Recursos Humanos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR (KPI)	META(S)	ESTRATEGIA (Como contribuye el departamento)	INDICADOR (KPI)	META(S)	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	FRECUENCIA DE REPORTE
FINANCIERA	INCREMENTAR EL ROA Y ROI	ROA ROI	15% 30%	MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS	ROA 15% ROI 30%		ROA = UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL ROI = UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL	%	PROPI O	MENSUAL
CLIENTES	INCREMENTAR VOLUMEN DE VENTAS	% Volumen en ventas	Aumentar un 30% en ventas a diciembre del 2013 (en relación a diciembre 2012)	Ejecutar plan de fortalecimiento de herramientas tecnológicas REFERIDAS A VENTAS	# de Herramientas fortalecidas referidas a ventas	100% de herramientas fortalecidas a diciembre 2013	N/A	%	PROPI O	MENSUAL
	FIDELIZAR CLIENTES	# de programas de fidelización	X programas de fidelización hasta junio del 2014	Implementar un plan de incentivos	Promedio de compras al mes	Incremento del 5% del promedio actual	N/A	%	PROPI O	MENSUAL
		% de cobertura de clientes	Lograr un 80% de cobertura de nuestra base de clientes, hasta junio del 2014	Planificar la ruta de visita adecuadamente	Número de clientes que compran al año	100% de cumplimiento de la meta planteada	Incremento de Clientes que compran	%	PROPI O	MENSUAL
PROCESOS	FOMENTAR LA CREATIVIDAD E INNOVACION	NUMERO DE PROYECTOS DE MEJORA EJECUTADOS	UN PROYECTO DE MEJORA POR AREA EJECUTADO ANUALMENTE DESDE EL 01 DE JULIO DE 2013	Capacitar a los gerentes en temas relacionados Con la innovación dentro del sector de la comercialización	2 proyectos a ejecutarse	100% de cumplimiento de la meta planteada	N/A		PROPI O	MENSUAL

	CUMPLIR CON LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE APLICABLE A LA EMPRESA	REQUISITOS CUMPLIDOS	100% DE CUMPLIMIENTO SIN SANCIONES A ORGANISMOS REGULATORIOS Y EN LAS FECHAS ESTABLECIDAS	EJECUTAR PLAN DE LICENCIAMIENTO	# de licencias adquiridas	100% de licencias a Diciembre 2014	N/A	%	PROPIO	MENSUAL
	INTEGRAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	NUMERO DE MÓDULOS INTEGRADOS	INTEGRAR AL 100% LOS MÓDULOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN A ENERO DEL 2014	INTEGRAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	NUMERO DE MÓDULOS INTEGRADOS	INTEGRAR AL 100% LOS MÓDULOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN A JULIO DEL 2014	N/A	%	PROPIO	MENSUAL
CAPITAL INTANGIBLE	DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (VINCULACION, DESEMPEÑO, CAPACITACION Y DESARROLLO)	%DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	LOGRAR AL 100% LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS A JULIO DEL 2014	CREAR ESCUELAS DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	% DEL PERSONAL QUE CUMPLE CON LAS COMPETENCIAS UNIVERSALES, DE AREA I ESPECIFICAS	DESARROLLAR AL 80% LAS COMPETENCIAS, UNIVERSALES, DE AREA I ESPECIFICAS DEL PERSONAL A DICIEMBRE DEL 2014	N/A	%	PROPIO	SEMESTRAL
				RETENER AL PERSONAL DE ALTO DESEMPEÑO	% de rotación de personal de alto desempeño	Bajar x% de rotación del personal de alto desempeño	N/A	%	PROPIO	MENSUAL
	GARANTIZAR EL MEJOR CLIMA LABORAL	% DE SATISFACCION CON EL CLIMA LABORAL	LOGRAR EN EL 90% DEL PERSONAL SATISFACCION CON EL CLIMA LABORAL A DICIEMBRE DEL 2013	IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO	% DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA	CUMPLIR EL 100% DEL PROGRAMA DE SATISFACCION AL CLIENTE INTERNO A DICIEMBRE DEL 2014	N/A	%	PROPIO	TRIMESTRAL
	ASEGURAR EL DESARROLLO Y LA INNOVACION TECNOLOGICA	% De cumplimiento del Plan de Innovación i Desarrollo Tecnológico	Cumplir 100% el Plan de Innovación al i Desarrollo Tecnológico a Diciembre 2014	Implementar proyectos de desarrollo tecnológico	# de proyectos implementados	Implementar el 100% de los proyectos presentados a Diciembre del 2013	# de proyectos presentados / # proyectos implementados	%	PROPIO	MENSUAL
	INTEGRAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	NUMERO DE MÓDULOS INTEGRADOS	INTEGRAR AL 100% LOS MÓDULOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN A ENERO DEL 2014	AUTOMATIZAR LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	# DE PROCESOS AUTOMATIZADOS	automatizar el 100% DEL PROCESO a Diciembre del 2014	N/A	%	PROPIO	MENSUAL

