

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INMOBILIARIA
CASA MIA RENTAL SUITES

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

Autor:

Marco Lenin Criollo Maldonado

Tutor: Ing. Stalin Calderón

Quito-2010

La Joya de los Sachas, 15 de Agosto del 2009

Señores.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Quito

Estimados Señores:

Segundo Manuel Criollo Suscal pone en su conocimiento que brindará los recursos y comodidades necesarias para que se desarrolle un Estudio de Planeación Estratégica para Casa Mía Rental Suites, una organización dedicada a brindar servicio de alquiler inmobiliario, que está ubicada en el Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana.

Se ha comprendido que ante un mercado cada vez más competitivo, nuestra organización necesita realizar un análisis profundo tanto interno como externo, y que se establezca directrices que nos permita tomar un rumbo seguro y rentable.

Atentamente,

Sr. Segundo Criollo S.

PROPIETARIO.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INMOBILIARIA CASA MIA RENTAL SUITES” ha sido desarrollado por Marco Lenin Criollo Maldonado con C.C. N° 171063456-7 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Marco Lenin Criollo Maldonado

DEDICATORIA

*A mis padres, esposa e hija,
dedico este trabajo final de graduación,
por la expectativa que tuvieron
para que termine con éxito esta etapa de estudios.*

Marco Lenin Criollo Maldonado.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por la fortaleza, sabiduría, recursos y tiempo requerido para terminar este estudio con éxito.

Al Sr. Ing. Stalin Calderón, por la orientación y el tiempo dedicado a la revisión de este documento y por sus valiosos aportes que están incorporados en el mismo.

A todas aquellas personas que fueron mis tutores-profesores, las mismas que como excelentes profesionales y maestros, de una u otra forma tuvieron un importante grado de participación durante mi período de formación y estudio en la Universidad Israel, y de donde llevo los mejores conocimientos para el desarrollo y gestión empresarial, y, la ética profesional necesaria para desempeñarme de mejor forma en la vida diaria, profesional y laboral.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la propuesta de un Plan Estratégico para Casa Mía Rental Suites, con una estrategia de enfoque-diferenciación con el fin de mantener un liderazgo en costo y calidad de servicio, implementando la filosofía de ganar-ganar y el mejoramiento continuo, en el sector inmobiliario.

En el primer capítulo sobre el “Metodología” se hace una descripción de lo que es la organización Casa Mía Rental Suites, dentro del sector inmobiliario, con sus generalidades, su problemática, un análisis FODA de la misma. Se hace una recopilación importante de conceptos sobre Planeación Estratégica. Se determina que el análisis de la situación con su base de datos es el punto de partida del proceso estratégico. Así mismo, identificada las condiciones del entorno, con sus factores externos e internos, se define el marco general para alcanzar el horizonte esperado, estableciendo la estrategia, las políticas, metas y objetivos estratégicos como marco de referencia para que las bases de la organización realicen la planeación táctica y operativa. Se termina este capítulo haciendo un detalle del monitoreo y control a través del BSC, considerando perspectivas financieras, de recursos, de clientes y tecnológicas, con lo cual se garantiza una implementación del plan en forma eficaz.

En el segundo capítulo de “Diagnóstico Estratégico”, se realiza una investigación sobre la situación actual del sector inmobiliario, las oportunidades y amenazas en este tipo de actividad, el análisis interno de la organización para

determinar sus debilidades y fortalezas, quedando muy claro que la empresa está operando según su conceptualización de la actividad, con una gran gama de conceptos diferentes sobre el trasfondo del negocio y con muy poco planeamiento de las actividades sin un adecuado control financiero, dejando al descubierto el alto riesgo que corre la empresa.

En el tercer capítulo de “Plan Estratégico” propuesto, se elaboró un modelo donde se visualiza cada uno de los pasos a seguir en el proceso. El proceso se inicia con el análisis de la situación y la participación de la gerencia en la parte propiamente estratégica o de largo plazo, con la elaboración de la Misión, Visión y Valores; así mismo, con una orientación de los aspectos generales del proceso, comprendidos en las políticas y metas que deben servir como marco de referencia para la planeación táctica y operativa a través de los objetivos, planes y estrategias para el mediano y corto plazo.

En el cuarto capítulo se realiza un estudio de monitoreo y control a través del BSC, considerando la aplicación de estrategias a través de las perspectivas financieras, de recursos, de clientes y tecnológicas con lo cual se garantiza el éxito de la empresa.

En el quinto capítulo se realiza un análisis financiero, en donde se demuestra el rendimiento que alcanza la estrategia en la operatividad de la empresa al obtener una mayor retribución por la optimización de procesos operativos y de venta de servicios.

ABSTRACT

This paper is the proposal for a Strategic Plan for Casa Mia Rental Suites, with a focus-differentiation strategy in order to maintain leadership in cost and quality of service, implementing the win-win philosophy and continuous improvement, in real estate.

In the first chapter on "Methodology" is a description of what the organization Casa Mia Rental Suites, within the property sector, with its generalities, its issues a SWOT analysis of the same. It makes an important collection of concepts about Strategic Planning. It is determined that the analysis of the situation with your database is the starting point of the strategic process. Also, environmental conditions identified with its external and internal factors, defines the general framework to achieve the expected horizon, setting the strategy, policies, goals and strategic objectives as a framework for the foundation of the organization perform tactical and operational planning. He ends this chapter with a detailed monitoring and control through the BSC, considering financial perspectives, resources, customer and technology, thereby ensuring an implementation of the plan effectively and efficiently and thus the success of the company.

In the second chapter of "Strategic Assessment", an investigation is conducted on the current situation in the housing sector, opportunities and threats in this type of activity, the internal analysis of the organization to determine their

strengths and weaknesses, it became clear that the company is operating according to their conceptualization of activity, with a range of different concepts on the background of the business and with very little planning of activities without a proper financial control, revealing the high risk to the company.

In the third chapter of "Strategic Plan" proposed, developed a model that displays each of the steps in the process. The process begins with an analysis of the situation and the participation of management in the proper strategy or long term, with the development of the Mission, Vision and Values; likewise, with an orientation of the general aspects of the process, included in the policies and goals to serve as a framework for tactical and operational planning through objectives, plans and strategies for short and medium term.

In the fourth chapter is a review of monitoring and control through the BSC, to consider implementing strategies through the financial perspectives, resources, customer and technology thereby ensuring the success of the company.

In the fifth chapter is an analysis of the financial perspective, which shows how the strategy in reaching the operability of the company to obtain a greater return for the optimization of sales processes and services.

ÍNDICE

CAPÍTULO I : INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Diagnóstico	5
1.2.2 Síntomas	6
1.2.3 Causas	8
1.2.4 Pronóstico	9
1.2.5 Control del pronóstico	10
1.2.6 Formulación del problema	11
1.2.7 Sistematización del problema	11
1.3 Objetivos de la investigación	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivo específico	12
1.4 Justificación	13
1.5 Marco de referencia	16
1.5.1 Marco teórico	16
1.6 Hipótesis	51
1.6.1 Hipótesis general	51
1.6.2 Hipótesis específicas	51

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis del entorno	52
2.1.1 Análisis del macro ambiente	58
2.1.2 Análisis del micro ambiente	82
2.2 Análisis del marketing	88
2.3 Análisis interno de la Organización	90
2.4 Análisis externo de la Organización	100
2.5 Análisis de impacto	101
2.5.1 Matrices de impacto Foda	101
2.5.2 Matriz de evolución de factores internos EFE	103
2.5.3 Matriz defensiva	107
2.5.4 Matriz ofensiva	107
2.5.5 Matriz FODA	108

CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Parámetros organizacionales	109
3.1.1 Matriz de principios	109
3.1.2 Matriz axiológica de valores corporativas	110
3.2 Propuesta estratégica	111
3.2.1 Misión	111

3.2.2 Visión	113
3.2.3 Valores y principios corporativos	114
3.2.4 Objetivos estratégicos	120
3.2.5 Políticas	122
3.2.6 Estrategias	123
3.3 Plan de acción	124
3.4 Propuesta de implementación	127
3.4.1 Definición del entorno de control	127
3.5 Optimización de procesos	141
3.5.1 Proceso actuales	141
3.6 Procesos propuestos	145
3.6.1 Implementación administrativa financiera de la empresa	191
3.6.2 Implementación del sistema contable de la empresa	193
3.6.3 Desarrollo de herramienta BSC	196
3.7 Matriz de análisis de procesos	198

CAPÍTULO IV : MONITOREO ESTRATÉGICO

4.1 Introducción	204
4.1.1 Mapa estratégico	207
4.1.2 Tablero de control	210
4.2 Beneficios derivados de la aplicación del BSC	221
4.3 Aplicación práctica de la herramienta BSC	228
4.4 Estrategia de contingencia	233

CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Referentes históricos de la situación financiera actual	236
5.2 Análisis de factibilidad financiera de la implementación estratégica	237
5.2.1 Inversión inicial para desarrollar la estrategia	238
5.2.2 Presupuesto de ingresos	238
5.2.3 Presupuesto de egresos para implementar la estrategia	241
5.2.4 Flujos incrementales al implementar la estrategia	242
5.2.5 Evaluación de factibilidad financiera	242

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	247
6.2 Recomendaciones	249
BIBLIOGRAFÍA	251
ANEXOS	253

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Modelo del Plan Estratégico de una Empresa	21
Gráfico No. 2	Planificación estratégica (Resultados de diagnóstico)	22
Gráfico No. 3	Modelo del Plan Estratégico	25
Gráfico No. 4	Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Utilidad del Sector	30
Gráfico No. 5	Las palancas para la puesta en práctica del cambio estratégico	41
Gráfico No. 6	Las palancas para la puesta en práctica del cambio estratégico	43
Gráfico No. 7	Balanced Score Card	44
Gráfico No. 8	Maqueta del sector inmobiliario	57
Gráfico No. 9	Evolución de la Inflación	60
Gráfico No. 10	Variación de la Inflación 2004-2008	62
Gráfico No. 11	PIB de la Construcción	68
Gráfico No. 12	Distribución de Ingresos	71
Gráfico No. 13	Composición Poblacional	72
Gráfico No. 14	Crecimiento Demográfico	74
Gráfico No. 15	Matriz de Impacto Externa	81
Gráfico No. 16	Matriz de Impacto Externa	87
Gráfico No. 17	Mapa de la Provincia de Orellana	89
Gráfico No. 18	Capacidad Directiva	92
Gráfico No. 19	Capacidad Competitiva	94
Gráfico No. 20	Capacidad Financiera	95
Gráfico No. 21	Capacidad Tecnológica	96
Gráfico No. 22	Talento Humano	97
Gráfico No. 23	Matriz de Impacto Interna o de Perfil de Capacidad Interna (PCI) Matriz de Balance Situación	98
Gráfico No. 24	Matriz EFI	99
Gráfico No. 25	Matriz de Evaluación de Factores de Externos (EFE)	100
Gráfico No. 26	Matriz de Balance Situacional	101
Gráfico No. 27	Análisis de Impacto FODA	102
Gráfico No. 28	Matriz Defensiva	105
Gráfico No. 29	Matriz defensiva de amenazas	106
Gráfico No. 30	Matriz Ofensiva	107
Gráfico No. 31	Matriz Ofensiva de oportunidades	107
Gráfico No. 32	Matriz Foda	108
Gráfico No. 33	Parámetros Organizacionales	109
Gráfico No. 34	Matriz Axiológica	110
Gráfico No. 35	Plan de acción organización de empresa	125
Gráfico No. 36	Plan de acción clima interno	126
Gráfico No. 37	Plan de acción apoyo a la gestión	126
Gráfico No. 38	Plan de acción monitoreo y control	127
Gráfico No. 39	Organigrama de Casa Mia Rental Suites	136

Gráfico No. 40	Cadena de valor de Casa Mía Rental	142
Gráfico No. 41	Proceso Administrativo	143
Gráfico No. 42	Proceso adquisición de Casa Mía Rental Suites	144
Gráfico No. 43	Proceso Administrativo	
Gráfico No. 44	Proceso de hospedaje de Casa Mía Rental Suites	149
Gráfico No. 45	Proceso de venta de servicios de Casa Mía Rental Suites	153
Gráfico No. 46	Proceso de recepción de quejas de Casa Mía Rental	158
Gráfico No. 47	Proceso de limpieza de suits y habitaciones	158
Gráfico No. 48	Esquema del Proceso Contable Casa Mía Rental Suites	159
Gráfico No. 49	Ciclo de capacitación	186
Gráfico No. 50	Curso grama analítico proceso de administración	199
Gráfico No. 51	Curso grama analítico proceso venta servicio	199
Gráfico No. 52	Curso grama analítico proceso venta alquiler	200
Gráfico No. 53	Curso grama analítico proceso recepción de quejas	201
Gráfico No. 54	Curso grama analítico proceso limpieza	201
Gráfico No. 55	Curso grama analítico proceso contabilidad	202
Gráfico No. 56	Curso grama analítico proceso operación	203
Gráfico No. 57	Perspectivas del BSC	206
Gráfico No. 58	Mapa estratégico Casa Mía Rental Suites	209

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Censo de Población	56
Tabla No. 2	Tabla de Tasas de Interés Vigente	66
Tabla No. 3	Tabla del PIB de la Vivienda	67
Tabla No. 4	Proyecto de Población 2001-2002	73
Tabla No. 5	Proyecto de Población 2003-2004	73
Tabla No. 6	Proyecto de Población 2005-2006	73
Tabla No. 7	Proyecto de Población 2006-2007	74
Tabla No. 8	Proyecto de Población 2009-2010	74
Tabla No. 9	Flujo de caja	175
Tabla No. 10	Indicadores para evaluar la perspectiva financiera	212
Tabla No. 11	Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente	214
Tabla No. 12	Modelo de evaluación	214
Tabla No. 13	Procesos internos	217
Tabla No. 14	Modelo de evaluación	218
Tabla No. 15	Perspectiva desarrollo y aprendizaje	220
Tabla No. 16	Modelo de evaluación compromiso	221
Tabla No. 17	Matriz BSC – Casa Mía Rental Suites a fines del 2010	229
Tabla No. 18	PYG Casa Mía Rental Suites 2009	232
Tabla No. 19	Cálculo requerimiento capital de trabajo	233
Tabla No. 20	Inversión inicial	238
Tabla No. 21	Detalle ingreso máximo Casa Mía Rental Suites	239
Tabla No. 22	Ocupación esperada Casa Mía Rental Suites	240
Tabla No. 23	Ocupación esperada	240
Tabla No. 24	Costo implementación de la estrategia	241
Tabla No. 25	Egreso elemental	242
Tabla No. 26	Flujo incremental	242
Tabla No. 27	Flujo de caja proyectado	243
Tabla No. 28	Capital de trabajo requerido	244
Tabla No. 29	Análisis de factibilidad	245

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Cuestionario para evaluar la política de actuación en el lugar de trabajo	254
Anexo No. 2	Cuestionario para evaluar la política medioambiental	255
Anexo No. 3	Cuestionario para evaluar la política de mercado	256
Anexo No. 4	Cuestionario para evaluar la política social	257
Anexo No. 5	Cuestionario para evaluar los valores de la empresa	258
Anexo No. 6	Entrevista al dueño de Casa Mía Rental Suites	259

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones o empresas de hoy deben prepararse muy bien para enfrentar los retos y adaptarse a los cambios de las necesidades y expectativas del entorno y de la sociedad. Tratando de interpretar esta necesidad, y conscientes del papel que cumplen las empresas inmobiliarias en el Ecuador, este trabajo propone una planeación estratégica, que oriente la actividad de Casa Mía Rental Suites al logro de objetivos y valor empresarial. Estudio que también puede servir de guía a las personas que desean incursionar en el mundo de los negocios inmobiliarios, o bien aquellas que lo estén haciendo sin un horizonte bien definido, ya que se tratará de enmarcar las políticas y estrategias que se deberán ejecutar para alcanzar el impulso requerido en estos momentos de alta competitividad; de tal forma que logren establecer una empresa exitosa en el menor tiempo posible y con una permanencia asegurada, mediante la aplicación de un proceso continuo para la determinación de metas y objetivos y la forma de alcanzarlos.

El propósito es dejar definido cómo se debe iniciar una gestión organizada de la empresa, los aspectos medulares de su administración, en áreas claves como la planificación, el seguimiento y la evaluación. Se definen la Visión, la Misión y los Valores que deben enmarcar la actividad de una empresa de esta índole, así como los objetivos, políticas y metas, y se preparan los principales planes de acción que se deberán aplicar, para cumplir con los objetivos y las

metas del corto, mediano y largo plazo; se deberán estar revisando año con año, a fin de medir el cumplimiento de los mismos y a la vez realizar los ajustes correspondientes que se deban ir incorporando, así como las propias evaluaciones.

Es importante confirmar que uno de los productos finales más concretos y representativos de un proceso de planificación es un “plan”. Si a este proceso se le incorpora el enfoque estratégico, el plan que resulta al final será considerado un “plan Estratégico”. (Borges, E. 1994).

El presente caso de estudio comprende la implementación de esta herramienta de gestión en Casa Mía Rental Suites, una organización inmobiliaria, que enfrenta hoy en día importantes desafíos de crecimiento y agregación de valor a su servicio, motivados por el aumento considerable de la oferta.

1.1 Antecedentes.

Con esta perspectiva se hace un estudio a Casa Mía Rental Suites, una inmobiliaria de representación Persona Natural, con RUC 1200264263001, está domiciliada en el cantón Joya de los Sachas en la provincia de Orellana, se estableció en el año 2000 como un esfuerzo y expectativa de negocio por el señor Segundo Criollo quien es su propietario, esta inmobiliaria se dedica al alquiler de viviendas enfocándose en los estratos medios, que no tienen apoyo estatal ni de crédito para obtener una vivienda, y demandan de este servicio;

con el paso de los años su propietario consideró que su actividad representa un actividad rentable.

Específicamente las funciones a la que se dedica la inmobiliaria son:

- Arrendamiento de habitaciones tipo departamento entre 80 y 100 m2.
- Arrendamiento de habitaciones tipo suites de 64 m2.
- Arrendamiento de habitaciones tipo cuartos independientes de 16 m2.

El servicio de vivienda consiste en habitaciones no amobladas, sus instalaciones cuentan con los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, instalaciones de drenaje, recolección de basura, cerramiento, áreas recreativas, jardineras, cancha de voleibol y estacionamiento privado.

La organización se ha desenvuelto dentro de un mercado que ha venido creciendo tanto en su oferta como demanda. A pesar de ser una organización pequeña, ha tenido una evolución positiva que la ha logrado con el trabajo activo y a la medida de las capacidades de su propietario, en la toma de decisiones para la coordinación de actividades, como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y su crecimiento en el sector.

Actualmente esta organización está conformada por tres (3) personas incluido el dueño que se encargan de las actividades básicas.

1.2 Planteamiento del problema

El problema detectado es que en Casa Mía Rental Suites no se dispone de un adecuado conocimiento sobre gestión organizacional, motivo por el cual esta organización inmobiliaria por alrededor de 10 años se ha mantenido en este tipo de negocios sin una formación ni dirección estratégica acorde con las necesidades de tan importante sector, lo que ocasiona que el trabajo se realice en forma empírica con un grave perjuicio para el propietario que no se ha asesorado ni considerado alguna estrategia para su negocio.

El análisis que se realiza es de suma importancia, ya que pretende servir de punto de partida para motivar a ser una empresa organizada y responsable, donde se pueda proyectar el crecimiento mediante la filosofía de ganar-ganar, de tal forma que todos los recursos disponibles se puedan aprovechar a su máxima capacidad, con el fin de obtener una mayor eficiencia en todo el proceso y con ello una mayor rentabilidad.

La organización, al parecer no tiene ningún problema externo que al momento le haga peligrar su permanencia en el mercado, es una organización solvente, que maneja una buena cartera de clientes que aseguran el flujo de efectivo a la misma, no mantiene compromisos de deuda con ninguna entidad crediticia y es solvente en cuanto al compromisos de sus proveedores y empleados. Además la organización realiza esfuerzos de mercadeo para atraer a nuevos clientes.

Podría parecer que la situación es ideal, sin embargo tiene problemas administrativos, que pueden traer a futuro, consecuencias negativas si no se hace nada al respecto.

En términos generales, esta organización ha sido manejada empíricamente por su dueño y la misma carece de una gestión administrativa que guíe a la organización de forma eficiente para lograr objetivos de mercado. Por lo tanto, existe preocupación por el manejo del equipo de trabajo; así como por el aseguramiento de la calidad del servicio que ofrece. Aspectos importantes que necesitan corregirse para lograr un adecuado nivel de desempeño y competitividad dentro del sector que se encuentra.

Consciente de esta situación Casa Mía Rental Suites se ve en la necesidad de evaluar el desempeño de su organización y con base en un diagnóstico de su situación, descubrir cuáles son los aspectos en los que debe mejorar para que ordenados por un planeamiento estratégico y/o dirección estratégica buscar eficiencia y competitividad para sobresalir en el mercado.

1.2.1 Diagnóstico

En esta Organización se han identificado algunos aspectos negativos tales como:

1. Ausencia de un modelo de gestión que permita tomar las decisiones en función de la visión y misión de la organización, esto hace que las actividades no se ejecuten con una sinergia en coordinación con la productividad y la rentabilidad, y las decisiones y acciones se las realicen en forma dispersa.
2. Falta de un direccionamiento estratégico que muestre claramente los objetivos que se quiere lograr y las estrategias que permitan alcanzarlos; por lo tanto, no se conocen claramente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa frente a su entorno.
3. No se han definido de manera específica las responsabilidades y obligaciones tanto colectivas como individuales en el equipo directivo, que permita el manejo de los procesos internos en función de la satisfacción de los clientes.
4. No hay en la organización una metodología formal para el control financiero, por lo que se corre peligro de que haya descontroles de efectivo al no disponer de registros y estados financieros.

1.2.2 Síntomas

2. El propietario de Casa Mía Rental Suites no tiene un amplio conocimiento de gestión administrativa, por lo que a la medida de sus

capacidades, se apersona de los problemas y actividades directivas, planeación, dirección, toma de decisiones, financieros y coordinación que a diario debe afrontar la organización.

3. Se cumplen las actividades sin un sistema de gestión estratégica, por lo que no permite a la organización alinear las estrategias hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades de la empresa, por lo tanto la organización no se enfoca en la creación de valor.
4. No aplica una gestión operativa coordinada que vaya en beneficio del cliente, esto se refleja en el descuido del manejo de un proceso interno teniendo como resultado deficiencia en la imagen del negocio, calidad del servicio y relación afectiva con los clientes.
5. Maneja un capital netamente propio pero no tiene un adecuado registro y control de activos fijos, no registra depreciaciones ni lleva un adecuado control de ingresos, por lo que al no disponer de estados financieros no puede medir el retorno de la inversión. De igual manera no maneja un fondo de inversión controlado, que le permita generar a futuro inversiones o mejoras a las instalaciones y sus obligaciones tributarias las realiza con la declaración de IVA y retención en la fuente del impuesto a la Renta, en base a valores facturados por servicios prestados.

1.2.3 Causas

2. La falta de un modelo de gestión estratégica hace que el directivo no evalúe si se cumplieron los objetivos planteados o si estos deben continuar vigentes para el siguiente ejercicio de la organización; dichos objetivos, no se evalúan periódicamente en el año para garantizar que están en concordancia a la realidad o que deben ser replanteados para asegurar su cumplimiento.

3. La falta de un direccionamiento estratégico no permite realizar un estudio de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto hace que la organización no esté preparada para minimizar el impacto de las amenazas internas y el aprovechamiento de sus fortalezas; además, no puede analizar las tendencias externas para aprovechar las oportunidades y disminuir en lo posible las debilidades de la organización. La falta de una planeación estratégica no permite evaluar la situación presente ni su nivel de competitividad para anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro.

4. La falta de capacitación al interior de la organización, ha creado un clima organizacional con incapacidad de visión para soportar la exigencia del servicio y dotar a la organización de un mayor crecimiento.

5. No contar con un adecuado control financiero hace que no se conozca oportuna y confiablemente el nivel de contribución de su negocio.

1.2.4 Pronóstico

De acuerdo al diagnóstico situacional, la empresa tiene incertidumbre frente a posibilidades de definición de objetivos a largo plazo, metas y objetivos cuantitativos, desarrollo de estrategias y determinación de recursos para cumplir su misión; esta debilidad debido a la falta de un plan estratégico no le permite la toma de decisiones estratégicas para expandir su capacidad en el sector inmobiliario y establecer metas de crecimiento para posesionarse mejor en el mercado.

De continuar operando en las condiciones actuales, provocaría el debilitamiento del servicio, ya que estaría a la deriva de perder el nivel competitivo, a la incapacidad de afrontar una competencia creciente y a no cumplir con las exigencias del servicio frente a sus clientes; y, el negocio ya no sería eficiente ni rentable, cuya consecuencia posible conducirá a la toma de decisión de cierre del negocio.

Por lo tanto, con los aspectos destacados por la organización y los resultados reflejados durante el trabajo en los últimos años, se puede afirmar que Casa Mía Rental Suites carece de los elementos necesarios para llevar a cabo el planeamiento estratégico y/o dirección estratégica que requiere actualmente

cualquier empresa que busque eficiencia y competitividad para sobresalir en el mercado.

1.2.5 Control del pronóstico

Con estos antecedentes la organización se ve en la necesidad de evaluar el desempeño en cada uno de sus áreas, y con base en un diagnóstico de competitividad descubrir cual son los aspectos en que la organización debe mejorar.

Ante las distintas dificultades mencionadas, se hace necesario implementar un Sistema de Gestión de Proceso, para llevar un control de las situaciones identificadas.

Las siguientes acciones se reflejarán con el objetivo de dar a conocer las principales tendencias y herramientas que permitan su adopción en la gestión de la organización que le permita conocer en qué entorno se encuentra, establecer las oportunidades de crecimiento y que le haga ver sus ventajas competitivas con el fin de que logre el cumplimiento de sus objetivos y metas a corto y mediano plazo, mediante herramientas de planeación.

1. Un diagnóstico estratégico de la organización para conocer las potencialidades y recursos que dispone.

2. Un direccionamiento estratégico para integrar los principios corporativos a la razón de ser de la organización.

3. El monitoreo y control para medir el avance de la gestión y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

4. Un análisis financiero de la organización.

1.2.6 Formulación del problema

¿Cuáles son las características que debe tener el Plan Estratégico de Casa Mía Rental Suites, para que le permita definir claramente sus objetivos organizacionales y establecer las guías generales de acción para realizarlos, con el fin de contribuir al crecimiento, mejoramiento de la imagen y calidad de los servicios asegurando su éxito y permanencia, así como la rentabilidad en el sector donde se encuentra?

1.2.7 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es el diagnóstico estratégico de Casa Mía Rental Suites tanto en su organización, como en su macro y micro entorno?

2. ¿Cómo quedaría conformado el direccionamiento estratégico de Casa Mía Rental Suites para la aplicación de la planificación estratégica?
3. ¿Qué indicadores de gestión global de la organización derivados de la planificación estratégica, nos permitirá determinar el impacto o efectividad en la aplicación de la gestión estratégica de Casa Mía Rental Suites?.
4. ¿Cómo el análisis financiero nos ayudará a evaluar la rentabilidad de Casa Mía Rental Suites?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico que le permita a la inmobiliaria Casa Mía Rental Suites, obtener una mayor participación en el mercado e incrementar su nivel de competitividad mediante el manejo eficiente de sus recursos.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis situacional que permita conocer el medio externo e interno de la organización, definiendo cuales son los puntos fuertes y

débiles en su estructura organizacional y operativa; así como, las oportunidades y amenazas que influirán en sus políticas, objetivos y estrategias.

2. Establecer el direccionamiento estratégico que permita garantizar el desarrollo de Casa Mía Rental Suites en el sector inmobiliario.
3. Formular un modelo de gestión Balanced Score Card (BSC Corporativo) que permita a Casa Mía Rental Suites alinear las estrategias hacia la visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades de la organización.
4. Determinar la rentabilidad de la organización mediante el análisis financiero y sus resultados en base al plan estratégico propuesto.

1.4 Justificación.

Tomando en cuenta que Casa Mía Rental Suites, no cuenta con un modelo de planificación estratégica, la realización del mismo en el período 2009-2010 busca determinar los factores que influyen en la rentabilidad de la organización, definiendo los sistemas más adecuados a implantarse con miras a mejorar la productividad y competitividad de la misma.

Con el interés y debido apoyo del propietario de la organización, se ha propuesto aprovechar la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos y a su vez identificar las estrategias necesarias para mejorar el nivel de competitividad de la organización.

La planeación estratégica es un método que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización algunos procedimientos que permitan enfrentar mejor el futuro de la empresa; es convertir a la organización en una entidad con capacidad para reaccionar y anticipar.

En este sentido, esta investigación también pretende contribuir a que las pequeñas y medianas empresas, vean la importancia de la Planeación Estratégica para el logro de su desarrollo organizacional y proyección económica y social. La responsabilidad de la dirección de la organización gira en torno a ejercer el liderazgo mediante el compromiso y la participación activa en el desarrollo y mantención de un sistema de gestión eficaz y eficiente.

En este trabajo nos alineamos a la teoría del autor Humberto Serna Gómez, y su libro Planificación y Gestión Estratégica. Esta guía de conocimientos permitirá que el diseño de las estrategias y el plan de acción, nos lleve a una planificación que busque su optimización en la práctica.

En cuanto al diseño de la metodología para el plan estratégico se tiene que se fundamenta en lo propuesto por los Autores Hill y Jones, para quienes el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco acciones:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- El análisis del ambiente interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan las debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- La implementación de la estrategia.

La confiabilidad y exactitud de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación, son fundamentales por lo que es necesario el diseño de un programa que permita el logro de los objetivos a través de la elaboración de una matriz axiológica corporativa, perfil de capacidades interna, perfil de oportunidades y amenazas, análisis FODA, análisis de vulnerabilidad, de política direccional, posición estratégica y evaluación de acciones, de análisis competitivo, cuadro de mando integral; estos instrumentos, nos ayudará para establecer el ejercicio estratégico.

1.5 Marco de Referencia.

1.5.1 Marco Teórico

La Planeación Estratégica

La necesidad de planear estratégicamente se deriva de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios, los cuales pueden ser de carácter tecnológico, político y gubernamental, de competencias, de actitudes y normas sociales o de actitud económica. Dentro del planteamiento estratégico debemos tener en cuenta que la mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante, de gran turbulencia en su entorno y, como consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico, nuestros establecimientos deben estar preparadas para aceptar los cambios; por lo tanto, el gerente, al planificar, debe trabajar en todo momento pronosticando el clima tecnológico, económico, político y social.

Una definición de planeamiento estratégico nos brinda el autor Humberto Serna (1994) Gómez, la planeación estratégica se entiende como:

“Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlos a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizadores, la obtención

permanente sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipado”¹.

Por otro lado, en la elaboración de la planeación estratégica se deben respetar sus principios y funciones, los cuales según Fortunato Contreras (1994) son:

“Determinación de objetivos, elasticidad, equilibrio, sencillez, uniformidad y continuidad y utilización racional de los recursos, ya que los medios de que se dispone deben ser utilizados planamente”².

En otras palabras, la planeación estratégica es un método que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización algunos procedimientos como función organizativa, función de racionalización, función de previsión y función de coordinación, que permitan enfrentar mejor el futuro de la empresa; es convertir a la organización en una entidad con capacidad para reaccionar y anticipar.

En este sentido, la planificación estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las

¹ Serna, Humberto (1994). "Planeación y Gestión Estratégica", teoría-metodología. Santa Fe de Bogotá: Leguis, pág. 17 - 18.

² Contreras Fortunato (1994) Planificación programación, formulación de proyectos y marketing, Lima. 1994, pág. 15.

debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la organización, el establecimiento de la misión de la organización, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El autor Humberto Serna (1994) precisa que las estrategias son:

“Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”³

La planificación estratégica es entonces el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. En general, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, pues en definitiva:

³ Serna, Humberto (1994). "Planeación y Gestión Estratégica", teoría-metodología. Santa Fe de Bogotá: Leguis, pág. 17 - 18.

“La estrategia de una empresa es una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que esta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas”⁴.

Se concluye que planificar es un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural. Es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. En general, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva y ventajosa (rentabilidad).

En este orden de ideas, necesitaremos planificar el proceso utilizando las técnicas de planeación estratégica, herramienta que nos permitirá efectuar un diagnóstico, análisis, reflexión, establecer la dirección a seguir, discutir sobre las diferentes alternativas posibles para facilitar una toma de decisiones

⁴ Hill Charles (1996) Administración Estratégica: un enfoque integrado- 3ra edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill, pág 8.

apropiadas. Este proceso consiste fundamentalmente en analizar el entorno, la empresa internamente y la competencia.

La planificación estratégica puede comenzar dando respuesta a algunas preguntas claves como:

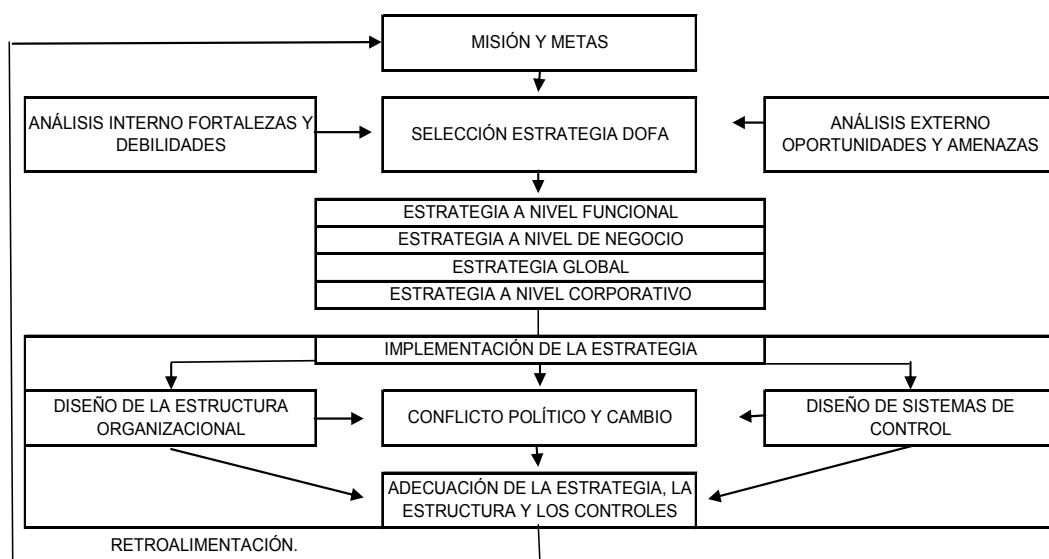
1. ¿Dónde estamos hoy?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Dónde debemos ir?
4. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?
5. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. En general, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva y ventajosa.

De esta manera, la estrategia también conjuga necesariamente elementos administrativos y gerenciales que promueven la productividad y competitividad empresarial. Así, atender la dinámica de un mundo cambiante hace más urgente para los negocios solucionar los problemas de fondo a partir de la fundamentación de unos mejores esquemas de dirección y la introducción de estrategias que promuevan la competitividad.

En este sentido, con el objeto de complementar teóricamente el diseño del plan estratégico para la organización, se trata sobre las investigaciones de competitividad de Michael Porter. Este enfoque conocido como “el modelo de las cinco fuerzas”, se concentra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de las áreas de negocios.

Gráfico N° 1 Modelo del Plan estratégico



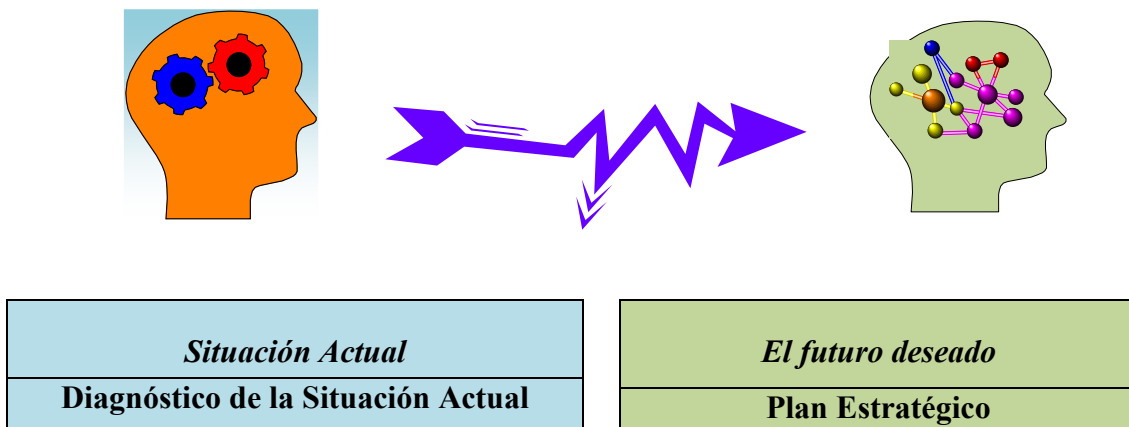
Fuente: HILL Charles. Administración estratégica, Bogotá. 1996. Pg.8

Elaborado por: Marco Criollo

Entonces, la planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

En resumen se expresa gráficamente:

Gráfico N° 2 Planificación estratégica (Resultados de diagnóstico)



Fuente: Edvinsson, Leif y Malone, Michael, El Capital Intelectual, Bogotá, pág. 6, 1998

Elaborado por: Marco Criollo

En este sentido, entendiendo la administración estratégica como la actividad de modelar el futuro de la organización a través de un proceso ordenado, mediante la administración de las ventajas competitivas; también se muestra el enfoque sobre competitividad de Michael Porter.

Este enfoque conocido como el modelo de las cinco fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de las áreas de negocios, las cuales son:

- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.

- El grado de rivalidad entre proveedores establecidos dentro de un servicio.
- El poder de negociación de los compradores.
- La proximidad de sustitutos para los servicios.

Porter (1997:81), argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de empresas establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. En sus propias palabras:

“La obsesión del posicionamiento –alguna vez el corazón de la estrategia- se fue relegando por ser demasiado estática frente al dinamismo de los mercados y ante las cambiantes tecnologías. Basándose en el nuevo dogma, los rivales pueden rápidamente asimilar, e incluso copiar, cualquiera posición de mercado, convirtiéndose en temporal la ventaja adquirida”⁵.

Este modelo analiza el entorno de las empresas, las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Dichos sustitutos cercanos satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. En este marco el desafío para la gerencia de la empresa consiste primeramente en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente empresarial cambiante a fin de identificar

⁵ Porter Michael E. (1997).”¿Qué es estrategia?”.Revista clase empresarial, pág. 81.

las oportunidades y amenazas que enfrentan su organización en el actual contexto económico del sector.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la Dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar mejores resultados empresariales.

De otro lado, para lograr la planeación estratégica es preciso realizar un análisis de la competencia, es decir, conocer la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los competidores.

En general se tiene que analizar todos y cada uno de los competidores más significativos de forma individual.

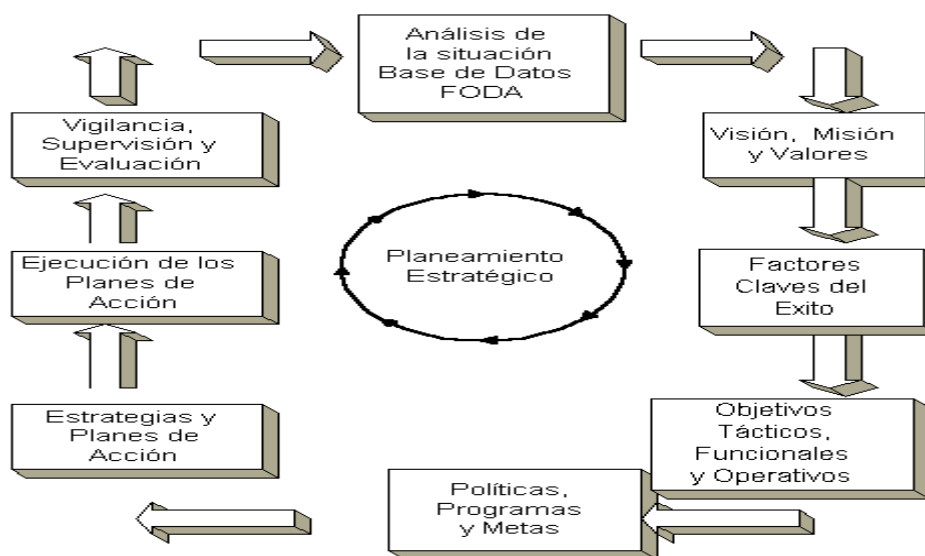
Proceso de planificación estratégica

Las etapas del planeamiento estratégico luego de revisar lo propuesto por Humberto Serna que se van a desarrollarse son:

- Diagnóstico estratégico.
- Direccionamiento estratégico.
- Monitoreo y control.
- Análisis financiero.

Las metodologías que se aplican para el desarrollo de estas etapas son la cadena de valor para el análisis organizacional y la matriz FODA para la determinación de las estrategias; así mismo, se hacen uso de herramientas como la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), para determinar las posiciones estratégicas de la organización necesarias para definir la visión, misión y objetivos.

Gráfico N° 3 Modelo del Plan Estratégico de una Empresa.



Fuente: HILL Charles. Administración estratégica. Bogotá.1996.Pg.8
Elaborado por: Marco Criollo

El diagnóstico estratégico

Es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

- Análisis externo de la empresa.

- Análisis interno de la Empresa.

- Valores de la Organización.

Existen diversas herramientas que permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 Fuerzas de Porter), análisis de actores claves y el FODA (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, el ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando, obstaculizando o impulsando la concreción de los propósitos básicos y objetivos estratégicos de la organización.

Análisis externo

Proceso por el cual se identifica los principales factores y fuerzas que indirecta o potencialmente afectan a la empresa, y que influyen en el desarrollo y buen funcionamiento de las actividades que realiza. Se analiza de este modo el entorno de acción indirecta y el entorno de acción directa.

La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno. En este caso, se considera el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación.

El medio ambiente de una empresa lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan, directa o indirectamente, a sus resultados.

El ambiente organizacional, está formado por:

- Un macro ambiente, es el conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones, siendo estas condiciones las tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, socioculturales.

- Un micro ambiente, es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, y que agrupa a: proveedores, clientes, competidores y entidades gubernamentales reguladoras.

El análisis del entorno de acción indirecta o macro ambiente se inicia típicamente con la selección de variables dependiendo de la situación de la empresa. Las variables del entorno de acción indirecta internacional y nacional están conformadas por las que son de orden económico, político, sociocultural, tecnológico, etc.

Para Stephen P. Robbins (1994) el entorno de acción directa es:

“Aquella parte del ambiente que es directamente relevante para el logro de las metas de una organización. Consiste en componentes críticos que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de una organización. Típicamente incluirá proveedores de insumos, clientes, competidores, dependencias gubernamentales”⁶

Por otro lado, Charles W. Hill (1996) afirma que:

⁶ Robbins, Stephen P. (1994) Administración: Teoría y práctica, 2da edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, pág. 80.

“El objetivo del análisis del entorno (indirecto y directo) consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización”⁷

Las oportunidades son situaciones y/o factores externos, no controlables por la entidad, que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones al nivel de la entidad; mientras que las amenazas son situaciones y/o factores externos, no controlables por la entidad, que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

El objetivo del análisis del entorno consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que guardan relación con la empresa, para luego determinar la posición estratégica externa, estudiando todas las condiciones e influencias externas de la empresa que influyen en el desarrollo de las actividades que realiza.

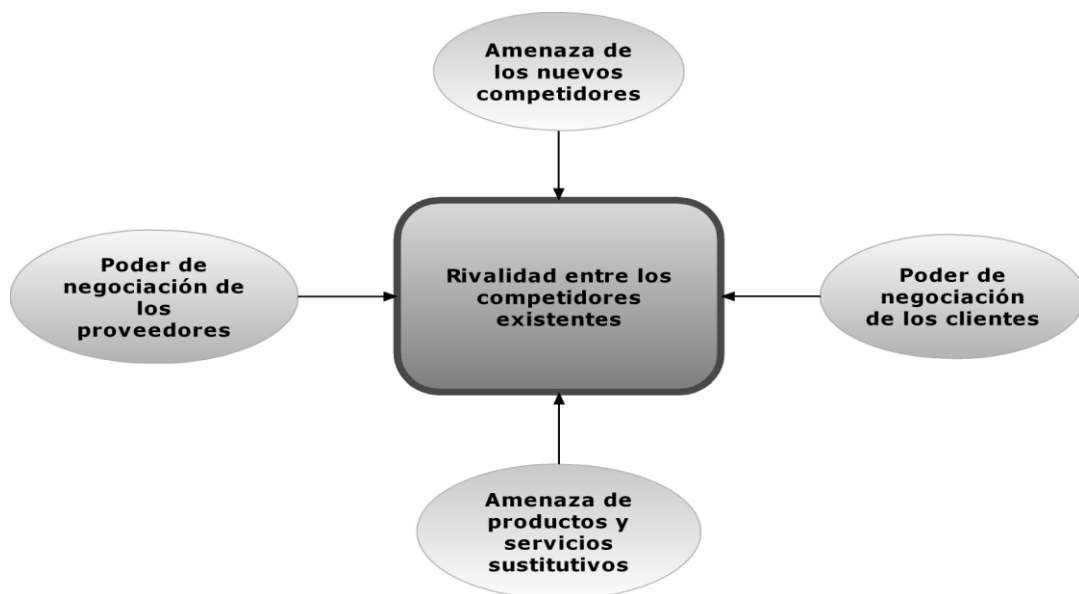
El modelo de Porter

De acuerdo a Fred (1997) el modelo de Porter analiza el entorno de las industrias las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Dichos sustitutos cercanos satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. En este marco el desafío para la gerencia de la empresa consiste primeramente en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente

⁷ Hill Charles.(1996) Administración Estratégica: un enfoque integrado- 3ra edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill, pág. 8.

empresarial cambiante a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan su organización en el actual contexto económico del sector.