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

Tabla 38. Matriz de Gestión Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR (KPI)	META(S)	ESTRATEGIA (Como contribuye el departamento)	INDICADOR (KPI)	META(S)	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	FRECUENCIA DE REPORTE
FINANCIERA	incrementar la rentabilidad	porcentaje de rentabilidad antes de impuestos	alcanzar el 5% de rentabilidad antes de impuestos hasta diciembre del 2014 y el 6% al 2015	optimizar los recursos financieros de la empresa	rentabilidad	alcanzar el 5% 2014 y 6% 2015	utilidad antes impuestos / ventas totales	%	propio	mensual
	CLIENTES	incrementar volumen de ventas	% volumen en ventas	incrementar periódicamente las líneas de crédito a los clientes	% incremento de cupo total entre periodos	aumentar 30% en los cupos totales al 31 de julio del 2013		%	propio	semestral
obtener nuevas fuentes de financiamiento para apalancar el crecimiento de ventas				índice de liquidez	alcanzar el 1.5 de liquidez mensual	activo corriente / pasivo corriente	usd	propio	mensual	
mejorar el servicio al cliente		nivel de satisfacción del cliente	llegar al 80% de satisfacción del cliente hasta diciembre del 2013.	lograr una mejor planificación comercial de parte de los asesores comerciales	porcentaje de cumplimiento de planificación a clientes	lograr un nivel de cumplimiento de planificación al 90% mensual por parte de cada asesor	clientes visitados por asesor / clientes planificados por asesor	Porcentaje	propia	mensual
	llegar al 90% de satisfacción del cliente hasta diciembre del 2014.		capacitar a todos los asesores comerciales en conocimiento de producto y servicio al cliente	% de aprobación por evento	lograr al 90% de asesores aprueben cada evento de evaluación	asesores aprobados / asesores participantes	Porcentaje	registro propio	mensual	
PROCESOS	fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores	% de convenios	80% de convenios obtenidos con los proveedores hasta diciembre de 2013	planificar el pago oportuno de los convenios obtenidos	# reclamos de proveedores	honrar al 100% de los convenios obtenidos a dic 2013	reclamos del mes/ reclamos promedios	%	propio	mensual

	fomentar la creatividad e innovación	número de proyectos de mejora ejecutados	un proyecto de mejora por área ejecutado anualmente desde el 01 de julio de 2013	realizar capacitaciones financieras-contables y tributarias a los distintos departamentos de la empresa y a los clientes	# capacitaciones	realizar 1 capacitación por departamento o cliente mensualmente	capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planeadas	numero	propio	trimestral
	cumplir con la normativa legal vigente aplicable a la empresa	requisitos cumplidos	100% de cumplimiento sin sanciones a organismos regulatorios y en las fechas establecidas	desarrollar un cronograma de planificación de acuerdo a las fechas y plazos de los entes de control	obligaciones cumplidas	cumplir 100% de obligaciones	obligaciones incumplidas /obligaciones cumplidas	tiempo	propio	mensual
	DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL SGC	LOGRAR LA APLICACIÓN AL 100% DEL SGC A DICIEMBRE DE 2013	GENERAR PROCESO ESTANDAR PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	PROCESO ESTANDAR DEFINIDO	CONCLUIR EL PROCESO ESTANDAR HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	PROYECTO EJECUTADO/PROYECTO PLANTEADO	%	PROPIO	MENSUAL
	GARANTIZAR EL MEJOR CLIMA LABORAL	% DE SATISFACCION CON EL CLIMA LABORAL	LOGRAR EN EL 90% DEL PERSONAL SATISFACCION CON EL CLIMA LABORAL A DICIEMBRE DE 2013	PROPICIAR LA INTERACCIÓN GRUPAL	REDUCCIÓN DEL NIVEL DE CONFLICTIVIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS	REDUCIR LOS CONFLICTOS Y CHISMES A CERO	INCIDENTES DE CONFLICTOS	NUMERO DE CASOS	PROPIO	MENSUAL
	ASEGURAR EL DESARROLLO Y LA INNOVACION TECNOLÓGICA	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE INNOVACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	CUMPLIR CON EL 100% DEL PLAN DE INNOVACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO A DICIEMBRE DE 2014	PROPORCIONAR EL PRESUPUESTO NECESARIO PARA LA EJECUCIÓN	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE INNOVACIÓN	100% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	100% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	PROYECTOS EJECUTADOS	PROPIO	ANUAL
	CAPACITAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO	CUMPLIR AL 100% EL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO A DICIEMBRE DE 2013	EJECUTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	100% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	100% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	PROYECTOS EJECUTADOS	PROPIO	ANUAL
		% DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCION QUE SE GENEREN DE LAS CAPACITACIONES	DE CADA CAPACITACION REALIZADA SE DEBE GENERAR Y EJECUTAR PLANES DE ACCION INMEDIATO	EJECUTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	100% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	100% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	PROYECTOS EJECUTADOS	PROPIO	ANUAL

	INTEGRAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	NUMERO DE MÓDULOS INTEGRADOS	INTEGRAR AL 100% LOS MÓDULOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN A JUNIO DE 2014	DEFINIR LOS MÓDULOS A INTEGRAR	% DE MÓDULOS INTEGRADOS	100% DE CUMPLIMIENTO EN EL OBJETIVO DESEADO	100% DE CUMPLIMIENTO	NUMERO DE MÓDULOS INTEGRADOS	PROPIO	SEMESTRAL
Perspectiva de Formación y Desarrollo	Motivar al cliente interno Contar con un personal especializado	% de participación del personal en comentarios y sugerencias % de trabajadores que rotan al año	Mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores Número de especialistas en la empresa	Contratación de especialistas para la empresa	% de especialistas	100% de especialistas en la empresa según las áreas de trabajo definidas	% de especialistas= especialistas/ personal total	Porcentajes	Propio	Semestral

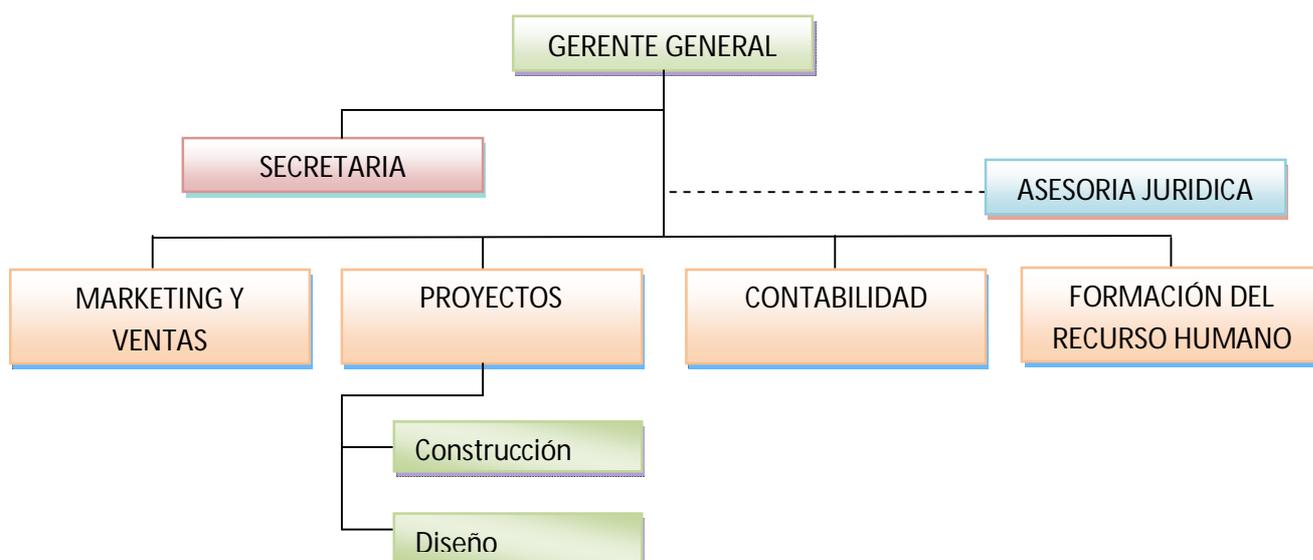
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

6.7.2. Propuesta de Estructura Organizacional para Coral Inmobiliaria

A continuación se presenta el organigrama de la empresa que sería el más adecuado para la empresa:

Gráfico 26. Organigrama de Coral Inmobiliaria



Elaboración: Vásquez David

6.7.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTO DEL ORGANIGRAMA DE CORAL INMOBILIARIA

En esta sección se describen los puestos más relevantes de la estructura organizacional de Coral Inmobiliaria:

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	DEPARTAMENTO: GERENCIA
REPORTA A: GERENTE GENERAL	REEMPLAZO: GERENTE DEL PROYECTOS
<p>OBJETIVO GENERIC DEL PUESTO: <i>Establece en términos generales la razón de existir del cargo.</i></p> <p>Administrar los recursos de la empresa y ejercer la representación legal de la misma.</p>	
TAREA	FRECUENCIA
Planificar, organizar y controlar las actividades de la compañía.	DIARIO
Representar legalmente a la compañía en actos públicos.	DIARIO
Elaborar el Plan Estratégico Anual, presentarlo y garantizar su cumplimiento.	ANUAL
Organizar reuniones de trabajo con los jefes departamentales.	SEMANAL
Reuniones de Ventas.	SEMANAL
Evaluar cumplimiento de objetivos y tomar los correctivos necesarios.	MENSUAL
Elaborar Informes y Reportes Estadísticos.	MENSUAL
Incorporar tecnologías de información en la gestión administrativa, financiera y operativa de la compañía.	SEMESTRAL
Estudiar el mercado de inmobiliario y posicionamiento frente a la competencia.	SEMESTRAL
Evaluación de desempeño.	SEMESTRAL
RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS	
<p>Internas: <i>las relaciones de trabajo con otros Departamentos y empleados y funcionarios. Interactúa con todos los Departamentos.</i></p>	
<p>Externas: <i>las relaciones con clientes, proveedores, entidades públicas, lo que recibe y entrega: información, documentación, atención, mercadería, etc. y la frecuencia</i></p> <p>Relación con clientes internos y externos.</p>	