Gráfico N° 4 Las Cinco Fuerzas Competitivas que Determinan la Utilidad del Sector



Fuente: Modelo creado por Michael Porter en 1979.

Elaborado por: Marco Criollo

La naturaleza de una industria está compuesta por 5 fuerzas:

- La rivalidad entre las empresas que compiten.
- La entrada potencial de competidores nuevos.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los consumidores.⁸

⁸ Fred, David (1997). "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana; Quinta Edición: México.

Análisis interno

Una vez examinado y evaluado el ambiente externo se debe hacer lo mismo con el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, producción, operaciones, mercadotecnia, productos y servicios, imagen de la institución, recursos financieros y finalmente recursos humanos.

Luis Eduardo Ayala Ruiz señala que:

“Una herramienta para el análisis del ambiente interno es la cadena de valor, la cual para el Profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por el al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”⁹

Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

⁹ Ayala Ruiz, Luis Eduardo. El análisis de la cadena de valor. [www.lafacu.com/apuntes/marketing/cadena de valor](http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/cadena%20de%20valor).

La importancia de analizar la cadena de valor de la empresa se debe a que de su diferenciación con otras cadenas de valor de los competidores, se conocerán las fuentes de ventaja competitiva, sabiendo si las actividades se ejecutan a menor costo o con mejor calidad que los competidores.

Por otro lado para el análisis del ambiente interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles.

Las fortalezas y debilidades, según H. Serna Gómez (1994) son:

“Fortalezas como actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la institución y debilidades como las limitaciones o carencias que padece la entidad que no le permite aprovechar la oportunidad”¹⁰

Beneficios del diagnóstico estratégico.

- a) Identifica cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la organización e incluso en el sector.

¹⁰ Serna, Humberto. (1994). "Planeación y Gestión Estratégica", teoría-metodología. Santa Fe de Bogotá: Leguis, pág. 20.

- b) Analiza el grado y la naturaleza de la influencia.
- c) Hace pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización.

El análisis del la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicho análisis.

El direccionamiento estratégico

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

1. Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

2. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles, realizar una evaluación y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3. Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

En este orden de ideas, un término que se debe definir es el de formulación de misión estratégica, al respecto se ha teorizado que:

“La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del servicio y del mercado”¹¹.

La importancia de la misión radica en los siguientes aspectos: a) clarifica lo que la organización quiere ser, a quién y cómo servir; b) suministra a los gerentes una unidad de dirección que trasciende necesidades individuales, locales y transitorias, va más allá de los gobiernos; c) fomenta síntomas de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados; d) consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés, y e) afirma el compromiso de la organización con las demandas de las personas vinculadas a ella.

Así mismo, la planeación estratégica también induce a que las empresas definan una visión estratégica, la cual se debe reflejar en la misión de la organización. Para Serna, ésta es entendida como:

*“Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”.*¹²

¹¹ David, Fred R, (1997). “La Gerencia Estratégica”. Fondo editorial Legis: Bogotá. (Pág. 7).

¹² Serna, Humberto (1994). “Planeación y Gestión Estratégica”, teoría-metodología. Santa Fe de Bogotá: Leguis, pág. 9

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

Para la siguiente fase la planeación, la determinación de los objetivos es fundamental, ya que obteniendo claridad y precisión en este concepto, los demás pasos se facilitan notablemente. Stephen P. Robbins define a los objetivos como:

“Resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones. Estos proporcionan dirección para todas las decisiones de la administración, y forman el criterio con lo que pueden medirse los logros reales”¹³

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayudan en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Ser medibles, Razonables, Claros, Coherentes, Estimulantes.

¹³ Robbins, Stephen P. (1994) Administración: Teoría y práctica, 2da edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, pág. 203.

En cuanto a los aspectos básicos de estrategia, Michael Porter (1997:77) afirma que estrategia de diferenciación se basa en determinados factores perceptibles por los consumidores como la calidad, la atención al cliente, la entrega oportuna y la innovación. Sin embargo el mismo Porter, previene que para desarrollar o recuperar una estrategia es frecuente y primariamente de naturaleza organizativa y depende del liderazgo. Habiendo tantas fuerzas que se oponen a la toma de opciones y a las renunciaciones es necesario contar con un sólido marco intelectual que actúe de contrapeso y guíe la estrategia. Además, es necesario contar con unos líderes fuertes que estén dispuestos a tomar opciones.

Por lo general esto será posible si la dirección de la organización posee fortalezas como: habilidades de sus directivos, capacidad de liderazgo, capacidad de motivación, coordinación, edad, formación, experiencia, flexibilidad y adaptabilidad.

Luego las organizaciones que tendrán más posibilidades de éxito en el nuevo entorno competitivo serán indiscutiblemente aquellas que sean capaces de adoptar rápida y adecuadamente cambios sistemáticos y de todos los procesos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda

organización conduciéndola sobre las bases de las estrategias que le permitan alcanzar resultados superiores.

Formulación del plan estratégico

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que estamos utilizando. Una vez identificadas debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o restando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, para la generación de las estrategias es básico el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa (análisis FODA), tomando en cuenta también el análisis de los factores claves de éxito, de esta manera se obtendrá el acercamiento a la formulación de estrategias.

La matriz FODA es un método que tiene por objeto analizar el macro ambiente y el microambiente a fin de construir una matriz que permita los objetivos estratégicos y metas estratégicas de la empresa para alcanzar el futuro.

La empresa con la realización del análisis FODA debe tratar de llevar a cabo alternativas estratégicas que resulten beneficiosas para las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y aminoren el impacto de las amenazas externas.

En el análisis de la matriz FODA se enfocan cuatro tipos de combinaciones posibles que generarán diferentes tipos de estrategias, esta son fortalezas / oportunidades (FO), fortalezas/amenazas (FA), debilidades / oportunidades (DO), debilidades amenazas (DA).

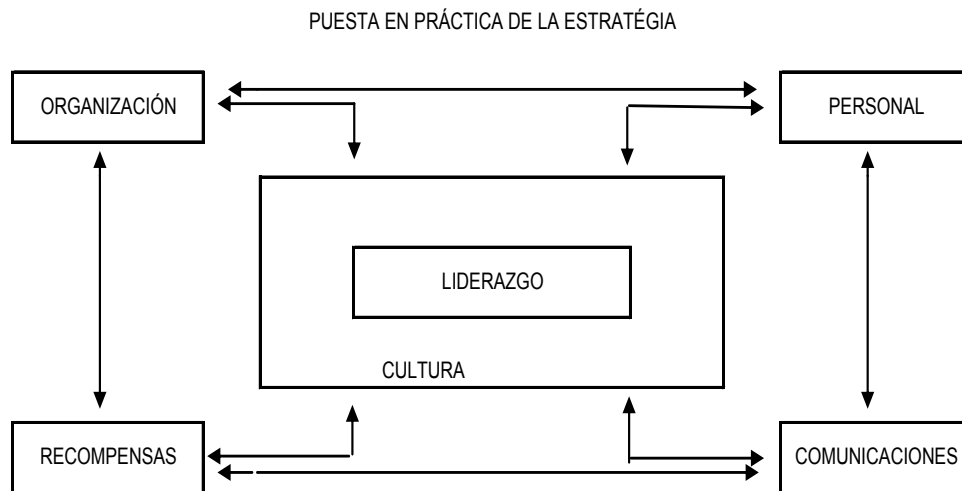
Identificación y priorización de estrategias futuras

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse qué nuevas metas estratégicas pueden plantearse para la organización.

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se pueden ejecutar en base a las capacidades de la organización.

Se ejemplifica en la siguiente ilustración:

Gráfico N° 5 Las palancas para la puesta en práctica de la estrategia.



Fuente: HILL Charles. Administración estratégica. Bogotá.1996.

Elaborado por: Marco Criollo

Ajuste del plan estratégico

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de toda la organización. Paralelamente puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

Preparación para la articulación con planificación operativa

La Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización.

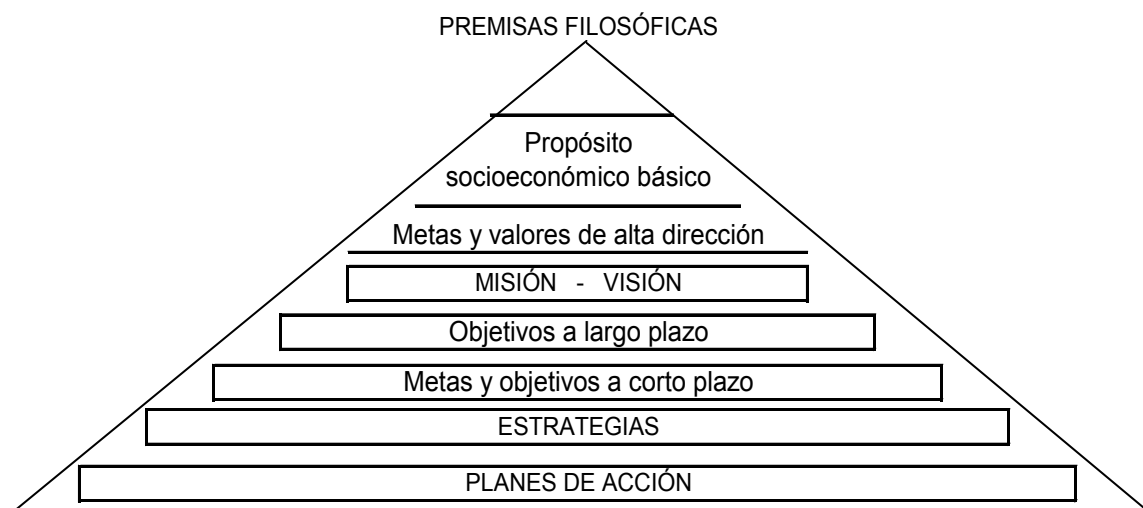
Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con que cuenta la organización.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñados en la Planificación Estratégica.

En síntesis, la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La misión, visión y operación concreta se influyen continuamente.

La Planificación Operativa de cualquier actividad es imprescindible si se desea alcanzar los objetivos. Es la que indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados.

Gráfico N° 6 Las palancas para la puesta en práctica del cambio estratégico.



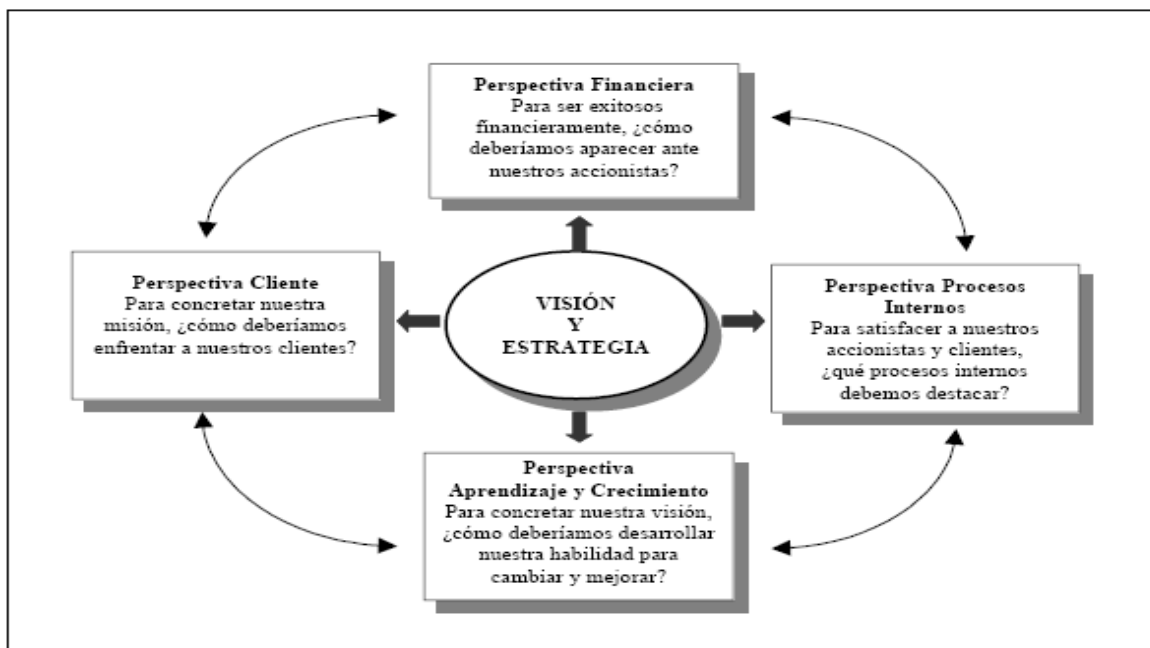
Fuente: HILL Charles. Administración estratégica. Bogotá.1996.

Elaborado por: Marco Criollo

El Balanced Score Card

El Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University, en conjunto con David Norton; revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC al mostrar como es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando. Este instrumento se basa en la organización de los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

Gráfico N° 7 Balane Score Card (BSC)



Fuente: KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Marco Criollo

Perspectiva Cliente

Identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor. Evalúa las necesidades de los consumidores, así como también su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, con el fin de

alinean los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y la visión en objetivos sobre clientes y segmentos, y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Perspectiva Procesos

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post venta, etc.). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas orientadas a satisfacer las expectativas de los consumidores.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se refuerza la actuación del personal con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para evaluar la motivación y las iniciativas del personal.

BSC como un sistema de administración estratégico

El Balanced Scorecard se dirige principalmente hacia una deficiencia importante de los métodos tradicionales, la habilidad de ligar la estrategia de largo plazo de la organización con las acciones que se realizan en el corto plazo. Para esto, consta de cuatro importantes procesos:

Traducción de la Visión de la Empresa: Ayuda a los directivos y gerentes a entender de forma más clara y discutir sobre la visión y estrategia de la empresa.

Comunicar y Unir: Permite a los administradores comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización y ligarla a cada uno de los objetivos de los departamentos e individuos.

Plan de Negocios: Contribuye a integrar los planes financieros y de negocio de la organización.

Retroalimentación y Aprendizaje: Permite a la empresa monitorear los resultados a corto plazo y llevar a cabo una estrategia de aprendizaje.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para las organizaciones ya que, a diferencia de los métodos tradicionales, permite utilizar sistemas de

control alrededor de medidas financieras y de negocio, en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

Además, en una economía donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben generar ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible la utilización de uno de los atributos más valioso: la información.

Ventajas de la utilización de un BSC

- Mejora la productividad y la efectividad de la misión, reduciendo los costos asociados a los procesos.
- Permite a la organización alinear las actividades que desempeña con su Planificación Estratégica. Además, contribuye a su desarrollo e implementación sobre una base continua al considerar un feedback de información tendiente a guiar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados.
- La medición de la eficiencia en los procesos, provee una base para la selección de las mejoras que deben realizarse en una primera instancia.
- Permite a los gerentes la identificación de mejores prácticas en la organización y la expansión de su utilización al resto de los departamentos o secciones.

- La visualización de la empresa que provee un sistema de medición soporta mejor y más rápidamente decisiones presupuestarias y de control de procesos en la organización. En otras palabras, reduce el riesgo.
- Provee información contable que permite desarrollar un sistema de incentivos sobre la base de datos reales, no anécdotas ni juicios subjetivos. Este proceso contribuye al desarrollo y motivación del recurso humano, fundamental en la competitividad de la organización.
- Permite un Benchmarking a los procesos de desarrollo de performance de otras organizaciones.
- La recolección de datos de proyectos pasados, permite aprender a estimar los costos más acuciosamente en el desarrollo futuro.

Requisitos que debe cumplir un BSC

- Debe ser representativo de la realidad que pretende explicar: Para ello el BSC debe basarse en una estructura compuesta por elementos esenciales y respetar las reglas funcionales de la realidad que busca representar.

- Debe ser lo más simple posible: Mientras más simple sea el Tablero de Comando, más fácil será extraer las conclusiones sobre la realidad que explica, requiriéndose así menor esfuerzo analítico.
- Debe ser utilizado con una frecuencia regular: En lo que respecta al funcionamiento, la frecuencia con que deben ser presentados los resultados (cuadros de situación) debe respetar el marco operacional de la organización, permitiendo la generación de alternativas y facilitando la toma de decisiones.
- Debe ser utilizado como herramienta explicativa y predictiva: Para esto es necesario que quienes utilicen el BSC hayan recibido las instrucciones respectivas y posean la adecuada capacitación.
- Debe incorporar la comparación de objetivos y de datos reales frente a los pronosticados: Este punto se refiere al análisis que es necesario realizar luego de la recopilación y despliegue de la información, y a cómo este proceso debe aportar los lineamientos para una gestión orientada al mejoramiento continuo y al trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

El Mapa Estratégico

La determinación de objetivos estratégico por perspectivas relacionadas da la posibilidad de crear una herramienta de análisis integral que denominamos mapa estratégico.

Análisis financiero

Se refiere a las posibilidades que va a tener la organización en cuanto a realizar pagos e inversiones ya sean a corto, mediano o largo plazo que permitan su desarrollo y crecimiento; así como también tener un grado de liquidez, un margen de utilidad en sus operaciones y otros índices financieros que se estimen necesarios para la organización.

Los análisis financieros nos ayudan a determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

1.6 Hipótesis

Hipótesis General

La planificación estratégica a Casa Mía Rental Suites lo convertirá en una organización proactiva y visionaria a largo plazo, con liderazgo en el sector.

Hipótesis Específicas

- El diagnóstico situacional permitirá conocer el medio externo e interno de la organización.
- El direccionamiento estratégico que Casa Mía Rental Suites adoptará a corto, mediano y largo plazo, permitirá garantizar su crecimiento en el sector.
- El Balanced Score Card permitirá a la organización Casa Mía Rental Suites, alinear las estrategias hacia la visión.
- El análisis financiero permitirá determinar el presupuesto para el logro de los objetivos y metas prioritarias de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis del entorno

Buscar y adecuar nuevos ambientes con el fin de alcanzar la máxima productividad, y cambiar e innovar con un estilo propio pensando en el mercado, son algunas de las aspiraciones de quienes traducen el porvenir de su trabajo en constantes metas. Para ello, es importante el análisis de la situación actual de la oferta de viviendas nuevas y utilizadas en el mercado inmobiliario del sector.

La vivienda es un bien de consumo duradero y un activo. Los principales factores de la demanda de vivienda son la renta disponible permanente de las familias, la variación del número de hogares, el costo de capital, las condiciones de financiación y el precio de la vivienda. La demanda de viviendas está ligada al proceso de creación de hogares y a un conjunto de variables económicas. La evolución del número de hogares influye, a medio y largo plazo, sobre la dimensión y la composición de los parques de viviendas existentes en el sector.

El número de hogares depende, a su vez, de la dimensión de la población, de su composición por edades y también de la presencia de procesos migratorios

significativos. Los hogares han crecido en la Joya de los Sachas y en el Ecuador en general a ritmos más intensos que el conjunto de la población en la segunda mitad del siglo XX. El aumento de la población está en el orden del 4.4% anual.

El precio de alquiler de la vivienda depende de los factores que explican la demanda de consumo y también de las condiciones de los mercados de capitales, básicamente de los tipos de interés. Dicho precio equivale a la suma descontada de los alquileres futuros esperados durante un periodo de tiempo prolongado. Existe una relación inversa entre la evolución de los precios de la vivienda y de los tipos de interés.

Se alquilan viviendas para su uso como alojamiento, cuanto mayor es la demanda de viviendas por motivos de alquiler, mayor es el componente especulativo y también la posibilidad de que se generen burbujas en el mercado de la vivienda.

Frente a una demanda de vivienda sensible a corto plazo a los cambios derivados de las variables de las que depende, la oferta de vivienda es rígida en el corto plazo. El prolongado período que supone la construcción de una nueva vivienda (unos dos años) retrasa la respuesta de la oferta a los cambios de la demanda. La notable dimensión del parque de viviendas existente, derivada de la larga duración de la vivienda, convierte en reducida la

proporción de las nuevas viviendas terminadas cada año sobre el parque de viviendas existente.

La oferta de nuevas viviendas para alquiler depende de la relación entre el precio de venta y los costos de construcción, así como de la disponibilidad de suelo urbanizable. Los costos salariales y de los materiales están sometidos a una intensa competencia de mercado. En cambio, el precio del suelo se genera en función de las expectativas procedentes del mercado de vivienda, lo que incluye un notable componente especulativo. A mediano plazo, la reacción de la oferta de nuevas viviendas ante los cambios de la demanda produce aumentos significativos del stock total de viviendas.

Con estas premisas, se determina que desde hace algunos años el mercado inmobiliario ha mostrado un auge importante en nuestro país. Cifras del Banco Central del Ecuador muestran que el producto interno Bruto del sector de la construcción para el año 2008 se incrementó a una tasa del 9.53%.

También los montos de los créditos para vivienda desde el 2006 al 2009, han tenido un crecimiento anual considerable, siendo de aproximadamente de 8 mil millones para el año 2007, 11 mil millones para el año 2008 y 14 mil millones para el año 2009, según datos de la Superintendencia de Bancos. Sin duda este último fenómeno da cuenta de una demanda creciente por vivienda en el país.

En nuestro país podemos notar que con el transcurrir del tiempo en el mercado de bienes-raíces se está desarrollando un incremento en la oferta y demanda del sector de la construcción lo que ha permitido que el mercado inmobiliario se mantenga saludable, pese al aumento de las tasa de interés. En todo caso, es cierto que en los últimos meses el ritmo de venta y alquiler de viviendas no es el mismo de años atrás.