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE VENTAS		DEPARTAMENTO: VENTAS
REPORTA A: GERENTE GENERAL		REEMPLAZO: GERENTE GENERAL
<p>OBJETIVO GENERICO DEL PUESTO: Establece en términos generales la razón de existir del cargo.</p> <p>Generar ventas, coordinando adecuadamente la fuerza de ventas, creando estrategias.</p>		
TAREA :		FRECUENCIA
PLANEAR, ORGANIZAR, EJECUTAR, CONTROLAR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS		PERMANENTE
Elaborar el Plan Estratégico Anual		ANUAL
Establecer estrategias para cumplir las metas.		Diario
Supervisar trabajo de los vendedores.		Diario
Buscar nichos de mercado.		Diario
Planificar acciones de vendedores.		Diario
Seguimientos prospectos de ventas.		Diario
Atención a clientes ventas internas.		Diario
Elaborar informes mensuales.		Mensual
Participar comités de crédito.		Diario
Organizar mercadeo y publicidad, capacitación del personal.		Diario
Coordinar logística y presupuestos para participación en ferias.		Eventual

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	DEPARTAMENTO: FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
REPORTA A: GERENTE GENERAL		REEMPLAZO: GERENTE GENERAL
<p>OBJETIVO GENERICO DEL PUESTO: Establece en términos generales la razón de existir del cargo.</p> <p>Establecer los requerimiento de talento humano</p>		
TAREA :	FRECUENCIA	
PLANEAR, ORGANIZAR, EJECUTAR, CONTROLAR Y EVALUAR AL TALENTO HUMANO	PERMANENTE	
Elaborar el Plan Estratégico Anual	ANUAL	
Establecer estrategias para evaluar al talento humano	Diario	
Supervisar a los empleados de su área.	Diario	
Implantar un sistema de selección y evaluación por competencias	Mensual	
Planificar acciones de capacitación	Mensual	

NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR GENERAL	DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
REPORTA A:	GERENTE GENERAL	REEMPLAZO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD
# PERSONAS BAJO SU CARGO:	1	
OBJETIVO GENERICO DEL PUESTO: Establece en términos generales la razón de existir del cargo. LLEVAR LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA EN FORMA TRANSPARENTE Y PRECISA.		
TAREA		FRECUENCIA
PLANEAR, ORGANIZAR, EJECUTAR, CONTROLAR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD		MENSUAL
Control y revisión de documentos de los diferentes Departamentos.		DIARIO
Elaboración de Reportes Contables.		DIARIO
Autorización pagos varios.		DIARIO
Entrega de información oportuna a organismos de control y Gerencia.		EVENTUAL
Elaboración de Estados Financieros.		MENSUAL
Elaborar un Plan Estratégico anual del Área		ANUAL
Establecer el Flujo de Caja y establecer las desviaciones frente al flujo real		MENSUAL
Evaluar trimestralmente el cumplimiento del plan y reportar a Gerencia las desviaciones, sugiriendo correctivos		TRIMESTRAL
Cumplir con las disposiciones legales de todos los organismos relacionados: SRI, IESS, Intendencia de Días, etc.		PERMANENTE
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones internas y el Reglamento Interno de Trabajo		PERMANENTE
Evaluar al personal bajo su cargo, previa la valoración de cargos y asignación de metas		SEMESTRAL
Revisión de todos los documentos de la empresa		DIARIO
Coordinar las labores del Departamento de Contabilidad con las otras Áreas de la Empresa		PERMANENTE

6.7.3. Políticas y Responsables

La importancia de la dirección es indispensable para ejecutar y realizar un seguimiento de los avances en el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos, ello conduce a la necesidad determinante de generar un conjunto de políticas que permitan normar las acciones de la organización.

En la empresa Coral Inmobiliaria, las políticas deben allanarse a la funcionalidad y satisfacción del cliente, es por ello que el mando directivo conjuntamente con los responsables de la ejecución del modelo de gestión planteado en esta investigación, han determinado parámetros que se consideran estratégicos para lograr el éxito en el sector de la construcción los cuales se exponen a continuación:

- Confianza
- Seguridad y compromiso}
- Diseño exclusivo}
- Confort
- Marca
- Ubicación
- Adaptabilidad a las necesidades}
- Acabados de lujo
- Atención al cliente
- Financiamiento

Después de establecer las necesidades y expectativas del cliente es posible generar políticas para la empresa Coral Inmobiliaria.

Coral Inmobiliaria oferta a sus clientes productos inmobiliarios, con los mejores estándares de calidad en lo que respecta a diseños, utilizando las mejores marcas en acabados, enmarcados en la confianza y seguridad

con una atención afable y adaptable a las necesidades tienen una guía fundamental que proyecta el camino para la obtención de su misión y visión.