El sector más importante en el mercado de bienes-raíces es el de la construcción, ha mostrado signos de desarrollo y dinámica, fruto de la relativa estabilidad macroeconómica que ha atravesado el país y de las remesas enviadas por los migrantes. Es además un indicador clave de la evolución de la economía; así cuando esta última atraviesa momentos difíciles, el sector es uno de los más afectados, y por el contrario, en épocas de bonanza económica, la construcción se constituye en uno de los sectores más dinámicos.

A nivel nacional, la oferta de alquiler de viviendas terminadas es muy variada, además dada la crisis económica, muchas familias se contraen en espacio, para tener la disponibilidad de ofrecer una unidad de vivienda en arriendo; también, a causa de las bajas tasas de interés que los bancos pagan, muchas familias realizan ampliaciones en sus viviendas para arrendar, y disponer de una fuente de ingreso adicional.

Según el Censo de Población y Vivienda del 2001, que fue el último realizado a nivel nacional, la estructura de las viviendas particulares de la zona es la siguiente:

Tabla No. 1 Censo de población y vivienda del 2001

VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS, POR TIPO DE VIVIENDA, SEGÚN PARROQUIAS									
PARROQUIAS	TOTAL VIVIENDAS	TIPO DE VIVIENDA							
		CASA O VILLA	DEPARTAMENTO	CUARTOS EN INQUIL.	MEDIA-GUA	RANCHO	COVACHA	CHOZA	OTRO
TOTAL CANTÓN	5.399	4.276	43	440	175	230	25	196	14
JOYA DE LOS SACHAS (U)	1.478	1.032	40	314	60	9	8	3	12
PERIFERIA	1.297	1.113	1	56	64	27	6	29	1
ENOKANQUI	1.125	1.043	0	17	25	27	2	11	0
POMPEYA	281	256	0	3	2	14	1	5	0
SAN CARLOS	561	459	0	5	2	25	2	68	0
S. SEBASTIÁN DEL COCA	657	373	2	45	22	128	6	80	1

Fuente: INEC – CENSO PYV 2001

Elaborado por: Marco Criollo

Si se considera que según el MIDUVI, el índice de crecimiento de casas es del 3% anual, se puede decir que en La Joya de los Sachas, existen actualmente alrededor de 1290 casas o villas.

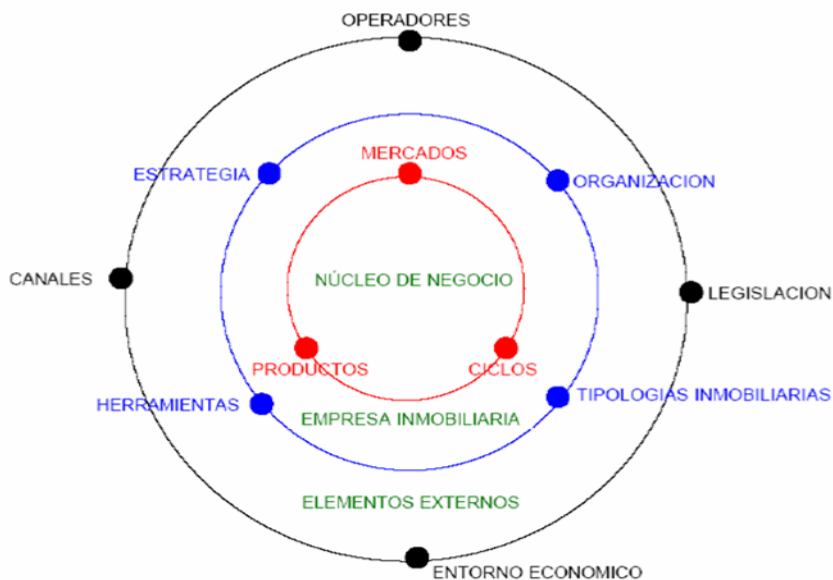
Según el MIDUVI los emprendimientos privados y del Gobierno en el sector, han incrementado el número de departamentos a aproximadamente 400.

Si consideramos únicamente que el 25% de casas dispone de una unidad adicional para renta, se puede decir que al menos existen 375 unidades de renta disponibles, ofertadas por particulares.

Además en el Cantón no existe un adecuado control municipal en lo referente a nuevas edificaciones; por lo cual varios emprendedores privados han construido viviendas que buscan satisfacer las necesidades del segmento al cual se enfoca la empresa, ampliando el espectro competitivo.

Se puede concluir que la oferta de vivienda focalizada a la clase media, se incrementa constantemente, lo que determina que la competencia en el sector crezca aceleradamente, si bien no existe una rivalidad marcada entre las empresas que compiten, la existencia de un amplio número de actores constituye una amenaza.

Gráfico N° 8 Maqueta del sector inmobiliario



Fuente: Estrategias del sector inmobiliario, Esade mayo 1997.

Elaborado por: Marco Criollo

2.1.1 Análisis del Macro Ambiente

Factores políticos

Política Gubernamental

El sector público ha tenido como principal objetivo reducir el déficit existente de vivienda residencial, actualmente los esfuerzos del sector público se han centrado en mejorar los esquemas de financiamiento, en este sentido como desarrollo de las finanzas personales para la adquisición de vivienda, a través de la Banca Privada, el Gobierno está viabilizando créditos hipotecarios a un promedio de tasa de interés del 5% con reajuste anual y a doce (12) años plazo, con la financiación del 70% del costo de vivienda, en promedios de hasta un valor de sesenta (60) mil Dólares.

Para que el sector de clase media pueda alcanzar una vivienda tipo necesita un promedio de 250 dólares mensuales. Luego de este análisis podemos determinar que existe una gran demanda por satisfacer con viviendas, lo que nos indica que si es necesario seguir ofertando los servicios de una inmobiliaria al mercado local.

Cabe destacar que el énfasis de la estrategia pública en mejorar las condiciones de crédito y hipotecarias no garantiza la eliminación del déficit de stock residencial para satisfacer las necesidades de vivienda en el mercado

local; pero, como el mercado en el que está enfocado es el sector de clase media, existe posibilidad de que este sector emprenda en la adquisición de una vivienda propia, lo que a largo plazo se considera una **amenaza** para este sector.

Política actual en el mercado local

El Estado obliga a los inversionistas emprendedores a tener que realizar trámites legales de constitución jurídica como empresa para empezar con su actividad, lo que supone mucho tiempo y ganas de trabajar, y eso quizás dificulte la puesta en marcha de proyectos inmobiliarios.

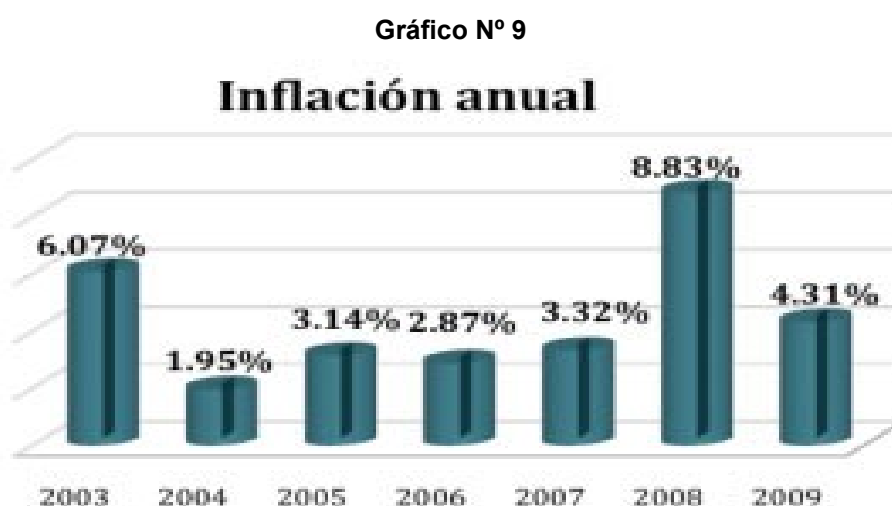
El Municipio que es el que regula la construcción de viviendas, a demás de restringir los permisos de construcción y aprobación de planos arquitectónicos, no tiene un plan de incentivos inmobiliarios y de estructuración comfortable de las construcciones en la ciudad, y hace los avalúos de los inmuebles, manejando valores irreales y por ende avalúos bajos, mientras que en cambio la tabla del impuesto, si se aplica sobre los precios reales de los inmuebles. Por lo tanto, la situación de orden político en el mercado local restringe la inversión en construcción generando una **amenaza**, pues afecta directamente al mercado empresarial inmobiliario disminuyendo la oferta.

Factores económicos

Tasa de inflación

Si los intereses nominales hipotecarios son deducibles de impuestos y las ganancias de capital que se obtengan por alguna apreciación del valor de la vivienda son exentas de impuestos, observamos que ante mayores tasas de inflación el costo de uso de capital residencial es decreciente. Los precios permanecen constantes en el estado estacionario. Entonces incrementos en la tasa de inflación global reducirán los costos de uso de viviendas.

La tasa de inflación es el incremento sostenido en los precios de los bienes y servicios. Ecuador ha mantenido cierta estabilidad económica. Se observa que la evolución de la inflación toma la siguiente tendencia:



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

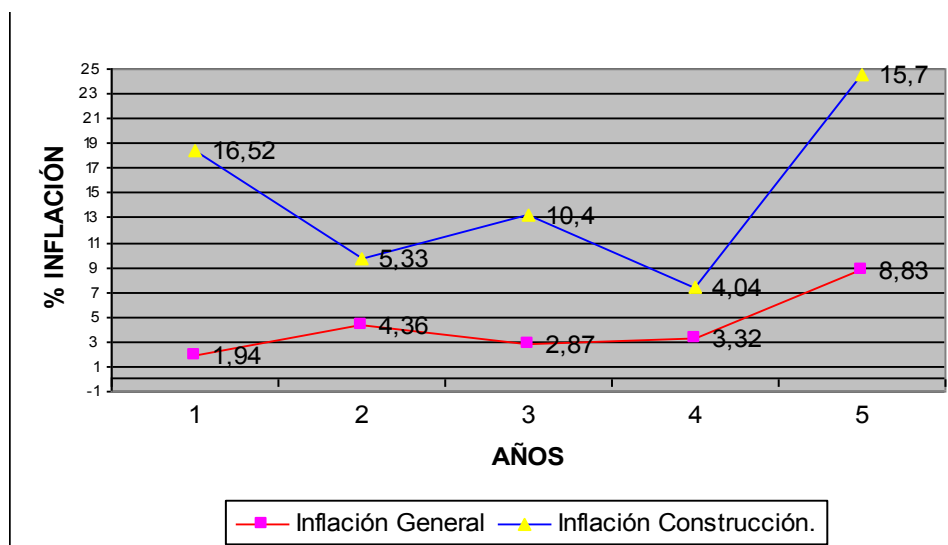
Elaborado por: Marco Criollo

Por la grave crisis Económica Mundial, ya en el año 2008 se observó que la inflación creció en tres veces el valor estimado, por lo cual es evidente que si no se toman las medidas restrictivas necesarias, se podría llevar a la economía ecuatoriana a una inflación de dos dígitos, que pondría en grave riesgo a la dolarización; el país requiere estabilidad, para que no exista desabastecimiento de los mercados locales y la especulación de precios; si no se introducen severas correcciones, se avizora un negativo horizonte de expectativas con una inflación de hasta el 11 % en lugar del 3,8% propuesto inicialmente.

La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos tanto a nivel nacional como local, por lo cual: los paros por demanda de gasto público tiene efectos en la inflación y, con la combinación de bajo crecimiento económico y altos niveles de pobreza, puede generar una situación explosiva en el mediano plazo.

No resulta posible bajar la inflación con una política fiscal deficitaria y si no existen condiciones ni incentivos para que los sectores productivos locales incrementen los niveles de ahorro e inversión y se expanda la oferta productiva.

El incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto, lo que afecta la demanda de la empresa; por lo cual es evidente que la evolución de la inflación, genera una **amenaza** para las organizaciones del sector inmobiliario.

Gráfico N° 10 Variación de la Inflación 2004-2009

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística.

Elaborado por: Marco Criollo

- 2004, fue de 1,94%, el valor más bajo registrado.
- 2005, inflación del 4,36%, subió por el repunte de los bienes "no transables", como los arrendamientos inmobiliarios, cuyo consumo sólo se puede hacer dentro de la economía local y que no pueden ni importarse ni exportarse, la inflación de los bienes "no transables" permaneció por sobre la inflación general a lo largo de todo el año, por lo que su ponderación afectó al índice global y en consecuencia a los niveles de precios relativos. También se atribuyó el alza de los precios, causada por la entrega desde septiembre los Fondos de Reserva; la economía registró una desaceleración en su crecimiento del 3,3% por un estancamiento de su sector petrolero.

- 2006, inflación del 2,87%, en diciembre hubo deflación impulsada por la recuperación de las zonas agrícolas afectadas por la erupción del volcán Tungurahua, que mejoraron su producción de frutas y hortalizas. Por la época navideña subieron los precios de prendas de vestir y calzado, en el 0,010%. Otros rubros que tuvieron un incremento de precios fueron los servicios de salud, restaurantes y hoteles, artículos para el hogar y recreación y cultura. Tuvieron una depreciación los alimentos y bebidas no alcohólicas, los arriendos y servicios básicos y el transporte. La Costa fue, la región menos inflacionaria, con -0,14%, mientras que en la Sierra el indicador fue 0,06%.

- 2007, inflación del 3,32%, los mayores crecimientos anuales de los bienes transables, es decir de aquellos bienes sujetos a comercialización interna y externa, se registraron en los siguientes rubros: mandarina, melón, naranja, harina de trigo y sandía. En cuanto a los bienes no transables, los mayores aumentos anuales de precios se registraron en: cambio de aceite y lubricantes, pan corriente, créditos de enseñanza universitaria y matrícula universitaria; la tasa de crecimiento y la contribución anual de los precios de los bienes transables supera a los bienes no transables, influenciado fundamentalmente por la variación de los precios de los alimentos relacionados con el comercio internacional que ha exhibido una tendencia ascendente determinante desde el segundo semestre de 2007.

- 2008, inflación del 8,83%, la reforma tributaria del 1 de enero, incidió por el incremento de los impuestos a los automóviles y perfumes; positivo fue la eliminación del ICE a las llamadas telefónicas, pero se incrementó el costo los aparatos telefónicos, el desarrollo de la Asamblea Constituyente repercutió por el ambiente y expectación ante el cambio de las reglas de juego; pues la incertidumbre es un factor de enorme influencia en la economía.
- 2009, la inflación fue del 4.3%, si bien este valor es bajo, se debió al poco poder adquisitivo de la gran mayoría de la población, que fue muy selectiva en la asignación del gasto.

Tasa de Interés

La tasa de rendimiento del activo vivienda para un período dado debe ser igual a la tasa de rendimiento de activos alternativos, es decir, la tasa de interés de corto plazo. Los cambios que genera la tasa de interés de largo plazo afectan al mercado de vivienda a través de la información que contiene respecto al costo de uso esperado.

Tenemos que, si la tasa esperada a corto plazo se incrementa en períodos futuros entonces también lo hará la tasa de interés nominal a largo plazo. Entonces los inversionistas deberían esperar que esta condición se cumpla

para cualquier nivel de la tasa de interés y costo de uso del mercado residencial.

Un incremento en la tasa de interés a largo plazo deprime los precios de hoy y reduce la intensidad de capital residencial permanentemente. Sin embargo esto no es relevante para la medición del costo de uso de hoy, es decir, la tasa de interés de largo plazo es una condición sobre las preferencias de los individuos sobre alquiler de viviendas.

Los problemas de estabilidad democrática que han tenido lugar en los últimos años en nuestro país, han generado una variabilidad en la tasa de interés, generando un clima de desconfianza.

Esta desconfianza se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada. Si consideramos que el costo de una vivienda está estructurado aproximadamente por un 70% en materiales de construcción y el 30% restante por mano de obra directa. En vivienda es indispensable que el factor de interés obedezca a los costos de los fondos de largo plazo, los cuales en este país únicamente los tiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Por consiguiente, hablar de fijar tasas de interés para vivienda es incompatible con la realidad de la curva de inversión que el seguro social requiere para mantener su tasa actuarial válida. Entonces, ahí hay un problema de

entendimiento porque en el tema de vivienda se fondea a largo plazo y no a corto plazo, consecuentemente la fijación de tasas debe obedecer a esa lógica.

Las tasas de interés altas, desalientan el desarrollo de la inversión, por lo cual se constituyen en una **amenaza** para el emprendimiento en el sector.

Tabla Nº 2 Tabla de Tasas de Interés Vigente

Tasas de Interés			
COMPARACION TASAS ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE			
DICIEMBRE 2009			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.15	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.88	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.10	Productivo PYMES	11.83
Consumo	17.95	Consumo	18.92
Vivienda	11.16	Vivienda	11.33
Micro crédito Acumulación Ampliada	24.34	Micro crédito Acumulación Ampliada	25.50
Micro crédito Acumulación Simple	27.87	Micro crédito Acumulación Simple	33.30
Micro crédito Minorista	30.81	Micro crédito Minorista	33.90
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.56	Depósitos de Ahorro	1.38
Depósitos monetarios	1.60	Depósitos de Tarjetahabientes	1.50
Operaciones de Reporto	1.75		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.91	Plazo 121-180	6.18
Plazo 61-90	5.36	Plazo 181-360	6.74
Plazo 91-120	5.88	Plazo 361 y más	7.41
4. TASA BASICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
5. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.56	Tasa Legal	9.15
Tasa Activa Referencial	9.15	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística.

Elaborado por: Marco Criollo

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo; la industria de la construcción se encuentra estrechamente ligada a los ciclos de la economía.

En la actualidad, el sector de la construcción es vital para la economía Ecuatoriana. Según cifras oficiales, el PIB de la Construcción ha registrado un ritmo de expansión anual de sobre 8% desde el 2000. Esta tendencia se vio consolidada durante 2008, cuando marcó un sólido crecimiento mayor al 10%.

Asimismo, el sector ha sido determinante en lo que respecta a la generación de empleo, considerando que es un importante demandante de mano de obra.

Tabla N° 3 Tabla del PIB de la Vivienda

PIB de la Construcción

(US \$ millones)

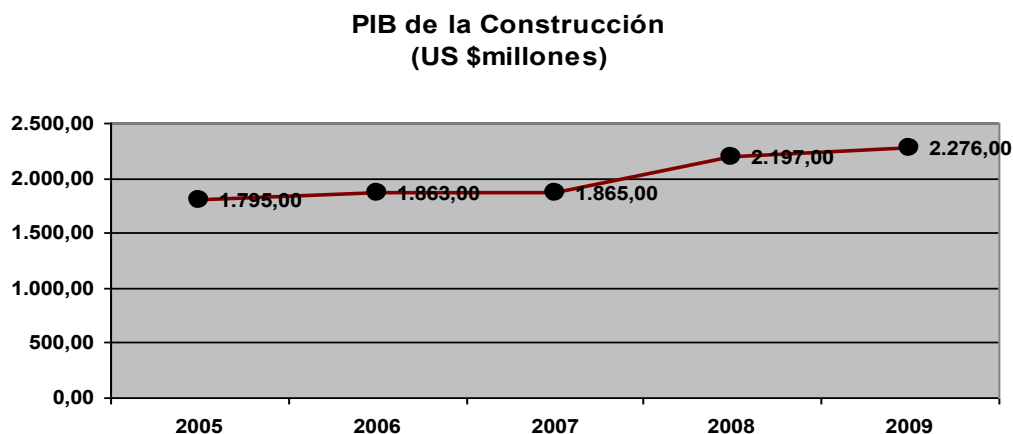
Período	PIB	PIB Construcción	Tasa de variación anual
2.000	15.933.666,00	1.126.869,00	
2.001	16.749.124,00	1.171.878,00	4%
2.002	17.320.610,00	1.343.905,00	15%
2.003	17.781.345,00	1.350.425,00	0,5%
2.004	18.956.513,00	1.366.630,00	1,2%
2.005	20.747.176,00	1.795.966,00	31%
2.006	21.553.301,00	1.863.590,00	4%
2.007	22.090.180,00	1.865.553,00	0,1%
2.008	23.264.438,78	2.197.621,43	18%
2.009	23.998.331,18	2.276.735,81	4%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información estadística mensual

Elaborado por: Marco Criollo

El PIB de la construcción tuvo una variación considerable en el año 1999 debido a la crisis bancaria, dando como resultado que en los siguientes años ha logrado una recuperación significativa.

Gráfico N° 11 PIB de la Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística.

Elaborado por: Marco Criollo

Actualmente existe un promedio de 1.600 empresas dedicadas al área de la construcción, la mayor parte pertenece al sector de infraestructura y el resto a la construcción de viviendas sin embargo la demanda de vivienda durante los últimos años y gracias a la acogida de los créditos y el constante envío de remesas tuvo un incremento significativo. Según datos del MIDUVI el déficit habitacional es de 900 mil unidades y anualmente se requiere 58 mil viviendas.

El crecimiento de la construcción se da por cuanto, se ha convertido en la mayor prioridad de los ecuatorianos, el acceder a una vivienda propia, por tanto

para empresas del sector, el incremento del PIB de la construcción es una **amenaza**, pues contrae su demanda.

Situación económica local

Se consideró esta variable como un indicador económico del ingreso familiar promedio del sector. El nivel de ingreso de las familias que habitan un sector afecta positivamente la valoración que hacen de éste las nuevas familias, asociándolo a estatus social, plusvalía, seguridad, mejores servicios y otros. Por lo tanto mayores arriendos pagados en el sector significarán mayores ingresos familiares y mayores precios para las viviendas.

Los problemas sociales son un conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad; ocasionados por la evolución y el crecimiento de la sociedad, que dan origen a una pugna de intereses y poderes, de donde surgen los Problemas Socio económicos.

A raíz de la crisis económica y política de 1999, en las zonas urbanas de todo el país, se registró un importante aumento en el índice porcentual de la pobreza.

Según señala un informe conjunto del SENPLADES y el INEC durante el año 2008 se observan los siguientes aspectos relevantes:

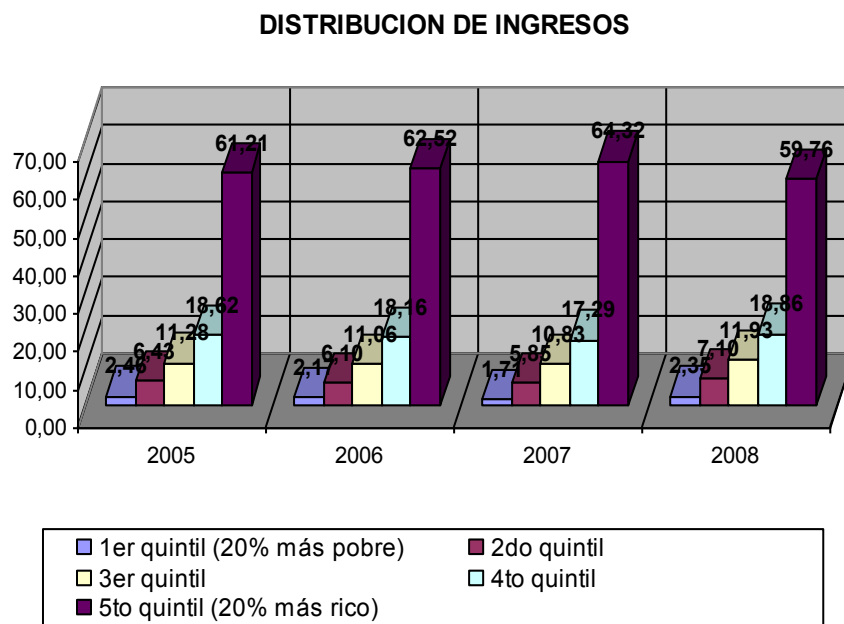
Los índices de ingreso familiar o pobreza durante el año 2008 disminuyeron del 36,74% al 35,09%; al igual que los niveles de inequidad.

Mejóro la calidad del empleo en los estratos más pobres, pero se mantienen los mismos niveles de desempleo del 7.3%, el subempleo urbano se redujo de 50,2%, en 2007, a 48,8% en 2008; un aspecto importante fue que la ocupación plena aumentó de 42,6% (diciembre 2007) a 43,6% (diciembre 2008).

Uno de los factores para las mejoras de empleo en los estratos más pobres, sería causado por la eliminación de la tercerización; es importante desagregar, que en el segmento de mayor pobreza cae mayormente el desempleo, en un 20%, aun cuando en términos generales no existe modificación.

En el grupo más pobre cae el desempleo del 16,8% al 13.9%, lo que significan más de 80.000 personas que ingresan al segmento de ocupados plenos, pero unas 320 mil estén desempleadas.

Gráfico N° 12 Distribución de Ingresos



Fuente: INEC, Censos de población. Período: 1990-2001. Elaboración: INEC - SIISE

Elaborado por: Marco Criollo

El contexto nacional e internacional del año fue el siguiente: entre enero y mayo se produjo la crisis internacional de precio de alimentos, en febrero el país soportó las inundaciones en el litoral; en marzo se produce el ataque militar de Colombia, en octubre se inicia la crisis financiera internacional y en noviembre se produce la baja del precio de petróleo de 145 a 49.

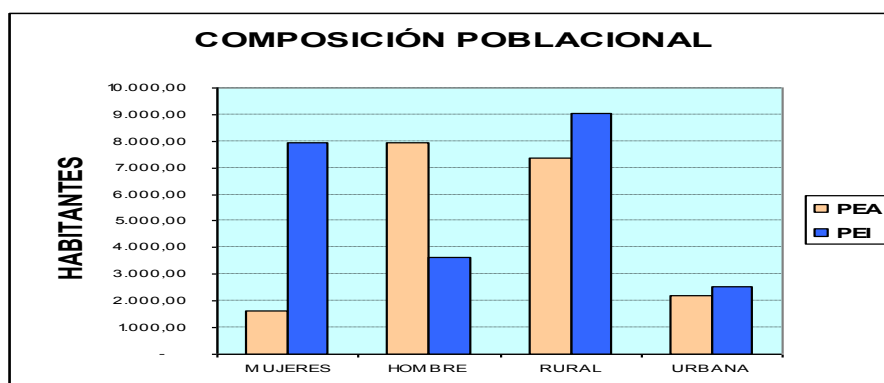
Aún así la situación económica local causa una selección del gasto y la búsqueda de alternativas de menor costo y calidad, pero mantiene su disponibilidad para vivienda por lo que se considera una **Oportunidad** para el sector.

Factores Sociales

Tasa de crecimiento de la población

Según el último Censo del 2001, la población del Cantón Joya de los Sachas, es el 30,5% del total de la Provincia de Orellana y crece a un ritmo del 4,4 % promedio anual, por lo cual actualmente el Cantón cuenta con una población estimada de 34000 habitantes; que se caracterizan por ser jóvenes, ya que el 51,5% son menores de 20 años. Del total poblacional el 77,70 % reside en el área rural, esta población por lo general tiene disposición de vivienda, y el 22,30% remanente habita el área urbana y constituye el mercado de interés del proyecto. La composición poblacional es la siguiente:

Gráfico N° 13 Composición Poblacional



CONCEPTO	MUJERES	HOMBRE	RURAL	URBANA
PEA	17,18%	68,50%	44,88%	46,47%
PEI	82,82%	31,50%	55,12%	53,53%
TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: INEC Municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

Tabla N° 4 Proyecto de Población provincia de Orellana 2001-2002

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2001			AÑO 2002		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
ORELLANA	89.443	27.679	61.764	90.638	27.138	63.500
ORELLANA	43.443	19.337	24.106	44.023	18.959	25.064
AGUARICO	4.817	873	3.944	4.882	856	4.026
LA JOYA DE LOS SACHAS	27.262	6.153	21.109	27.626	6.033	21.593
LORETO	13.921	1.316	12.605	14.107	1.290	12.817

Fuente: INEC Municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

Tabla N° 5 Proyecto de Población 2003-2004

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2003			AÑO 2004		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
ORELLANA	94.907	29.687	65.220	99.217	32.276	66.941
ORELLANA	46.096	20.740	25.356	48.190	22.549	25.641
AGUARICO	5.111	937	4.174	5.344	1.018	4.326
LA JOYA DE LOS SACHAS	28.928	6.599	22.329	30.241	7.175	23.066
LORETO	14.772	1.411	13.361	15.442	1.534	13.908

Fuente: INEC Municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

Tabla N° 6 Proyecto de Población 2005-2006

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2005			AÑO 2006		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
ORELLANA	103.032	34.368	68.664	106.525	36.102	70.423
ORELLANA	50.043	24.010	26.033	51.739	25.222	26.517
AGUARICO	5.549	1.084	4.465	5.737	1.139	4.598
LA JOYA DE LOS SACHAS	31.404	7.640	23.764	32.469	8.025	24.444
LORETO	16.036	1.634	14.402	16.580	1.716	14.864

Fuente: INEC Municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

Tabla N° 7 Proyecto de Población 2006-2007

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2007			AÑO 2008		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
ORELLANA	110.782	38.605	72.177	114.537	40.603	73.934
ORELLANA	53.807	26.970	26.837	55.631	28.366	27.265
AGUARICO	5.967	1.218	4.749	6.168	1.281	4.887
LA JOYA DE LOS SACHAS	33.766	8.582	25.184	34.911	9.026	25.885
LORETO	17.242	1.835	15.407	17.827	1.930	15.897

Fuente: INEC Municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

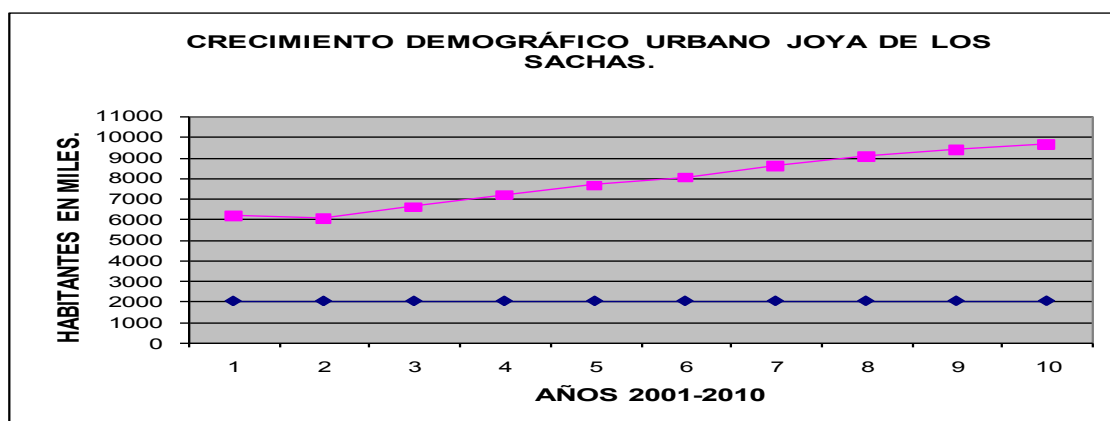
Tabla N° 8 Proyecto de Población 2009-2010

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
ORELLANA	117.896	42.202	75.694	120.781	43.325	77.456
ORELLANA	57.262	29.484	27.778	58.663	30.268	28.395
AGUARICO	6.349	1.331	5.018	6.505	1.367	5.138
LA JOYA DE LOS SACHAS	35.935	9.381	26.554	36.814	9.631	27.183
LORETO	18.350	2.006	16.344	18.799	2.059	16.740

Fuente: Municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

Gráfico N° 14 Crecimiento Demográfico



Fuente: INEC municipio de la Joya de los Sachas.

Elaborado por: Marco Criollo

El crecimiento poblacional y económico, han generado un aumento en la demanda de viviendas; el Estado ante esta circunstancia ha desarrollado incipientes programas de vivienda, que no cubren el déficit existente; que en el sector es de más de 2000 viviendas, según fuentes oficiales del Municipio Joya de los Sachas.

Alrededor del 50% del incremento poblacional no dispone de vivienda propia, por lo que actualmente existe un requerimiento de aproximadamente 1500 viviendas destinadas al alquiler; se estima que esta demanda es cubierta en un 70%, lo que refleja que en el cantón se requieren de 500 viviendas adicionales aproximadamente, para cubrir eficientemente el requerimiento habitacional existente.

Por el tipo de producto que se oferta, el cliente se caracterizará por tener ingresos mensuales superiores a USD. 600, lo que corresponde aproximadamente al 25% de la población urbana, es decir cerca de 2000 personas aproximadamente; si se considera que según el INEC, cada familia del sector urbano está compuesta por 4 miembros, los potenciales demandantes de la empresa serán 500 familias.

El incremento de potenciales clientes en el sector inmobiliario es una **oportunidad**, pues amplía el espectro de los posibles demandantes.

Emprendimiento y empresa

La construcción, desde el punto de vista de los inversores privados, se caracteriza respecto de la mayoría de las otras industrias en que el éxito (o el fracaso) de un determinado desarrollo inmobiliario nace y muere con la construcción y venta del emprendimiento mismo.

Cualquier otra rama industrial involucra la inversión en activos íntimamente ligados al mantenimiento en el tiempo de una determinada línea de producción. Es así que quien invierte en una planta de producción de alimentos no podrá dejar de fabricar productos alimenticios sin asumir pérdidas enormes asociadas al capital inmovilizado por la planta improductiva.

Por el contrario, en la industria de la construcción cada obra en sí misma se convierte en una única línea de producción que se inicia con la inversión en el terreno y el proyecto asociado y se cierra definitivamente el día que se vende la última unidad funcional.

Del mismo modo, el éxito de un determinado producto inmobiliario no garantizará iguales resultados para otro emprendimiento de iguales características, aún ejecutado por los mismos responsables en un predio similar, dependiendo fuertemente los resultados de diversos factores, entre los que se pueden mencionar:

- La localización.
- Las características del mercado al que va dirigido,
- La existencia de crédito y tasas de interés atractivas,
- El contexto político y macroeconómico y el riesgo asociado.
- La forma en la que el público percibe las cualidades y defectos del emprendimiento.

Sin embargo y por oportunidades, en la actualidad en nuestro país el nivel de desempleo y subempleo es alto, según el INEC la tasa de desempleo se ubica alrededor del 25% y la de subempleo en un 20%, cifras realmente alarmantes que muestran la necesidad de impulsar la creación de empresas inmobiliarias y/o afines y mantener operativas y asegurar la continuidad de las existentes.

Las microempresas son fuentes de trabajo y permiten la supervivencia de millones de personas, tanto propietarios como empleados; en nuestro país las microempresas son un fenómeno social de indiscutible importancia, en ellas trabaja más del 50% de la población económicamente activa.

Este espíritu de emprendimiento empresarial permite que personas que se encontraban en la desocupación, se incorporen a la población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes y servicios; e incrementando de igual forma el número de posibles demandantes del sector inmobiliario, por lo cual el factor EMPRENDIMIENTO genera una **oportunidad** para la organización.

Factores Tecnológicos

Tecnologías de la información.

Tras la realización de un diagnóstico de gestión y de la rentabilidad de los activos inmobiliarios, es necesario diseñar o disponer de un Plan de Gestión Personalizado que valore las distintas alternativas propuestas desde dos perspectivas: estimación de costos y rentabilidad esperada y recomendaciones de nuevas inversiones a corto y medio plazo. El Plan de Gestión Personalizado analizará y evaluará el impacto económico que cada alternativa y decisión tendrá sobre el conjunto del patrimonio.

Un Plan de Gestión Personalizado para el Patrimonio Inmobiliario incorpora todas las herramientas y soportes que intervienen en la gestión del patrimonio inmobiliario y que propician la optimización de su potencial de rentabilidad.

Además este debe ser un programa interactivo que permite atender al cliente en forma ordenada y con una presentación de calidad entregando una completa descripción del proyecto inmobiliario a través de fotografías, planos generales y del producto, especificaciones técnicas y mucho más.

A su vez, que genere e imprima cotizaciones personalizadas para cada cliente.

Esto permitirá crear, controlar y administrar una base de datos con información de clientes, contactos, cotizaciones, reservas y ventas, con la cual es posible generar reportes de control de la gestión de ventas.

Adicionalmente que maneje un sistema de registro de tareas para cada ejecutivo, facilitando el seguimiento de los clientes atendidos.

El eficiente manejo de procesos, mediante un software, mejorará significativamente la tasa de cierre de ventas y la atención al cliente.

Las funcionalidades entre otras deben ser:

- Atención de público, Presentación gráfica del proyecto, Captura de Datos del Cliente, Cotización personalizada, Seguimiento de clientes, Administración de reservas y ventas, Reportes para gestión y análisis, etc.

Además, el control financiero y contable de las empresas puede ser manejado a través de software como Mónica, aprovechando los recursos y optimizando su funcionalidad.

En este escenario, se hace evidente la necesidad de mejorar y modernizar las empresas existentes; dado que el uso de software y talento humano es parte fundamental de las mismas, este debe ser capacitado para optimizar su

desempeño; por lo cual el factor de información es una **oportunidad** para el aprovechamiento del sector.

Potencial de innovación.

El reto para las empresas locales obliga a diseñar cambios estratégicos que les permita encarar un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante, sin embargo, la empresa debe comprender que la competitividad difícilmente puede alcanzarse sin la creación de una base sólida de eficiencia productiva por lo que debe dar respuesta a las exigencias competitivas existentes.

Frente a un mercado muy heterogéneo, que por una parte genera proyectos de gran magnitud concentrados en clientes muy determinados, y por otra un gran número de obras medianas, pequeñas y muy pequeñas, el sector cuenta con una estructura empresarial de tipo piramidal, con una cúspide compuesta por un número restringido de grandes constructoras, un grupo más o menos amplio de medianas, una amplia base de microempresas y un importante colectivo de autónomos.

La oportunidad de un servicio confortable con ambiente ergonómico facilita la competitividad, por lo tanto la disposición de una inversión tecnológica sumado a un animado recurso humano, hacen que la innovación sea una **oportunidad** para el sector.

POAM para el sector.

Gráfico N° 15 Matriz de Impacto Externa o POAM, Macro ambiente

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA O DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
MACROAMBIENTE	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Factor Político									
Política Gubernamental					x			3a	
Política actual de mercado local					x			3a	
Factor Social:									
Tasa de crecimiento de población		X						3o	
Emprendimiento tecnología empresa		X						3o	
Factor Tecnológico									
Tecnología Información		X						3o	
Potencial de innovación	x						5o		
Factor Económico:									
Tasa de inflación					x			3a	
Situación económica local		X						3o	
Tasas de Interés					X			3a	
PIB					X			3a	

Elaborado por: Marco Criollo

Esta matriz hace referencia al monitoreo y examen de factores externos a la empresa, que influyen en ella, mejorando o empeorando su comportamiento organizacional. Este enfoque analiza las oportunidades y amenazas que el entorno externo genera en la empresa; por lo cual permite a la Dirección tomar medidas para minimizar el riesgo que generan las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno.

2.1.2 Análisis del Micro Ambiente

Para realizar el análisis del microambiente se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de acuerdo a Michael Porter, las mismas que determinan el rumbo de todo sector industrial, independiente de de la actividad que realicen las empresas.

El sector está prácticamente saturado, el número de inmobiliarias existentes en el sector es muy elevado. Esto supone una amenaza de entrada de nuevos competidores reducida. No obstante para analizar la posibilidad de entrada en el sector de las pocas empresas que estuviesen interesadas hay que echar un vistazo a la existencia de barreras de entrada.

Barreras de entrada:

- Altas necesidades de capital para entrar en el negocio inmobiliario: Dificulta la entrada de nuevos competidores. Disminuye el nivel de amenaza.
- Elevadas restricciones administrativas. Disminuye el nivel de amenaza.
- Existe efecto experiencia. Disminuye el nivel de amenaza.
- Moderada diferenciación: Amenaza de entrada de nuevos competidores

ya que no existe un alto grado de fidelización.

- Represalias moderadas: Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Todo ello concluye en un nivel de amenaza moderado. La amenaza viene más bien debido al elevado número de empresas pertenecientes al sector que saturan el mercado.

Rivalidad entre empresas que compiten

Como en la mayoría de mercados, en el del arrendamiento inmobiliario existen muchas inmobiliarias ofertantes, algunas de ellas muy importantes, por lo cual están en capacidad de ofrecer mayores opciones de valor a sus clientes; y afectar las condiciones del mercado pues cuentan con grandes instalaciones y servicio atractivo para satisfacer al cliente.

Además es importante considerar que la competencia es permanente (las empresas que se dedican a la actividad no puedan variarla) ya que esta actividad no permite la derivación pues no presenta similitudes afines con ninguna.

Casa Mía Rental Suites compite en igualdad de condiciones frente a otros proveedores similares, pero en inferioridad de condiciones frente a inmobiliarias grandes.

Amenazas de nuevos competidores

La necesidad de vivienda crece permanentemente, el derecho a la misma constituye una garantía fundamental que está garantizada por la Constitución; la provisión de la misma ha sido asumida en gran parte por el sector privado

Los posibles competidores de Casa Mía Rental Suites son construcciones inmobiliarias que se están edificando aisladamente en diferentes puntos de la urbe, no tan accesibles por ubicación y tampoco disponen del espacio suficiente como ambientación, relajación y esparcimiento, dentro del perímetro habitacional.

La evolución económica permiten avizorar un negocio inmobiliario que seguirá siendo atractivo para inversionistas y promotores, asegurando que nuevos actores aparecerán en el mercado para diversificar la oferta y competir con precios; por esto es apropiado asegurar que la entrada de nuevos competidores es evidente, pero habrá pocos que puedan desarrollarse y asegurar su permanencia.

Existencia y desarrollo de productos sustitutos

El servicio que oferta la empresa es el arrendamiento inmobiliario, no tiene productos que sean sustitutos por lo cual no existen competidores por este concepto.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que tiene Casa Mía Rental Suites son evidentemente locales, los servicios básicos (agua y alcantarillado), le son proporcionados por el Municipio de la Joya de los Sachas, por lo cual, si bien la empresa no tiene poder de negociación, si cancela oportunamente el costo de los servicios utilizados, no tendrá problema en asegurar su provisión; igualmente sucede con el servicio telefónico y la provisión de energía eléctrica.

En cuanto a la disponibilidad de mano de obra, la empresa requiere básicamente personal para seguridad y aseo, por lo cual la disponibilidad es amplia y tiene alto poder de negociación.

La disponibilidad de servicios especializados, para las áreas administrativa y financiera que requiere la empresa, tienen un valor más elevado por ser de carácter técnico, lo que genera que la empresa pierda un poco la capacidad de negociación, pero son accesibles y presentan opciones variadas.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la disponibilidad de proveedores y la capacidad de negociación que tiene la empresa ante los mismos, constituye una **oportunidad**.

Capacidad de negociación de los clientes

Durante el período 2005 al 2009, la Joya de los Sachas ha experimentado una importante construcción de obras que han mejorado los servicios básicos. Según datos del Municipio del Cantón, la inversión pública el año 2009 fue de \$17'567.403,35 dólares, el 84 % de recursos fue destinado a gastos de inversión traducidos en la ejecución de obras de agua potable, alcantarillado, vialidad urbana y rural, urbanización- embellecimiento de la ciudad, apoyo al sector agropecuario, turismo, educación y cultura, inversión social a través del Patronato Municipal y otras obras que han cambiado la imagen del cantón.

El cambio ha sido muy marcado y se puede observar en los indicadores del plan de desarrollo cantonal que señalan que en el año 2004 la cobertura de los servicios básicos (agua y alcantarillado) cubría tan solo el 25% del área urbana, mientras que en la actualidad supera el 70% de cobertura en la dotación de sistemas de agua y el 50% de alcantarillado en la zona urbana del cantón.

Este mejoramiento del nivel de vida, ha ido acompañado de un mejoramiento económico impulsado por: el auge en la industria petrolera, el incremento del interés turístico y otros factores coyunturales internos.

Las nuevas generaciones o nuevos hogares que se forman en la Joya de los Sachas, y que desarrollan un poder adquisitivo medio, buscan un ambiente conservador, pequeño, pero que brinde las comodidades habitacionales

esenciales, es decir se evalúa los servicios que dispone y tenencia de las viviendas; por lo cual el mercado de la empresa tendrá un crecimiento permanente siempre y cuando cumple con los requisitos de tecnología y confort a su servicio brindando la satisfacción de necesidades básicas, ergonómicas y de estilo de los usuarios.

Casa Mía Rental Suites cumple con requerimientos de ambientación y seguridad, solicitados por el segmento objetivo de clientes, por lo cual puede cubrir sus gustos y preferencias, disponiendo así de los recursos para negociar eficientemente con éstos; por lo cual este factor genera una **oportunidad** para Casa Mía Rental Suites.