Sustentándose en la política de calidad, tanto alta gerencia como el personal que trabaja cotidianamente en las distintas áreas de la organización.

En segunda instancia se han determinado los objetivos estratégicos que marcarán a la inmobiliaria hacia la senda del éxito comercial y la mejora continua. De tal forma que es importante volver a mencionar los siguientes objetivos estratégicos que se detallaron en la matriz de contribución:

- Incrementar la utilidad antes de impuestos.
- Incrementar la eficiencia en la utilización de los recursos en las actividades de construcción y ejecución de obra.
- Disminuir el índice de reclamos de clientes por inconformidades en la construcción y acabados de las obras contratadas.
- Mantener estándares de calidad en lo referente a tiempos de entrega y cumplimientos de contratos con los clientes.
- Elevar el control sobre los procesos ejecutados por contratistas externos a la inmobiliaria.

6.7.3.1. Objeto de las Políticas de la Coral Inmobiliaria

- Describir el modelo de gestión de Coral Inmobiliaria.
- Describir los documentos que sustentan el modelo de gestión.
- Determinar los parámetros principales para la elaboración, aprobación, archivo, control y modificación de documentos de manera ordenada.

- Definir de la manera sistemática los procesos de la inmobiliaria para asegurar que los datos de calidad se elaboran, clasifican, destinan y archivan adecuadamente con el objetivo de mostrar que los productos cumplen con los requerimientos del modelo de gestión.

6.7.3.2. Ámbito de aplicación de las políticas

Coral Inmobiliaria establecerá como hoja ruta el modelo propuesto, en donde se llevará un registro pormenorizado de los avances en el logro de los objetivos estratégicos, y con ello propiciando el mejoramiento continuo conforme a los parámetros internos identificados:

- Determina los procesos necesarios del modelo de gestión.
- Identifica la interacción y secuencia de los procesos a través del uso de diagramas y métodos gráficos.
- Determina métodos y criterios para asegurar que las operaciones y control son eficaces a través de la aplicación de planes de seguimiento.
- Asegura la disponibilidad de recursos y de información necesaria para apoyar el seguimiento y operaciones de los procesos.
- Ejecuta el seguimiento, análisis y medición de sus procesos.
- Implementa acciones correctivas y preventivas para el logro de los resultados planificados.

6.7.3.3. Políticas para los Recursos Humanos

Coral Inmobiliaria es consciente de la relevancia de contar con talento humano formado adecuadamente en los aspectos técnicos y de calidad. Realizará cursos periódicos, conferencias y ejercicios impartidos por

personal cualificado en la materia que se trate. Este aspecto general las siguientes responsabilidades:

- Determinar la competencia requerida para desarrollar actividades que generen efectos sobre la calidad del producto.
- Proporcionar información para satisfacer las necesidades.
- Asegurar que el cliente interno este consciente de la importancia de sus operaciones para la empresa.
- Mantener un sistema de gestión del talento humano que evalúe la productividad del personal de la organización.

El reclutamiento, inducción y formación del personal debe estar dirigido a:

- Formación en los métodos y especialización que se necesita para la ejecución de las actividades de cada persona, incluye técnicas constructivas, manejo de equipos, materiales y la comprensión de documentación técnica que se facilite a dicho personal.
- Formación técnica en actividades propias de la constructora, misma que puede ser llevada a cabo por empresas especializadas o por personal interno.
- Conceptos y técnicas del modelo de gestión.

Cada área de la empresa deberá emitir anualmente un informe de necesidades de formación y en base a estos, el responsable de recursos humanos elabora un Plan de Formación en el cual quedan especificadas:

- Temas a tratar
- Tiempo del curso
- Empresas encargadas de dar el curso
- Personal que debe asistir

Se entablarán reuniones para evaluar y realizar el respectivo seguimiento a los planes de formación sus efectos en el mejoramiento productividad del personal.

6.7.3.4. Infraestructura

Coral Inmobiliaria cuenta con un adecuado sistema informático para el manejo de datos conectas mediante una intranet.

En consideración a los avances que se generan constantemente es realiza el mantenimiento y actualización de los equipos y software.

La infraestructura de la empresa es adecuada para lograr la conformidad con los requisitos de imagen corporativa proyectada hacia los clientes:

Esta incluye:

- Equipos, espacios de trabajo y servicios asociados.
- Equipos de software y hardware
- Servicios de apoyo como transporte y comunicaciones

6.7.3.5. Ambiente de Trabajo

Para asegurar la eficiencia y eficacia en las actividades Coral Inmobiliaria generará un ambiente de trabajo óptimo para contribuir de esa manera a la consecución de los objetivos estratégicos.

Los directivos de la organización establecerán los medios para que el ambiente tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del cliente interno considerando:

- Seguridad en las obras, incluye equipos de protección individual y colectiva.