Gráfico N° 16 Matriz de Impacto Externa o POAM, Micro ambiente

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA O DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
MICROAMBIENTE	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Competidores				x			5a		
Nuevos Competidores					X			3a	
Productos Sustitutos					X			3a	
Poder Negociar con Proveedores	x						5o		
Poder Negociar con Clientes	x						5o		

Elaborado por: Marco Criollo

2.2 Análisis del Marketing

Producto

Casa Mía Rental Suites dirige su actividad a un segmento medio de población, donde en estos momentos existe demanda. Ha sabido adaptar su modelo de negocio a la realidad del mercado en cuanto a precios y a la tipología de producto.

- Habitaciones tipo departamento entre 80 y 100 m2.
- Habitaciones tipo suites de 64 m2.
- Habitaciones tipo cuartos independientes de 16 m2.

Precio

El precio entre oferta y demanda está ajustado al mercado y entendemos que no va a bajar su precio para el resto del año 2010.

- Viviendas tipo A. Sesenta (60) dólares mensual.
- Viviendas tipo B. Ciento veinte (120) dólares mensual.
- Viviendas tipo C. Doscientos (200) dólares mensual.

Promoción

El objetivo es ofrecer soluciones a las personas que buscan una vivienda o inmueble y responder a sus necesidades. El producto inmobiliario responde a

las necesidades de los clientes ya que se ofrecen productos innovados y de calidad.

Casa Mía Rental Suites oferta a precios competitivos y se entrega valor agregado con el compromiso del personal de brindar un buen producto y servicio a sus clientes.

Plaza

La vivienda de dos o tres dormitorios con una relación de producto, localización y precio, ajustados a los requerimientos del mercado actual, se erige como la tipología más demandada y la que ofrece mejores perspectivas de cara al futuro.

Casa Mía Rental Suites está domiciliada en la ciudad de la Joya de los Sachas, Av. Fundadores y Mariscal Sucre (Esq.), provincia de Orellana,

Gráfico N° 17. Mapa de la Provincia de Orellana



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo

Elaborado por: Marco Criollo

2.3 Análisis Interno.

Dentro de este análisis se determinará las Fortalezas y las Debilidades que posee Casa Mía Rental Suites, las mismas que se muestran a continuación:

Perfil de Capacidad Interna.

Evaluación de fortalezas y debilidades de Casa Mía Rental Suites en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo y los factores que afectan su operación corporativa.

Capacidad Directiva.

La gestión directiva cada vez tendrá más efecto en los trabajadores, pues el mejoramiento de este aspecto permitirá asegurar que el trabajo sea creativo y de satisfacción profesional, siempre y cuando la persona en cargo de último nivel proporcione unas condiciones de trabajo seguras a los individuos que en ella laboran.

En Casa Mía Rental Suites, se puede anotar que su organización no se encuentra escrita, pero empíricamente está conformada por:

- Directivo que corresponde al dueño de la inmobiliaria.
- Un Asistente Administrativo.

- Un Ayudante de Servicios.
- Un Asesor Contable de manera temporal.

Si bien la organización ha crecido en el volumen de sus operaciones, este crecimiento no ha guardado congruencia con una evolución administrativa eficiente; el propietario de Casa Mía Rental Suites no tiene un mayor conocimiento técnico administrativo, por lo que la ha manejado a medida de sus capacidades y entusiasmo.

Esta buena voluntad ya no es suficiente; actualmente la empresa desarrolla sus actividades sin un modelo formal de gestión, lo que determina que se presenten una serie de falencias que podrían amenazar inclusive a su continuidad.

Puntualmente las falencias observadas en la empresa son:

- No está definida claramente una planificación en base a la cual se establezcan objetivos, por lo que la empresa carece de una misión y visión que le permita generar valor y rendimiento oportuno a su actividad.
- La falta de una planeación no permite direccionar estratégica ni competitivamente a la empresa; ante lo cual no es posible definir acciones eficientes y efectivas que le aseguren el logro de objetivos.

- La falta de una planeación estratégica, determina la falta de un parámetro de medición de la gestión, por lo cual se desconoce en qué grado los objetivos propuestos se cumplieron y si existe la necesidad de reformularlos de acuerdo al tiempo.
- La falta de una planeación estratégica, determina que Casa Mía Rental Suites, no esté preparada para afrontar el impacto de las amenazas ambientales.
- La empresa carece de una organización formal, por lo cual no existe una estructura que defina obligaciones y responsabilidades básicas del personal.
- La ausencia de un modelo de gestión formal, imposibilita que las operaciones se realicen coordinadamente.

Gráfico N° 18 Capacidad Directiva

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Cumplimiento de Obligaciones Legales		X						3f	
Voluntad y Dedicación Propietario	X						5f		
Falta de Planificación Estratégica				x			5d		

Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado

Elaborado por: Marco Criollo

Capacidad Competitiva.

- La carencia de procesos formales impide que se genere información que permita al gerente tomar decisiones continua y eficientemente, sino únicamente en forma dispersa para solucionar problemas puntuales.
- Si bien la empresa busca satisfacer al cliente, el no contar con un plan operativo impide que esto se cumpla, y por el contrario: se ha descuidado la imagen del negocio, la calidad del servicio y relación afectiva con los inquilinos.
- Las estrategias de venta están dadas por el comportamiento del mercado.
- No maneja un sistema de publicidad sea radial o escrita.

Se puede concluir que si la organización continua operando como hasta ahora, en forma empírica y sin un modelo de gestión eficiente, en el corto plazo observaría una contracción marcada de su demanda que podría amenazar su continuidad operativa en el largo plazo. Inicialmente perdería su capacidad competitiva lo que se reflejaría en la imposibilidad de ofrecer un servicio eficiente y luego se produciría la pérdida masiva de clientes que conduciría al cierre del negocio.

Gráfico N° 19 Capacidad Competitiva

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Tecnología de Instalaciones	X						5f		
Constitución						x			1d
Falta de Modelo de Gestión				x			5d		

Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado

Elaborado por: Marco Criollo

Capacidad Financiera

Se puede asegurar que en Casa Mía Rental Suites no se maneja información contable; sin embargo en base a observación directa e información proporcionada por su dueño, se pueden con certeza asegurar que:

- La organización opera en base a capital netamente propio.
- La organización carece de registros contables eficientes.
- La organización no lleva control de: ingresos, gastos, nómina, activos fijos, costos de servicios, ni de ningún otro rubro.

- La inmobiliaria actualmente está al día en el pago del IVA e Impuesto a la Renta, y los declara únicamente en base a los servicios facturados; sin embargo dado que la nueva Ley Tributaria obliga a llevar registros detallados de las transacciones, se hace evidente que la empresa tendrá serias complicaciones para elaborarlos.
- Según su dueño la inmobiliaria no presenta problemas de cobranza, ni de liquidez; pero la falta de información imposibilita determinar la situación de la organización y su rentabilidad.

Como conclusión se puede decir que la organización carece completamente de información financiera y procedimientos de control financiero, lo que no solamente impide conocer la eficiencia y rentabilidad del negocio, sino que compromete seriamente la integridad de la inversión.

Gráfico N° 20 Capacidad Financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD FINANCIERA	F ORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Situación de Liquidez y Cobros	X						5f		
Falta de Registros Contables				x			5d		

Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado

Elaborado por: Marco Criollo

Capacidad Tecnológica

En cuanto a infraestructura, si bien las instalaciones de la inmobiliaria están actualmente descuidadas, estas son:

- Técnicamente funcionales pues cubren las necesidades: básicas, ergonómicas y de estilo de los usuarios.
- Técnicamente seguras por su estructura sólida con que fue diseñada.
- La información e instrucciones en la organización es deficiente lo que no permite realizar bien el trabajo.

En cuanto a la infraestructura para la gestión, la inmobiliaria carece de recursos de tecnología de información: sistemas automatizados para el registro y control de sus transacciones y operaciones, portal Web, etc.

Gráfico N° 21 Capacidad Tecnológica

DIAGNÓSTICO INTERNO									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Tecnología de Instalaciones	X						5f		
Tecnología de Información Interna					x				

Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado

Elaborado por: Marco Criollo

Talento Humano.

- El recurso humano está descuidado, no recibe capacitación y el ambiente de trabajo es tenso y aburrido.
- No se considera el principio de reconocimiento por un excelente desempeño.
- No existe apertura a la capacitación y aprendizaje de los miembros de la organización.
- No existe participación de los miembros en la toma de decisiones relevantes de la organización.

Gráfico N° 22 Talento Humano

DIAGNÓSTICO INTERNO									
TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Recursos Humanos Descuidados					x			3d	
Falta de Información				x			5d		

Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado

Elaborado por: Marco Criollo

Matriz Perfil de Capacidad Interna.

Una vez realizada la investigación al clima laboral, se tiene en cuenta los aspectos más relevantes, para determinar los factores a evaluar dentro de cada una de las categorías. A cada factor se le asigna una calificación dentro de la escala de alta, media o baja, identificando si es una fortaleza o una debilidad y teniendo en cuenta el impacto.

Gráfico N° 23 Matriz de Impacto Interna o de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA O DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CONCEPTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
Cumplimiento de Obligaciones Legales		X						3f	
Voluntad y Dedicación Propietario	X						5f		
Situación de Liquidez y Cobros	X						5f		
Tecnología de Instalaciones	X						5f		
Constitución						x			1d
Falta de Modelo de Gestión				x			5d		
Falta de Planificación Estratégica				x			5d		
Falta de Organización Formal				x			5d		
Recursos Humanos Descuidados					x			3d	
Falta de Registros Contables				x			5d		
Falta de Información				x			5d		
Tecnología de Información Interna					x				

Elaborado por: Marco Criollo

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Para realizar la matriz EFI se tomaron los factores de éxito más relevantes incluyendo tanto fortalezas como debilidades y se les asignó un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1 Debilidad mayor; 3 Fortaleza menor; 2 Debilidad menor y 4 Fortaleza mayor.

Gráfico N° 24 Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
F1	Cumplimiento de Obligaciones Legales	0,03	3	0,09
F2	Voluntad y Dedicación Propietario	0,15	4	0,60
F3	Situación de Liquidez y Cobros	0,05	3	0,15
F4	Tecnología de Instalaciones	0,15	4	0,60
D1	Constitución	0,02	2	0,04
D2	Falta de Modelo de Gestión	0,17	1	0,17
D3	Falta de Planificación Estratégica	0,17	1	0,17
D4	Falta de Organización Formal	0,08	1	0,08
D5	Recursos Humanos Descuidados	0,08	1	0,08
D6	Falta de Registros Contables	0,05	2	0,10
D7	Falta de Información	0,02	2	0,04
D8	Tecnología de Información Interna	0,03	2	0,06
VALOR		1,00		2,18

Elaborado por: Marco Criollo

El resultado de esta evaluación nos da un total ponderado de 2,18 lo que nos indica que existen muchas debilidades a nivel interno.

2.4 Análisis Externo.

En este análisis se determinan las Oportunidades y Amenaza. Para realizar la matriz EFE se tomaron los factores de éxito más relevantes incluyendo tanto oportunidades como amenazas y se les asignó un peso entre 0 (no importante) a 1 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 con los siguientes parámetros: 1. Respuesta mala; 3. Respuesta por encima de la media; 2. Respuesta media 4. Respuesta es superior.

Gráfico N° 25 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EFE				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
O1	Situación Económica local	0,11	2	0,22
O2	Potencial de innovación	0,10	2	0,20
O3	Capacidad de Negociar con Clientes	0,10	2	0,20
O4	Tecnologías de Información	0,09	2	0,18
O5	Capacidad de Negociar con Proveedores	0,09	1	0,09
O6	Emprendimiento tecnología y empresa	0,04	1	0,08
O7	Tasa de crecimiento de población	0,04	1	0,08
A1	Política Gubernamental	0,14	2	0,28
A2	Tasa de inflación	0,09	2	0,18
A3	Tasa de Interés	0,09	1	0,09
A4	PIB	0,03	1	0,03
A5	Política actual de mercado local	0,02	2	0,04
A6	Competidores	0,02	1	0,02
A7	Nuevos Competidores	0,02	3	0,06
A8	Productos Sustitutos	0,02	2	0,04
VALOR		1,00		1,17

Elaborado por: Marco Criollo

La baja calificación de la empresa determina que es altamente sensible a los factores de su entorno.

2.5 Análisis de Impacto

Gráfico N° 26 Matriz de Balance Situacional.

BALANCE SITUACIONAL		
O1	Situación económica local	Oportunidades
O2	Emprendimiento tecnología y empresa	
O3	Tecnologías de Información	
O4	Potencial de innovación	
O5	Capacidad de Negociar con Proveedores	
O6	Capacidad de Negociar con Clientes	
O7	Tasa de crecimiento de población	
A1	Política Gubernamental	Amenazas
A2	Tasa de inflación	
A3	Tasa de Interés	
A4	PIB	
A5	Política actual de mercado local	
A6	Competidores	
A7	Nuevos Competidores	
A8	Productos Sustitutos	
F1	Cumplimiento de Obligaciones Legales	Fortalezas
F2	Voluntad y Dedicación Propietario	
F3	Situación de Liquidez y Cobro	
F4	Tecnología de Instalaciones	
D1	Constitución	Debilidades
D2	Falta de Modelo de Gestión	
D3	Falta de Planificación Estratégica	
D4	Falta de Organización Formal	
D5	Recursos Humanos Descuidados	
D6	Falta de Registros Contables	
D7	Falta de Información	
D8	Tecnología de Información Interna	

Elaborado por: Marco Criollo

2.5.1 Matriz de Análisis del Impacto de FODA

Después de determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, existen otras formas de análisis FODA, el siguiente gráfico permite definir de una forma práctica la matriz, de manera tal que se pueda visualizar el impacto que tienen cada una de las variables y así posteriormente poder tomar decisiones en las variables a estudiar.

La Matriz de impacto FODA referente a Casa MIA Rental Suites es la siguiente:

Gráfico N° 27 Análisis de Impacto FODA

MATRIZ DE IMPACTO FODA				
CONCEPTO		IMPACTO		
		A	M	B
FORTALEZAS				
Tecnología de Instalaciones	1	A		
Voluntad y Dedicación Propietaria	2	A		
Situación de Liquidez y Cobro	3	A		
Cumplimiento de Obligaciones Legales	4		M	
OPORTUNIDADES				
Situación económica local	1		M	
Tecnologías de información	2		M	
Potencial de innovación	2	A		
Capacidad de negociar con clientes	2	A		
Capacidad de Negociar con Proveedores	2	A		
Emprendimiento tecnología y empresa	6		M	
Tasa de crecimiento de población	7		M	

DEBILIDADES				
Falta de Modelo de Gestión	1	A		
Falta de Planificación Estratégica	2	A		
Falta de Información	3	A		
Falta de Registros Contables	4	A		
Falta de Organización Formal	5	A		
Recursos Humano Descuidados	6		M	
Tecnología de Información Interna	7		M	
Constitución	8			B
AMENAZAS				
Competidores	1	A		
Nuevos Competidores	2		M	
Política actual de mercado local	2		M	
Productos sustitutos	2		M	
Tasa de inflación	5		M	
Política Gubernamental	6		M	
Tasas de Interés	7		M	
PIB	8		M	

Elaborado por: Marco Criollo

Dado que Casa Mía Rental Suites carece de un modelo de gestión formal, es prioritario definirlo, pues toda empresa, sin importar su tamaño, debe tener un modelo de gestión formal explícito, ya que de lo contrario quien la administra es la única persona que conoce el total movimiento de la misma, esto no es adecuado pues nadie debe ser indispensable, ya que las empresas trascienden a las personas.

La empresa carece de una planificación estratégica, es por esta causa que:

- El gerente no puede organizar los recursos debidamente.
- La empresa no tiene posibilidades de alcanzar las metas y objetivos que se proponen, pues no sabe cuándo ni dónde se desvía del camino.

Como los planes afectan el futuro de toda la organización, es necesario que la organización desarrolle una planificación estratégica eficiente, la que implica:

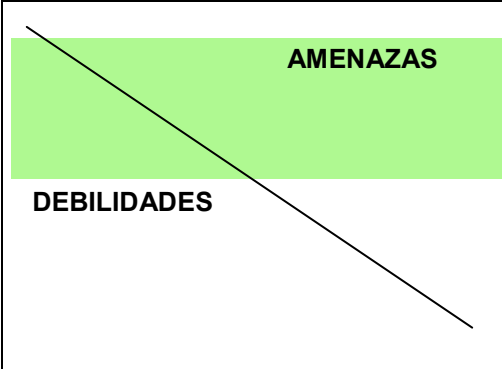
- Definir un camino a seguir estableciendo explícitamente: misión, visión, valores organizacionales, objetivos, metas cuantificables en espacio y tiempo.
- Determinar políticas que se observe en la operación de la empresa y que apoyen el logro de los objetivos.
- Definir la estrategia, en base a acciones que alineen y logren la sinergia de los esfuerzos individuales, para facilitar alcanzar la misión y visión, en base al logro de los objetivos y las metas propuestas.

La empresa carece de una estructura organizativa, por lo cual debe establecer una que sea el reflejo de su organización formal, pues es importante para la empresa contar con una estructura organizacional adecuada que le permita asignar: autoridad, funciones y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

La organización carece de información a todo nivel, la información es un recurso estratégico sin el cual actualmente las empresas no pueden operar eficientemente, pues las decisiones se basan en información; por lo que la empresa debe desarrollar información de calidad, como base para: aprovechar óptimamente sus recursos, mejorar su gestión, sobresalir en el mercado en base a brindar un óptimo servicio y atender sus obligaciones legales.

2.5.2 Matriz defensiva

Gráfico N° 28 Matriz Defensiva

									TOTAL	No.
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		
Constitución	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
Falta de Modelo de Gestión	3	3	3	5	3	5	5	5	32	1
Falta de Planificación Estratégica	3	3	3	3	3	5	5	5	30	2
Falta de Organización Formal	1	1	1	1	3	5	5	5	22	5
Recursos Humanos Descuidados	1	3	1	1	5	3	3	3	20	6
Falta de Registros Contables	3	3	3	1	5	5	3	3	26	4
Falta de Información	3	3	1	1	5	5	5	5	28	3
Tecnología de Información Interna	1	1	1	1	5	3	3	3	18	7
TOTAL	16	18	14	14	30	32	30	30	184	
Jerarquía	6	5	7	7	2	1	2	2		

Elaborado por: Marco Criollo

Esta matriz permite realizar el análisis entre las debilidades de la empresa y las amenazas existentes en el entorno. Para poder implementar este análisis por tanto es indispensable identificar claramente las debilidades y amenazas, relacionarlas y articularlas, para estar en condiciones de minimizar o al menos disminuir, los indicadores de gestión de valoración negativa.

Gráfico N° 29 Matriz Defensiva, Amenazas.

Política Gubernamental	A1
Tasa de inflación	A2
Tasa de Interés	A3
PIB	A4
Política actual de mercado local	A5
Competidores	A6
Nuevos Competidores	A7
Productos Sustitutos	A8

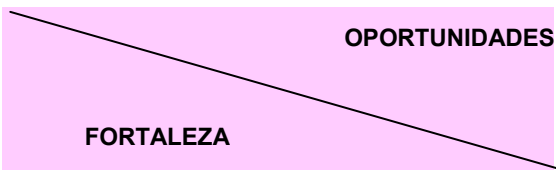
Elaborado por: Marco Criollo

En esta matriz se puede determinar según la ponderación alta, media o baja cuales son las debilidades internas con mayor incidencia que se deben disminuir para evitar las amenazas del entorno, siendo luego estas debilidades en función de las amenazas priorizadas para poder trabajar sobre ellas a través de objetivos y estrategias defensivas.

2.5.3 Matriz Ofensiva

Esta matriz permite realizar el análisis entre las fortalezas de la empresa y las oportunidades que ofrece el entorno. Para poder implementar este análisis por tanto es indispensable identificar claramente las fortalezas y oportunidades, relacionarlas y articularlas, para estar en condiciones de optimizar los indicadores de de gestión de valoración positiva.

Gráfico N° 30 Matriz Ofensiva

MATRIZ OFENSIVA									
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	No.
	Cumplimiento de Obligaciones Legales	5	1	3	3	1	1	1	15
Voluntad y Dedicación Propietario	5	3	3	3	4	3	3	24	2
Situación de Liquidez y Cobros	3	3	3	3	3	3	3	21	3
Tecnología de Instalaciones	5	3	3	3	3	5	5	27	1
TOTAL	18	10	12	12	11	12	12	87	
PRIORIDAD	1	6	2	2	5	2	2		

Elaborado por: Marco Criollo

Gráfico N° 31 Matriz ofensiva, Oportunidades.

Situación económica local	O1
Potencial de innovación	O2
Capacidad de Negociar con Clientes	O3
Tecnologías de información	O4
Capacidad de Negociar con Proveedores	O5
Emprendimiento tecnología y empresa	O6
Tasa de crecimiento de población	O7

Elaborado por: Marco Criollo

2.3.4 Matriz FODA

La matriz FODA referente a Casa Mía Rental Suites es la siguiente:

Gráfico N° 32 Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Tecnología de Instalaciones	1	Situación económica local	1
Voluntad y Dedicación Propietario	2	Tecnologías de información	2
Situación de Liquidez y Cobros	3	Potencial de innovación	2
Cumplimiento de Obligaciones Legales	4	Capacidad de negociar con clientes	2
		Tasa de crecimiento de población	2
		Capacidad de Negociar con Proveedores	6
		Emprendimiento tecnología y empresa	7
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Falta de Modelo de Gestión	1	Competidores	1
Falta de Planificación Estratégica	2	Nuevos Competidores	2
Falta de Información	3	Política actual de mercado local	2
Falta de Registros Contables	4	Productos sustitutos	2
Falta de Organización Formal	5	Tasa de inflación	5
Recursos Humanos Descuidados	6	Política Gubernamental	6
Tecnología de Información Interna	7	Tasas de Interés	7
Constitución	8	PIB	8

Elaborado por: Marco Criollo

Esta herramienta se construye en base al análisis interno y el perfil competitivo, en ella se agrupa los factores claves de estos análisis, priorizados por importancia. Esta matriz muestra los factores relevantes tanto internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Oportunidades y Amenazas) asociados a la empresa.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Parámetros Organizacionales que fundamentarán la diferenciación

3.1.1. Matriz axiológica de principios de Casa Mía Rental Suites

La organización como sistema social, contiene relaciones sociales que identifican a los individuos y definen sus características axiológicas, su cultura. Como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional que guiará: la visión, la misión, la ética y procedimientos internos, y los objetivos corporativos.