- Ergonomía de los equipos e instalaciones para reducir la fatiga y lesiones.
- Ubicación y disposición de lugares de trabajo
- Interacciones sociales entre los empleados
- Instalaciones para el personal de obra
- Condiciones ambientales en las oficinas: calor, humedad, luz, flujo de aire, etc.
- Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación visual.

6.7.3.6. Planificación de la realización de una obra

Coral Inmobiliaria tiene como necesidad controlar sus procesos los cuales se fundamenta en lo siguiente:

- Planificar que hacer, como se debe hacer, con qué medios y recurso humano. Para ellos se elaboran planos, procedimientos e instrucciones para el proceso de construcción.
- Disponer de medios adecuados y mantenerlos en condiciones óptimas de funcionamiento mediante programas de mantenimiento preventivo y revisiones periódicas.
- Conocer las capacidades de los procesos y adecuarlas a las necesidades de los clientes.
- Controlar las variables que se incluyen en el proceso de construcción.
- Establecer correcciones sobre los procesos y subprocesos en función de los resultados obtenidos.
- Eliminar causas directas de la generación en los procesos ejecutados.
- Establecer los registros necesarios para evaluar el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones operativas.

En caso de que los resultados de los procesos no puedan verificarse, estos se someterán a la verificación de personal especializado que mantendrán una supervisión y control continuo de las variables del proceso.

Los directivos tomarán las medidas pertinentes para el eficaz y eficiente implantación y ejecución de los procesos y de esta manera propiciar satisfacción.

6.7.3.7. Procesos relacionados con los clientes

Los directivos de la empresa Coral Inmobiliaria realizarán un análisis de las necesidades del cliente, las cuales se traducen en requisitos de calidad en la generación de los productos.

Los procesos incluyen la identificación y revisión de la información e involucran activamente al cliente., siendo estos los siguientes:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluidos los requerimientos de entrega y ulterior a esta.
- Los requisitos que establezca Coral Inmobiliaria.

Los requisitos deben ser debidamente detallados en los documentos correspondientes, en este contexto la empresa debe realizar una evaluación de su capacidad de respuesta frente a la demanda solicitada por el cliente.

6.7.3.7.1. Revisión de los Requisitos relacionados con los productos inmobiliarios

Coral Inmobiliaria tiene determinado un conjunto de procedimientos para asegurar que los compromisos contractuales se revisen antes de iniciar la prestación de los servicios.

El propósito de esta verificación es determinar si:

- Los requisitos del contrato están definidos en forma clara e inequívoca.
- Existen y están disponibles los recursos técnicos y humanos para ofrecer el servicio.
- Se registran los resultados y decisiones de la verificación.

6.7.3.8. Comunicación con el Cliente

La empresa establecerá disposiciones para la comunicación con los clientes incluyendo lo siguiente:

- Información sobre el producto final
- Consultas y atención de pedidos y modificaciones
- Retroalimentación del cliente, incluida las quejas y reclamos.

Cualquier actividad o modificación deberá ser debidamente documentada.

6.7.4. Planificación del Diseño y Desarrollo

Coral Inmobiliaria planifica y controla el diseño (proyecto) y desarrollo del producto (vivienda, departamentos, oficinas, etc). En este procedimiento se constituye:

- Etapas o fases del proyecto
- Planificación y control de las instancias así como el encargado del control del desarrollo del producto

6.7.4.1. Proceso de Compras

El encargado de la obra revisa y resuelve, en función del alcance de suministro, los documentos que cuentan con la información técnica y de calidad de los productos y servicios a comprar.

Coral Inmobiliaria tiene determinado el conjunto de procesos de evaluación y calificación de proveedores para cada producto o servicio de tal forma que se pueda cumplir con los estándares de calidad preconcebidos.

6.7.4.2. Producción y Prestación del Servicio

La entrega de la obra va vinculada con los documentos respectivos generados durante la puesta en marcha del modelo de gestión.

Si es requerimiento del cliente la empresa puede extender sus servicios a temas como:

- Asesoría técnica relacionada con la obra entregada.
- Entregas de documentación técnica correspondiente al mantenimiento y conservación de los inmuebles.
- Atención de quejas durante el lapso de garantía.

6.7.4.3. Seguimiento y Retroalimentación

Considerando las matrices anteriormente detalladas en donde se describen los indicadores de gestión, es necesario articular una política de

seguimiento para el control del cumplimiento de estos en función de las metas establecidas, es por ello que será necesario incorporar en el sistema informativo interno los indicadores para que las distintas áreas responsables lo puedan ir alimentando y de esta manera tener información en tiempo real del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, en este contexto los directivos manejarán el siguiente esquema de presentación de los avances en cada uno de los indicadores:

CUADRO MENSUAL DE INDICADORES

PROCESO	INDICADOR	FORMULA	meses												acumulado	
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		
MEJORAMIENTO CONTINUO	Rentabilidad	ROA	META			90%			90%			90%			90%	NA
			VALOR ACTUAL			61%			85%			90%			90%	NA
			CUMPLIMIENTO %			68%			94%			100%			100%	NA

En este cuadro mensual de indicadores se realizará el seguimiento respectivo, el mismo podrá ser incorporado al sistema contable de la empresa o diseñado en Excel, este permite tener visualmente como avanza el cumplimiento en donde se el color es rojo es un indicador en estado crítico, si es amarillo moderado y verde cumplimiento del 100%.

6.8 Administración de la Propuesta

El gerente junto con el personal administrativo, serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta siempre, que esta propuesta debe ser flexible, básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes.

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución de la propuesta planteada para la Inmobiliaria.

6.8.1. Cronograma de Actividades de la ejecución del proyecto

Tabla 39. Cronograma de ejecución del proyecto

N° de ítem	CÓMO		QUIÉN	CUÁNDO									COSTO EN USD.			
	Actividades	Mecanismo de seguimiento		Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	AÑO 1					AÑO 2				
							1	2	3	4	5	6		7	8	9
1	Elaborar planes estratégicos	Informes de control	Gerentes de la empresa	1 enero de 2015	1 de abril del 2015	■									1000	
2	Ejecutar planes de capacitación	Control de Asistencia	Jefe de Sistemas	2 de enero del 2015	30 de junio del 2015	■										5000
3	Implementar un plan de incentivos	Mejoramiento en ventas	Jefe de Recursos Humanos	1 de abril del 2015	1 de junio del 2015				■						2500	
4	Retener al personal de alto desempeño	Evaluación Personal	Gerente de la empresa	1 de febrero del 2015	1 de junio del 2015		■								200	
5	Implementar el programa de satisfacción del cliente interno	Mejor Desempeño Laboral	Gerente de la empresa	1 de enero del 2015	1 de febrero del 2015	■									0	
6	Implementar proyectos de desarrollo tecnológico	Informes de control	Gerente de la empresa	1 de enero del 2015	1 de junio del 2015	■									5000	
TOTAL															13.700	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 39. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de Coral Inmobiliaria
¿Por qué evaluar?	Para determinar si se está desarrollando a cabalidad el modelo de gestión
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si los resultados esperados se están cumpliendo
¿Qué evaluar?	Los indicadores de evaluación de los componentes del modelo de gestión
¿Quién Evalúa?	El Gerente
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Mediante la elaboración de informes de desempeño
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vásquez David

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, E. I. (2008). *Investigación científica*. Loja: Imprenta Como.
- Armstrong, P. K.-G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Arthur, S. (1998). *Diccionario de Economía*. España: Pennance F.G.
- Bencardino, C. M. (2005). *Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. México: Pearson Educación.
- Brigham, F. W.-E. (1994). *Fundamentos de administración Financiera*. México: Mcgraw-hill.
- Bruno, P. B. (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Cultural S.A.
- Castro, A. O. (29 de Enero de 2009). *Finanzas*. Obtenido de <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Cenzo, R. d. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Charls, L. W. (2006). *Marketing*. México: Editorial Progreso.
- Collado, F. (2002). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Mèxico: Pearson Education.
- Copeland, J. F.-T. (1994). *Finanzas en Administracion*. Mexico: Mcgraw-hill.
- David, B. (2006). *Economía*. España: editorial Interamericana de España S.A.U.
- Douglas, H. K. (2007). *Principuios de Marketing y sus mejores prácticas*. México: International Thomson Editores S.A.
- Fabian, Z. M. (2010). *Planificacion estratégica de marketing para mejorar las ventas en Comercial Zamora de laciudad de Ambato*. Ambato.
- Francisco, B. R. (2004). *Paradigmas y perspectivas teórico-metodologico en el estudio de la adminstracion*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/paradigmas2004-2.pdf>
- Garófolo, S. (2000). *Diccionario Contable*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Gerardo, M. C. (2010). *Entre maestros*. Obtenido de <http://entremaestros.files.wordpress.com/2010/02/el-paradigma-positivista-y-la-concepcion-dialectica-del-conocimiento.pdf>