Gráfico N° 33 Parámetros Organizacionales

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES.	COLABORADOR	ACCIONISTAS
Remuneración Justa	X	X	X			X	X
General Buen Ambiente de Trabajo	X		X	X	X	X	X
Crecimiento de Persona	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacer al Cliente		X		X	X		X
Trabajo en Equipo				X	X	X	X
Cumplimiento Tributario	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad Adecuada		X		X	X		X

Elaborado por: Marco Criollo

Esta matriz establece el conjunto de valores que constituirán la vida organizacional, de Casa Mía Rental Suites.

3.1.2 Matriz axiológica de valores corporativos de Casa Mía Rental Suites

Esta matriz identifica los grupos de interés o referencia del área; es decir, aquellas personas o instituciones, con las cuales interactúa la empresa en sus operaciones y en el logro de sus objetivos. Los grupos de referencia de Casa Mía Rental Suites, son: La sociedad, El Estado, Los clientes, Los proveedores, Los empleados o colaboradores, Los accionistas.

Para la empresa, la matriz axiológica de valores corporativos es la siguiente:

Gráfico N° 34 Matriz Axiológica

VALORES	ACTORES					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	ACCIONISTAS
Respecto	X	X	X	X	X	
Ética	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X		X	X
Participación	X	X	X	X	X	X
Excelencia	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Marco Criollo.

Los valores corporativos, constituyen la base de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican, la cultura organizacional es el conjunto de: creencias, valores y patrones de comportamiento que diferencian a una organización de otra.

3.2. Propuesta Estratégica

La carencia de una planificación formal, determina que la empresa Casa Mía Rental Suites, no disponga de un marco estratégico para su gestión, por lo cual se procederá a definir la propuesta estratégica que la empresa implementará. El marco referencial para desarrollar ésta será: su entorno, su enfoque a la actividad de renta inmobiliaria, el diagnóstico organizacional y los parámetros organizacionales.

Se espera que este marco estratégico permita a la empresa: determinar un camino claro por el cual transitar, mejorar la eficiencia de su gestión, incrementar su competitividad y tener capacidad de adaptación al dinamismo ambiental.

3.2.1 Misión

La Misión debe formular un propósito duradero que distinga a la Organización de otras parecidas, la Misión debe identificar el alcance de las operaciones o las actividades de una Organización en los aspectos del producto y del

mercado. Para que la Misión de Casa Mía Rental Suites, refleje efectivamente el “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observará los siguientes lineamientos:

- La importancia que la empresa tiene en el mercado inmobiliario.
- La orientación de la empresa, esta puede ser hacia: el cliente, el beneficio económico, hacia la sociedad, etc.
- Que ofrece Casa Mía Rental Suites al cliente y como pretende lograrlo; ambiente agradable, calidad, etc. Y lo logra en base a servicio personalizado, instalaciones confortables, etc.
- Los principios en los cuales Casa Mía Rental Suites sustentará sus operaciones son: ética, mejoramiento continuo, trato justo, etc.

Por lo cual la misión que se propone cumplir Casa Mía Rental Suites es la siguiente:

“Somos una empresa que compite decididamente en el sector inmobiliario de la provincia de Orellana, ofertando opciones inmobiliarias y servicios de alta calidad que buscan satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de nuestros potenciales clientes. Nuestra empresa se sustentará en: una conducta ética, ofertas y servicios de calidad, mejoramiento continuo, trato justo y equitativo, el desarrollo de nuestros empleados, la obtención de una rentabilidad adecuada, respeto por la legislación nacional y el apoyo al desarrollo socio económico de la región y del país”.

3.2.2. Visión

La Visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de empresa que estamos tratando de crear”; explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino. Para definir la Visión de Casa Mía Rental Suites se han tomado en cuenta los siguientes lineamientos, determinados en el enfoque estratégico:

- El período de consolidación de Casa Mía Rental Suites como una empresa eficiente y competitiva; el mismo que máximo deberá ser el año 2011.
- Las características de los recursos físicos y humanos: instalaciones modernas y funcionales, personal capacitado, motivado, etc.
- Los valores que se observarán en todas las operaciones que realice la empresa Casa Mía Rental Suites: responsabilidad, puntualidad, etc.

Con estos antecedentes, la visión que se propone para Casa Mía Rental Suites es la siguiente:

“Para el 2012, Casa Mía Rental Suit se consolidará como una empresa altamente competitiva en el sector inmobiliario de la provincia de Orellana, ofreciendo opciones inmobiliarias y servicios de alta calidad; apoyados por: instalaciones modernas y funcionales, tecnología adecuada y personal altamente motivado y calificado. .Todas las operaciones de la empresa de harán con: responsabilidad y honestidad; impulsando así el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales y el desarrollo del país”.

3.2.3 Valores y principios corporativos

Valores corporativos

Los valores corporativos definidos en la matriz axiológica de valores que observará Casa Mía Rental Suites son:

- **Respeto:** es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo; el respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.

- **Ética:** considerado como el principio rector de la vida. Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio, entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, etc.
- **Honestidad:** es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige dar a cada quien lo que le es debido.
- **Compromiso:** incluye un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza. Comprometerse a cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad, es asumir una responsabilidad; que se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponden, es decir es el respeto a los compromisos que hacemos con los demás.
- **Participación:** es necesario para alcanzar nuestros objetivos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades y conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente y fomentando un ambiente de confianza y productividad; pues es evidente que “El equipo proporciona un reconocimiento que el trabajo individual no puede dar” (K. Ishikawa)

- **Excelencia:** forma de vida, parte de principios simples y de reglas rígidas, un profundo sentido del liderazgo y la capacidad de reinventarse a uno mismo.
- **Competitividad:** lo que una persona ofrece a su empresa para colaborar en ella, es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que lo diferencian de los demás; para ser más competitivas las personas deben permanentemente: prepararse y actualizarse; adquirir nuevas habilidades, aplicar valores en su conducta en la medida en que al conducirse con valores mayor será el éxito; responsabilidad para atender compromisos en tiempo y forma con iniciativa, honradez para optimizar los recursos que son asignados con toda honestidad, lealtad a la empresa, la familia y a uno mismo e integridad para ser personas intachables a toda prueba.
- **Honradez:** es el honor ejemplificado en las vidas de las personas. La palabra honradez, proviene de tener y practicar el honor con los bienes tangibles o intangibles. Como la mayoría de las virtudes y valores humanos, está presente en nuestra propia naturaleza, Una persona es honrada, cuando concilia las palabras con los hechos, pues es una condición fundamental, para las relaciones humanas, para la amistad y para la auténtica vida comunitaria.

- **Creatividad e Innovación:** creemos en la capacidad de nuestra gente para resolver problemas y mejorar continuamente. Fomentamos su capacidad para proponer soluciones con flexibilidad e imaginación.
- **Éxitos:** es nuestra convicción para alcanzar el éxito. De ahí que uno de nuestros valores sea sentirnos exitosos. Esto significa actuar en todo momento con mentalidad positiva y competitiva.
- **Seguridad:** situaciones de riesgo para precautelar la integridad de nuestra gente, de nuestras instalaciones y de nuestros recursos financieros. Además, mantenemos un control permanente de esas condiciones de seguridad.
- **Confianza:** actitud positiva, posibilita la integración y despierta el espíritu. Cuando las personas confían unas en otras se libera energía, se detectan los problemas con más rapidez, no temen a posibles ataques entre ellas, se inician más proyectos, se alimentan más innovaciones y se realiza más trabajo.

Principios corporativos

Los principios corporativos que guiarán las acciones de Casa Mía Rental Suites son:

- **Remuneración justa:** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.
- **Clima laboral positivo:** Casa Mía Rental Suites considera que la excelencia y productividad, están directamente influenciadas por un ambiente de trabajo agradable, por eso su empeño de crear un clima laboral positivo; pues solamente así, el personal tendrá claro que todo empleado desde el gerente hasta el trabajador, pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades.
- **Desarrollo y crecimiento personal:** El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; Casa Mía Rental Suites realizará todos los esfuerzos posibles para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.

- **Satisfacer al cliente:** En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso; Casa Mía Rental Suites apoyará toda acción encaminada a lograr integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente.
- **Cumplimiento tributario:** La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará respaldo legal. Lo idóneo es que la empresa Casa Mía Rental Suites, se rija a las leyes tributarias vigentes de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, y establezca políticas de control tributario para evitarse sanciones por parte de cualquier organismo de control.
- **Rentabilidad adecuada:** Toda persona que emprende una empresa, desea principalmente la generación de un beneficio, por tanto en base a la optimización de los recursos productivos, se buscará aportar para que Casa Mía Rental Suites logre la máxima rentabilidad posible.

3.2.4 Objetivos estratégicos

En el contexto de su misión y sus valores, Casa Mía Rental Suites orientará sus acciones en los próximos cinco (5) años dentro de los siguientes objetivos globales:

Aspectos financieros (Rentabilidad)

- Casa Mía Rental Suites debe lograr que para fines del año 2010, las viviendas se encuentren ocupadas en un 90%, y que este valor se incremente anualmente, hasta alcanzar y mantener un índice de ocupación no menor al 95% para fines del año 2015.

Desarrollo comercial (Clientes)

- Casa Mía Rental Suites debe alcanzar para fines del año 2010, un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%, y que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar un valor no menor al 95% hasta el año 2015.

Procesos internos (Consolidación Organizacional)

- Casa Mía Rental Suites considera de vital importancia definir una nueva estructura organizacional, que separe las funciones de la organización por

áreas y que esclarezca las líneas de mando y autoridad de cada persona dentro de la organización hasta fines del 2010.

- Implementar el servicio de atención al cliente, y que éste logre que hasta fines del 2010, al menos el 90% de las quejas e inconvenientes, se solucionen en un plazo de 72 horas; y luego lograr que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un 95% hasta el año 2015.
- Efectuar un sistema contable, por medio del cual se procesen el 100% de las transacciones que realiza la empresa, y que permita un adecuado control de su gestión: administrativa, financiera y presupuestaria hasta fines del 2010,
- Alcanzar para fines del año 2010, una eficiencia en los obreros de al menos el 90%, y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

Desarrollo y aprendizaje (Desarrollo Humano)

- Apoyar el desarrollo del trabajador y lograr que para fines del año 2010, su índice de satisfacción personal en la empresa, sea del 90% y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 95%.

- Alcanzar que los empleados conozcan en un 95% como realizar eficientemente su trabajo y que para fines del 2011 este valor se incremente hasta llegar a alcanzar un valor no menor al 98%.
- Promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.

3.2.5 Políticas

- Ofrecer opciones inmobiliarias atractivas.
- Desarrollar procesos eficientes, que garanticen la calidad del servicio, y permita la expansión y mantenimiento de las cartera de clientes.
- Desarrollar un ambiente laboral favorable, que asegure personal: altamente motivado, debidamente capacitado y comprometido con la empresa; que esté en condiciones de responder eficientemente a las necesidades de la empresa.
- Desarrollar herramientas de gestión de información, para apoyar a la administración en el proceso de toma oportuna de decisiones.

- Mantener y cuidar el estado de las instalaciones, para asegurar la satisfacción del cliente.
- Dotar a la empresa de instalaciones eficientes, para apoyar así la expansión de la participación en el mercado inmobiliario de renta de viviendas, y lograra la obtención de mayores utilidades.

3.2.6. Estrategias

La base de la estrategia de la empresa, será la misión que se definió, en la cual se resaltan los puntos básicos de la estrategia que son: la calidad de las ofertas, el servicio al cliente, el trato justo que implica un precio adecuado en base a la reducción de costos internos, el desarrollo del personal, y la especialización en el mercado de alquiler de viviendas.

Por lo tanto para conservar la estrategia, se debe:

- Satisfacer al cliente de mejor forma que la competencia.
- Entregar a los clientes mayor valor por su dinero, ofreciéndoles precios justos por opciones inmobiliarias funcionales y servicio de calidad.
- Mantener una ventaja de costos duradera, reduciendo los costos en todas las áreas del negocio, sin afectar la calidad del servicio.

- Implementar mejoras tecnológicas en la prestación del servicio.

3.3 Plan de acción

El Plan de Acción propuesto a desarrollar en Casa Mía Rental Suites, en base a los lineamientos de la estrategia, que permitirán alinear las actividades con los objetivos es:

- Definir un entorno de control para todo el personal de Casa Mía Rental Suites, determinando parámetros para el comportamiento del personal, estructurando la organización formal, y, definiendo un manual de procesos y procedimientos para asegurar el óptimo desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo, para lo cual se realizarán las siguientes acciones.
 - Fijar niveles de remuneración justos, que cumplan las expectativas de los trabajadores, pero que permitan establecer la autoridad para reclamar el incumplimiento del trabajo.
 - Capacitar al personal, para asegurar una adecuada gestión e incentivar su desarrollo.

- Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- Implementar herramientas para apoyar la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- Desarrollar una herramienta de evaluación integral de la gestión (BSC), que permita determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y posibilite implementar oportunamente las medidas correctivas que fuesen necesarias.

Gráfico N° 35 Plan de acción Entorno de control de Empresa

PLAN DE ACCIÓN No.1									
OBJETIVO		DEFINIR EL ENTORNO DE CONTROL EN LA EMPRESA							
ESTRATEGIA		ESTABLECER PARÁMETROS DE COMPORTAMIENTO Y UNA ESTRUCTURA FORMAL							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
				H	M	T	F usd.		
1	ELABORACIÓN CODIGO DE ÉTICA	GERENTE GENERAL	3 MESES	G.G	X	X	100	CÓDIGO DE ÉTICA	TIEMPO UTILIZADO / TIEMPO ESTABLECIDO
2	ELABORACIÓN REGLAMENTO INTERNO	GERENTE GENERAL	3 MESES	G.G	X	X	100	REGLAMENTO INTERNO	TIEMPO UTILIZADO / TIEMPO ESTABLECIDO
3	ELABORACIÓN ESTRUCTURA FORMAL	GERENTE GENERAL	3 MESES	G.G	X	X	100	ESTRUCTURA FORMAL	TIEMPO UTILIZADO / TIEMPO ESTABLECIDO

Elaborado por: Marco Criollo

Gráfico N° 36 Plan de acción Clima Interno Positivo

PLAN DE ACCIÓN No.2									
OBJETIVO		CREAR UN CLIMA INTERNO POSITIVO							
ESTRATEGIA		CLARIFICAR LAS REMUNERACIONES DEL PERSONAL Y PROMOVER SU DESARROLLO							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
				H	M	T	F usd.		
2	ESTABLECER PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL	GERENTE GENERAL	SEIS MESES	G.G	X	X	100	PROCESO ESTABLECIDO	PROCESO ELABORADO / PROCESO DEFINIDO
3	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	GERENTE GENERAL	SEIS MESES	G.G	X	X	300	PERSONAL CAPACITADO	COSTO INVERTIDO / PERSONAL CAPACITADO
4	DESARROLLO DE CANALES DE COMUNICACIÓN	GERENTE GENERAL Y TODO EL PERSONAL	SEIS MESES	G.G	X	X	20	CANALES DE COMUNICACIÓN	CANALES ALCANZADOS / CANALES ESTABLECIDOS

Elaborado por: Marco Criollo

Gráfico N° 37 Plan de acción Apoyo a la Gestión

PLAN DE ACCIÓN No.3									
OBJETIVO		ADQUIRIR Y DESARROLLAR HERRAMIENTAS PARA APOYO DE LA GESTIÓN							
ESTRATEGIA		PROVEER DE RECURSOS PARA EXIGIR RESULTADOS							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
				H	M	T	F usd.		
1	DESARROLLAR UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE	GERENTE GENERAL	3 MESES	GG	X	X	500	SERVICIO AL CLIENTE	PROCESO ELABORADO / PROCESO ESTABLECIDO
2	IMPLEMENTAR SISTEMA CONTABLE	CONTADOR	3 MESES	C	X	X	100	SISTEMA CONTABLE	REGISTROS CONTABILIZADOS / REGISTROS ESTABLECIDOS

Elaborado por: Marco Criollo

Gráfico N° 38 Plan de acción Monitoreo y Evaluación

PLAN DE ACCIÓN No.4									
OBJETIVO		DISEÑAR UNA HERRAMUENTA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN							
ESTRATEGIA		MEDIR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y TOMAR CORRECTIVOS OPORTUNOS							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
				H	M	T	F usd.		
1	DESARROLLO DE UN PLAN BSC	GERENTE GENERAL Y CONTADOR	SEIS MESES	G.G C.	X	X	500	BSC.	PERSPECTIVAS PROPUESTAS / PERSPECTIVAS ESTABLECIDAS

Elaborado por: Marco Criollo

3.4 Propuesta de implementación

3.4.1 Definición del entorno de control

Es indispensable determinar cómo debe actuar el personal en la empresa, solo de esta forma se puede observar cuando se desvía de los parámetros definidos y evaluar su comportamiento.

En Casa Mía Rental Suites, el entorno de control se ha establecido en base a los valores y principios corporativos definidos con anterioridad; y consta de: el Código de Ética, el Reglamento Interno para el personal y la Organización Formal.

a) Código de ética y comportamiento

Este documento presenta una visión general de las políticas y parámetros fundamentales que se observarán en Casa Mía Rental Suites, las mismas que deben cumplirse constantemente para asegurar que siempre se desarrollen operaciones y actividades con: honestidad, integridad y claridad; respetando: los derechos humanos, el medio ambiente, los intereses de todos los empleados y los legítimos intereses de todos aquellos con quienes la empresa se interrelaciona; en su extensión comprende:

Cumplimiento. Cada uno de los involucrados, debe asumir la tarea de revisar y seguir este Código así como cumplir: el marco legal, y, todas las políticas y directrices de Casa Mía Rental Suites; el incumplimiento puede dar lugar a responsabilidad civil y penal y puede resultar en acciones disciplinarias incluyendo el despido laboral.

Se establecen responsabilidades adicionales sobre los directivos de la empresa, quienes deben, actuar en forma ejemplar para demostrar la importancia del cumplimiento, y tomar la iniciativa para procurar el cumplimiento, estando siempre disponibles tanto para los empleados que tienen cuestiones éticas que plantear como para quienes deseen informar de posibles infracciones.

Los directivos deben asegurarse que este Código se ejecuta a través de medidas disciplinarias adecuadas y no podrán pasar por alto una conducta no ética.

Las posibles renunciaciones de este Código de Conducta y Ética pueden concederse solamente en circunstancias extraordinarias y únicamente por la Gerencia de la empresa.

Obligaciones de informar sobre infracciones. Todos los empleados tienen la obligación de informar sobre cualquier conducta que puedan creer, de buena fe, que es una violación de las leyes o de este Código a la Gerencia; quien debe tomar medidas adecuadas para resolver cualquier asunto planteado a su atención.

Las violaciones de las leyes o de este Código y, en particular, relativas a: la mala utilización de recursos, violación a los controles internos o cualquier práctica fraudulenta, pueden ser notificadas de conformidad con el procedimiento anterior a la Gerencia de la empresa, quien deben abordar seriamente la cuestión y tratar de obtener una resolución satisfactoria en consonancia con los valores y la ética empresarial de Casa Mía Rental Suites.

Casa Mía Rental Suites, no admitirá discriminación alguna ni represalia contra empleados por el hecho de haber informado, de buena fe, sobre infracciones reales o sospechadas.

Tratamiento con respeto a los empleados

- Toda persona que trabaje en Casa Mía Rental Suites tiene derecho a exigir que se cumplan sus derechos humanos básicos, y además no ser obligada a sufrir física o mentalmente en su trabajo de cualquier manera.
- Ningún empleado debe ser discriminado por razones de: edad, raza, género, religión, orientación sexual, estado marital o maternidad, opinión política o procedencia étnica.
- Todos los empleados deben conocer los términos y condiciones básicas de su empleo.
- Todos los empleados, con la misma experiencia y rendimiento, recibirán igual remuneración por el mismo trabajo.

Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos. Casa Mía Rental Suites tiene la responsabilidad de cumplir con el marco legal que regula sus operaciones y todas las leyes y reglamentos vigentes en el país, que se apliquen a su negocio, de tipo sectorial, nacional y tributario.

Resolución de conflictos de interés. En Casa Mía Rental Suites, se toman decisiones comerciales basadas en los mejores intereses de la empresa y no en consideraciones o relaciones personales. Un conflicto de intereses surge

cuando algo interfiere o influye sobre el ejercicio del juicio independiente de un empleado, en los mejores intereses de la empresa.

Se deben evitar situaciones en las que el interés personal pueda entrar en conflicto o incluso parecer que entra en conflicto con los intereses de Casa Mía Rental Suites.

Las situaciones, que se deben evitar son:

- No se pueden tener oportunidades de negocios para sí mismo que sean descubiertas en sus obligaciones para con la empresa, si ello pudiera ser contrario a los propios intereses de Casa Mía Rental Suites.
- Tampoco se puede utilizar de otro modo, la propiedad, información o el cargo en Casa Mía Rental Suites, para ganancia personal.
- Cualquier empleo fuera de la empresa, con o sin remuneración, no debe perjudicar la realización de su trabajo en Casa Mía Rental Suites.
- No se puede comprometer en intereses comerciales exteriores que desvíen su tiempo y atención de las responsabilidades en la empresa, o requieran trabajo durante el tiempo dedicado a Casa Mía Rental Suites.

- Casa Mía Rental Suites no deberá realizar aportaciones ni pagos ni tampoco proporcionar respaldo, de cualquier modo, ni directa ni indirectamente, a partidos políticos o comités o a políticos individuales.
- Un empleado o funcionario de Casa Mia Rental Suites, no puede ofrecer ni aceptar regalos, beneficios, reembolsos o compensación en actividades de representación a, o desde, terceros que constituyera una violación de leyes o que pudiera afectar, o parecer que afecte, al juicio profesional en la realización del respectivo trabajo o en el cumplimiento de sus obligaciones para terceros.

Protección y uso adecuado de los bienes de la empresa. Casa Mía Rental Suites posee bienes y equipos; cada empleado de la empresa es responsable de proteger los que a él se le confían y de ayudar a proteger los bienes de la empresa en general.

Obligaciones como ciudadanos. Los funcionarios y empleados de Casa Mia Rental Suites deben esforzarse por ser sensibles a las preocupaciones sociales y medioambientales y a proporcionar a las partes interesadas respuestas apropiadas y exactas a sus demandas. Como una empresa que busca ser altamente competitiva en el sector de renta inmobiliaria. Casa Mia Rental Suites considera que es importante comportarse de una manera social y éticamente responsable, para lograr que el nombre Casa Mia Rental Suites esté siempre asociado con el respeto a los derechos humanos, condiciones

laborales aceptables y práctica comercial respetuosa del medio ambiente y la legislación nacional.