- Goodman, J. E. (2003). *Diccionario de términos de Finanzas e Inversiones*. Mexico: editor John Downes.
- Hirt, S. B.-G. (2006). *Administración financiera*. Mexico: McGraw-hill.
- Horngreen, C. T. (2003). *Contabilidad de Costos*. México: Prentice Hall.
- Jacqueline, M. L. (2011). *La planificación estratégica y su incidencia en la ventas de la empresa Mastercomde la ciudad de Ambato*. Amabto.
- José, S. (1991). *Diccionario Económico y Financiero*. España: Editions Du Seuil.
- Konntz Harold, W. H. (2007). *Elementos de la Administración*. México: McGraw.
- Lambin, J.-J. (1997). *Marketing Estratégico*. Colombia: McGraw-hill editorial.
- LNS, C. (2004). *Metodología de la Investigación Científica*. Loja: Editorial Don Bosco.
- Luis, H. E., Arnaldp, M. F., & Galo, N. L. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Ecuador: Diemerino Editores.
- Lumpkin, L. E.-D.-J. (2000). *canales de Marketing y distribuciónn comercial*. Colombia: Quebecor Imprandes.
- Manuel, F. F. (2004). *Revista UNAM*. Obtenido de http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf
- Matilde, T. G. (2007). *Planificación Estratégica para la empresa Vixion*. Sangolqui.
- Michael, P. (2008). *Economía*. México: Pearson Educación.
- Mora, M. E. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: International Thomson Editores.
- Munch, L., & Ángeles, E. (2009). *Metodos y Tecnicas de Investigación*. Mexico: Editorial Trillas.
- Nunes, P. (04 de Abril de 2008). *Ciencias Economicas y Comerciales*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestión/gestiónfinanciera.htm>
- Oscar, G. L. (1999). *Administración Financiera*. Prensa Moderna Impresores.
- Philip, K., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- R., H. w., & Warren, H. W. (1982). *Biblioteca de Economía Empresarial*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Roberto, H. S., Carlos, F. C., & Pilar, B. L. (2006). *Metodologa de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.

Roger, B. J. (2007). *Marketing Estratégico*. México: Pearson Education.

Salguero, M. G. (2010). *Liquidez empresarial y su incidencia en la capacidad de producción de la industria avícola Incumbandina S.A.* Ambato.

Scott, B. (2001). *Gestión Financiera*. México: Editora McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. .

Thompson Arthur, S. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGraw.

LINKOGRAFÍA

Fuerzas Competitivas de Porter

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Cuentas Nacionales

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta ejecutada

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

OBJETIVO: Analizar los niveles de liquidez de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria.

INSTRUCCIONES: En las preguntas que se detallan a continuación marque con una X las alternativas que usted crea la correcta, con absoluta libertad y veracidad posible.

1.- La Inmobiliaria tiene un plan de ventas para sus productos

Sí No

2.- Qué tipo de ventas es la de mejor resultado para la Inmobiliaria:

Directa Online Promotores

3.- Las ventas realizadas por la empresa por concepto bienes inmobiliarios son:

Altas Medias Bajas

4.- La Inmobiliaria cuenta con un fondo para no tener problemas de liquidez

Sí No

5.- La Inmobiliaria cuenta con estrategias de inversión de acuerdo a los requerimientos de liquidez:

Sí No

6.- Afecta a la Inmobiliaria el no tener inversiones:

Sí No

7.- Existe la posibilidad que la Inmobiliaria obtenga inversiones a largo plazo:

Sí No

8.- La empresa posee dinero en activos disponibles y exigibles para cubrir sus deudas a corto plazo

Sí No

9.- La inmobiliaria ha accedido a algún crédito para obtener financiamiento

Sí No No sabe

10.- El manejo del flujo del dinero que se dispone en cajas y bancos para realizar pagos es:

Muy adecuado Adecuado Poco adecuado

11.- Para evitar los riesgos de no poseer liquidez, será necesario optar por otro sistema de financiamiento

Sí No

12.- El departamento financiero está consciente de los riesgos de liquidez

Sí No

13.- ¿El sistema presupuestario que tiene la empresa según su criterio es:

Excelente Bueno Regular

ANEXO 2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NÚMERO RUC: 1802258762001

APELLIDOS Y NOMBRES: CORAL TINTA JOSE PATRICIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 01/04/1997

NOMBRE COMERCIAL: PRODUCCIONES CORAL

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. ACT.: 18/01/2007

- ACTIVIDADES DE COMPRA VENTA DE BIENES INMUEBLES.
- VENTA AL POR MENOR DE LIBROS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: MERA Número: SIN
Intersección: AV. CEVALLOS Referencia: FRENTE A LA IGLESIA SANTO DOMINGO Edificio: MUTUALISTA
AMBATO Piso: 5 Oficina: 608 Teléfono Trabajo: 032828291

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO: CERRADO FEC. INICIO ACT.: 10/09/2004

NOMBRE COMERCIAL: CORAL T* ELECTRODOMESTICOS

FEC. CIERRE: 18/01/2007

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. ACT.: 18/01/2007

- VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: AVENIDA CEVALLOS Número:
15-73 Intersección: MERA Referencia: FRENTE A LICINCORD

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ACOMIRANDA

Lugar de emisión:

AMBATO BOLIVAR 1560 ENTRE

MARTINEZ Y LALABIA

Fecha y hora: 18/01/2007 01:01:48



ANEXO 3

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MÁS

Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
Una de las mayores preocupaciones de la empresa Producciones Coral Inmobiliaria, es que sus rendimientos económicos no están de acuerdo a lo esperado, la deficiente producción ha ocasionado una reducción en las utilidades.	Deficiente participación en el mercado en la empresa Producciones Coral Inmobiliaria de la ciudad de Ambato.	Mejor participación en el mercado que permita mejorar los rendimientos económicos.	Proponer un modelo de Gestión Estratégico y Financiero.

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Vásquez Salinas David