Comunicación. La Gerencia debe garantizar que los principios recogidos en este código, sean transmitidos comprendidos y observados por todos sus empleados, por lo cual el Código de Ética será comunicado y presentado a los empleados de la empresa.

b) Reglamento Interno para el personal

Artículo 1: La entrada y salida del personal, se regirá por el horario establecido por la empresa.

Artículo 2: Los empleados, deberán estar listos para comenzar sus labores, a la hora exacta señalada para empezar el trabajo.

Artículo 3: Los empleados tienen la obligación de mantener en perfecto estado de uso, aseo y limpieza; las instalaciones, equipos, herramientas, útiles y lugar de trabajo. En caso de comprobación del mal uso de éstos, el trabajador cubrirá su importe a la empresa.

Artículo 4: Los empleados informarán a la Gerencia, de cualquier desperfecto o irregularidad que noten en: las instalaciones, equipos, herramientas o útiles de trabajo.

Artículo 5: Los empleados, están obligados a prestar sus servicios en todas aquellas operaciones para las cuales hayan sido capacitados o adiestrados.

Artículo 6: Las áreas de acceso a los equipos de emergencia o de extinción de incendios deberán mantenerse despejadas.

Artículo 7: Queda PROHIBIDO a los empleados:

- Abandonar el trabajo en horas hábiles sin autorización.
- Hacer uso excesivo del teléfono sin autorización.
- Usar las instalaciones, equipos, y materiales de trabajo que no sean necesarios para la ejecución de las labores encomendadas a cada empleado.
- Dormir en el centro de trabajo.
- Introducir bebidas alcohólicas.
- Realizar cualquier acto contrario a la moral y distraer la atención de los compañeros.
- Tratar asuntos particulares en horas de trabajo.
- Destruir o alterar circulares informativas elaboradas por la empresa.
- Introducir amigos, visitas o familiares sin el permiso correspondiente.
- Hacer colectas o suscripciones.
- Hacer propagandas políticas o religiosas.
- Portar armas en el interior de las instalaciones de Casa Mia Rental Suites.

- Presentarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o enervante.

Artículo 8: Ante la inobservancia de las regulaciones internas vigentes, la empresa podrá imponer a los trabajadores, cualquiera de las sanciones disciplinarias contempladas en el Código de Trabajo.

Artículo 9: Los trabajadores deberán someterse a los exámenes médicos que ordene la empresa.

Artículo 10: Durante la jornada de trabajo y su permanencia en las instalaciones de Casa Mia Rental Suites, los trabajadores guardarán la debida compostura y decencia en el trato con los jefes, compañeros de trabajo y con los clientes.

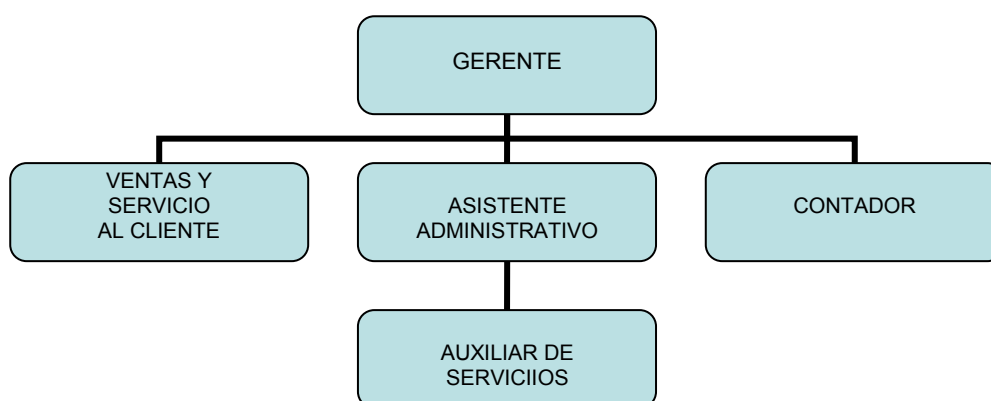
Artículo 11: Se considerará falta de honradez el hecho de que durante la jornada de trabajo los trabajadores atiendan o efectúen labores o asuntos particulares.

c) Definición de una estructura formal

Estructura organizacional

Dado que Casa Mía Rental Suites, se encuentra organizada de manera empírica e informal, es indispensable definir una organización formal, desarrollando el organigrama de la empresa, y especificando las funciones para los diferentes puestos.

Gráfico N° 39 Plan de acción Monitoreo y Evaluación



Elaborado por: Marco Criollo

La estructura muestra la realidad de una empresa pequeña, que debe mantener una estructura organizacional liviana; sin ser una organización de grandes dimensiones, está organizada y posee las bases para llevar a cabo un crecimiento estable y organizado, gracias a la correcta división de tareas y responsabilidades.

Manual específico de funciones:

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN.	
NIVEL:	PROFESIONAL.
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE.
CÓDIGO:	
FECHA:	
DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVA.
II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES.	
Conocimientos en administración inmobiliarias.	
III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA.	
ESTUDIOS: Administración.	
EXPERIENCIA: Un (1) año en cargos similares.	
IV. APTITUDES Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones encaminadas a administrar los recursos de la empresa, mediante el establecimiento y evaluación de: objetivos, políticas, estrategias, sistemas y procedimientos, que guíen la ejecución de sus operaciones; enmarcados en los códigos y políticas internas, y la normatividad que para tal efecto esté vigente en el Ecuador. • Autorizar y expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. • Realizar revisiones aleatorias de las operaciones de la empresa, para aplicar medidas correctivas. • Analizar proyectos de inversión que deba realizar la empresa, para mejorar su productividad y la satisfacción del cliente. 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I.DENTIFICACIÓN.	
NIVEL:	PROFESIONAL.
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO.
CÓDIGO:	
FECHA:	
DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVA.
II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES.	
Conocimientos en administración área inmobiliarias.	
III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA.	
ESTUDIOS: Administración.	
EXPERIENCIA: Un (1) año en cargos similares.	
IV. APTITUDES Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes escritos a gerencia sobre los acontecimientos de relevancia que tengan lugar en la empresa y tengan que ver con el desarrollo de las actividades de la misma. • Asegurar que su superior disponga de todos los medios y materiales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo. • Receptar llamadas y mensajes, clasificándolos y transmitiendo dicha información a la persona correspondiente. • Tomar apuntes requeridos por gerencia, enviarlos al destino señalado. • Apoyar al contador, con el ordenamiento de la papelería e información relacionada a las transacciones de la empresa. • Manejo del fondo fijo de caja. • Elaborar los depósitos de efectivo, y disponer su ejecución. 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN.	
NIVEL:	PROFESIONAL.
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR.
CÓDIGO:	
FECHA:	
DEPENDENCIA:	FINANCIERA.
II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES.	
Conocimientos en contabilidad y finanzas.	
III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA.	
ESTUDIOS: Contabilidad.	
EXPERIENCIA: Un (1) año en cargos similares.	
IV. APTITUDES Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el registro de las transacciones contables. • Controlar las cuentas bancarias. • Revisar la relación de facturas emitidas a los clientes, y conciliarla con los depósitos recibidos. • Calcular y elaborar la nómina, y disponer la elaboración de los cheques personales. • Elaborar las declaraciones requeridas por el SRI y demás organismos de control. • Elaborar semanalmente, reportes de gestión contable y financiera para el uso de la Gerencia. • Procesar mensualmente los estados financieros de la empresa. 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN.	
NIVEL:	PROFESIONAL.
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE
CÓDIGO:	
FECHA:	
DEPENDENCIA:	COMERCIAL.
II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
Conocimientos en ventas y mercadeo.	
III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA.	
ESTUDIOS: Contabilidad.	
EXPERIENCIA: Un (1) año en cargos similares.	
IV. APTITUDES Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la promoción, asesoramiento, transmisión de información, acuerdos comerciales, obtener cifras de ventas predeterminadas. • Aumentar el número de clientes. • Supervisar y garantizar el orden, mantenimiento y limpieza de las instalaciones. • Atender a los clientes y posibles clientes en sus requerimientos. 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN.	
NIVEL:	BACHILLER.
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE SERVICIO
CÓDIGO:	
FECHA:	
DEPENDENCIA:	ADMINISTRATIVA.
II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES.	
Conocimientos MANTENIMIENTO INSTALACIONES.	
III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA.	
ESTUDIOS: Técnico mantenimientos inmobiliarias	
EXPERIENCIA: Un (1) año en cargos similares.	
IV. APTITUDES Y HABILIDADES	
Realizar las labores necesarias e indispensables para asegurar la limpieza y el orden en las instalaciones.	

3.5 Optimización de los procesos.

3.5.1 Procesos actuales

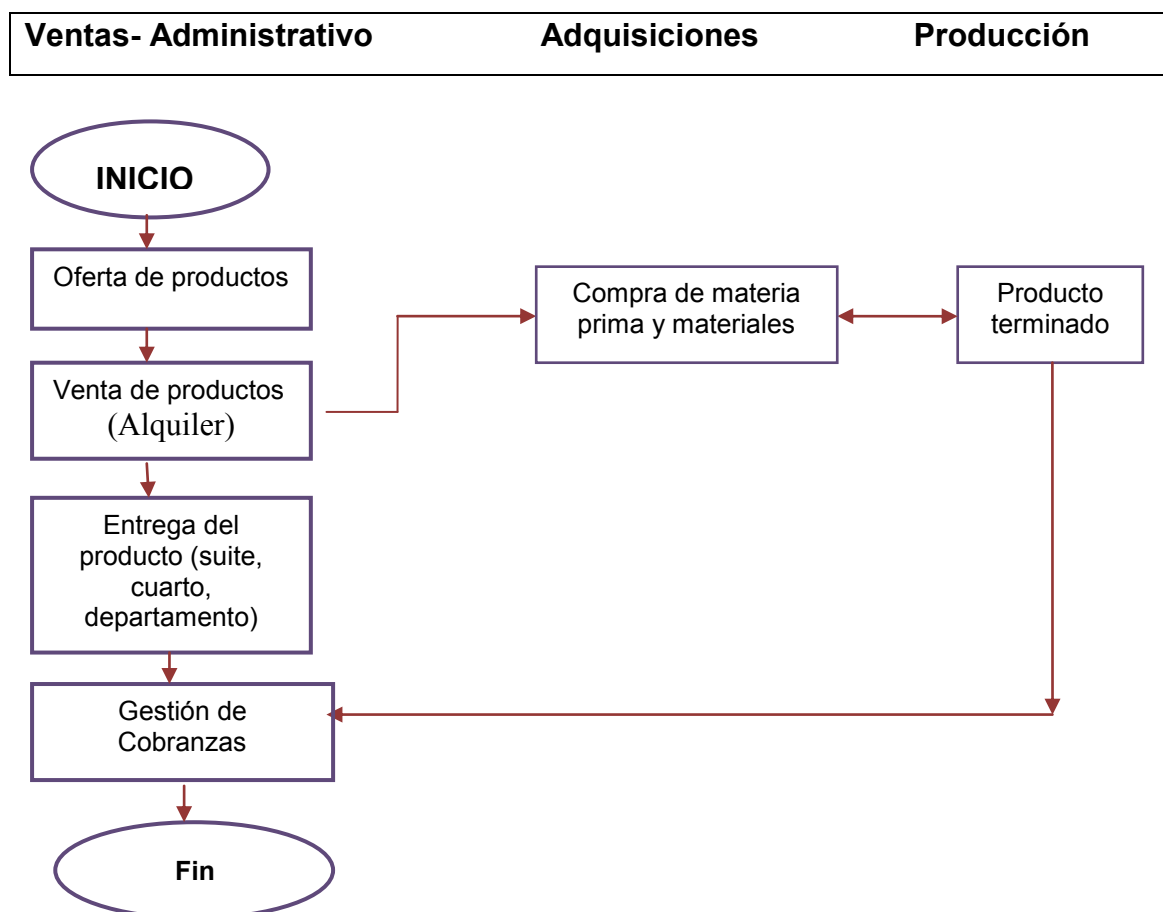
Actualmente Casa Mía Rental Suites tiene procesos que no están definidos, lo cual no le ha permitido a la organización tener los controles que se deben manejar para el buen funcionamiento de la misma, por esta razón se ha visto la necesidad de poner en marcha un plan estratégico en donde la organización tenga definido sus procesos.

La cadena de valor es esencialmente una forma de analizar cada una de las actividades de Casa Mía Rental Suites para lo cual se descompone el mismo en sus partes constitutivas, buscando así identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esta ventaja competitiva se logra cuando este negocio desarrolle e integre las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada de la competencia.

Esta organización dentro de su cadena de valor se puede identificar que tiene como procesos principales: el administrativo y ventas; que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto final y el servicio al cliente o consumidor final.

Los procesos de apoyo, en si son la infraestructura del negocio, recursos humanos, recursos tecnológicos, y el proceso financiero. En la investigación se ha logrado identificar lo siguiente:

Gráfico N° 40 Cadena de Valor de Casa Mía Rental Suites.



Fuente: Casa Mía Rental Suites

Elaborado por: Marco Criollo

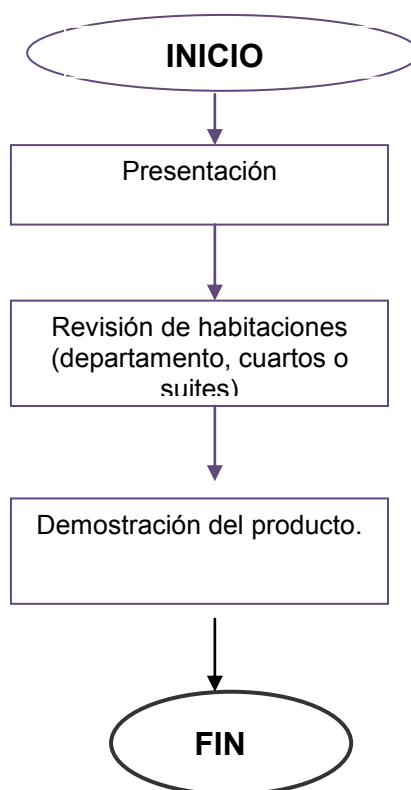
Proceso Administrativo y ventas.

Se le denomina Ventas – Administrativo, ya que no existen áreas y funciones creadas ni definidas ya que un mismo personal se encuentra involucrado tanto en la parte administrativa y en ventas, por lo que esto ha dado lugar al

desorden en las actividades de Casa Mía Rental Suites y a no tener control en las mismas.

Casa Mía Rental Suites posee únicamente un administrador-vendedor, y por cuestiones de control no cumplen con las ventas esperada, haciendo que el negocio no genera las utilidades como se debiere.

Gráfico N° 41 Proceso Administrativo y ventas de Casa Mía Rental Suites



Fuente: Casa Mía Rental Suites

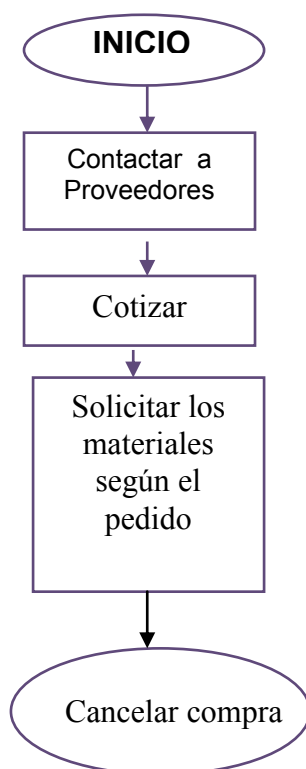
Elaborado por: Marco Criollo

Proceso de adquisiciones.

En este proceso el manejo es tradicional basado en la experiencia del propietario, puesto que él adquiere la materia prima a medida que van surgiendo los requerimientos por la oferta del producto.

Casa Mía Rental Suites no lleva un control y un manejo de políticas claras de inventario, que prevengan que el proceso se paralice, y a la vez cuestione la atención al cliente, ya que conforme se dan las ventas (alquiler) el administrador–propietario se encarga de la adquisición de la materiales que intervienen en el proceso de mantenimiento y limpieza.

Gráfico N° 42 Proceso Adquisiciones de Casa Mía Rental Suites



Fuente: Casa Mía Rental Suites

Elaborado por: Marco Criollo

3.6 Procesos propuestos.

En base a la observación de los procesos actuales y a todas las debilidades identificadas en Casa Mía Rental Suites, se ha diseñado una propuesta de implantación de los procesos incluyendo esto el establecimiento de áreas, funciones y actividades para cada una, pretendiendo de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia del negocio. En esta propuesta se sigue manejando tres departamentos o áreas fundamentales como son: administrativo, ventas y producción, pero con la diferencia en que cada una cuenta con responsables y actividades específicas y con un sistema de proceso que finalmente todas están involucradas en la calidad del producto final.

Los principales procesos relacionados con la gestión y operación de Casa Mía Rental Suites, propuestos son:

Procesos de gestión administrativa.

Proceso administrativo

Coordina actividades: Corresponde a gerencia tener un conocimiento global del estado actual del funcionamiento de la empresa y las condiciones actuales en que se encuentra.

Solicita informes al asistente administrativo: Solicita distintos tipos de información:

- Estadísticas mensuales de alojamiento en los distintos tipos de servicios que presta.
- Archivo de reservas futuras de sus instalaciones.
- Informes de cancelación de impuestos.
- Saldos de cuentas bancarias actualizadas.
- Reporte histórico de cuentas por pagar y por cobrar.

Analiza información => ¿esta conforme con la información?

Solicita aclaración de inconformidades: Consulta con el Asistente y solicita se le aclare las inconformidades encontradas y de ser necesario, el transmite las mismas a las otras áreas de trabajo.

Asistente y otros funcionarios analizan requerimientos: El Asistente coordina con los otros funcionarios sobre requerimientos hechos por gerencia para satisfacer las necesidades del mismo y continuar con las actividades cotidianas en el menor tiempo posible

Se envían nuevos informes: Todos los requerimientos se los envía a gerencia con su respectiva sustentación para dejar claro todas las inconformidades.

Aprueba pagos y autoriza actividades: Gerencia da visto bueno a las actividades llevadas a cabo en su empresa con sus respectivas aclaraciones.

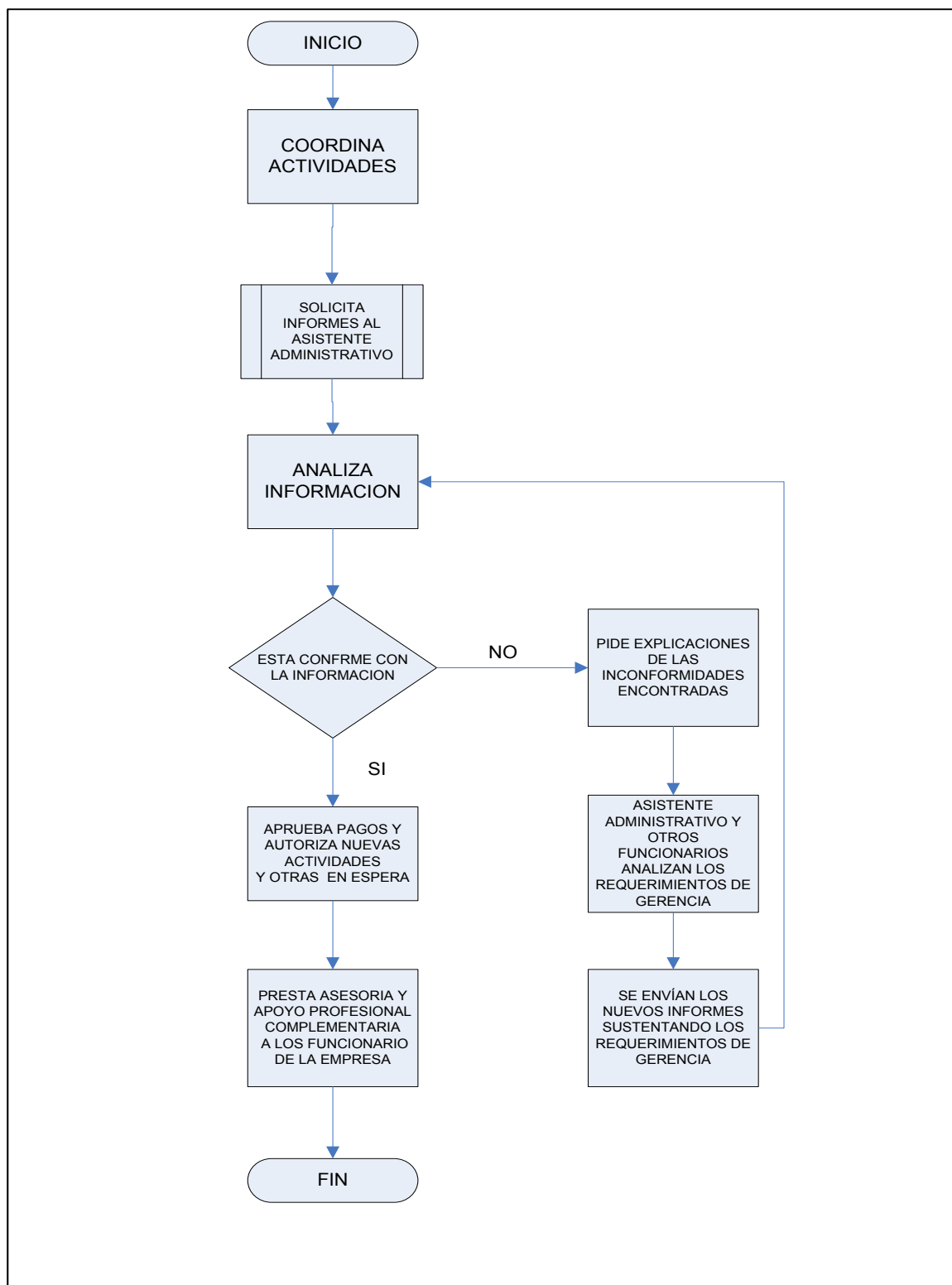
.

Presta asesoría y apoyo complementario: Luego del análisis de todas las actividades a nivel global de la empresa el Gerente con su experiencia y conocimientos del campo, en caso de ser necesario se reúne con el resto del personal, coordinando con su asistente.

Esto servirá de base para tener un mejor canal de comunicación con personas que están en contacto directo con el cliente quienes le sabrán transmitir sus dudas y requerimientos especiales del cliente, con lo cual se conseguirá un funcionamiento óptimo de la prestación del servicio de la empresa.

Esquemáticamente el proceso administrativo que se implementará en Casa Mía Rental Suites, puede representarse mediante el siguiente diagrama:

Gráfico N° 43 Proceso administrativo



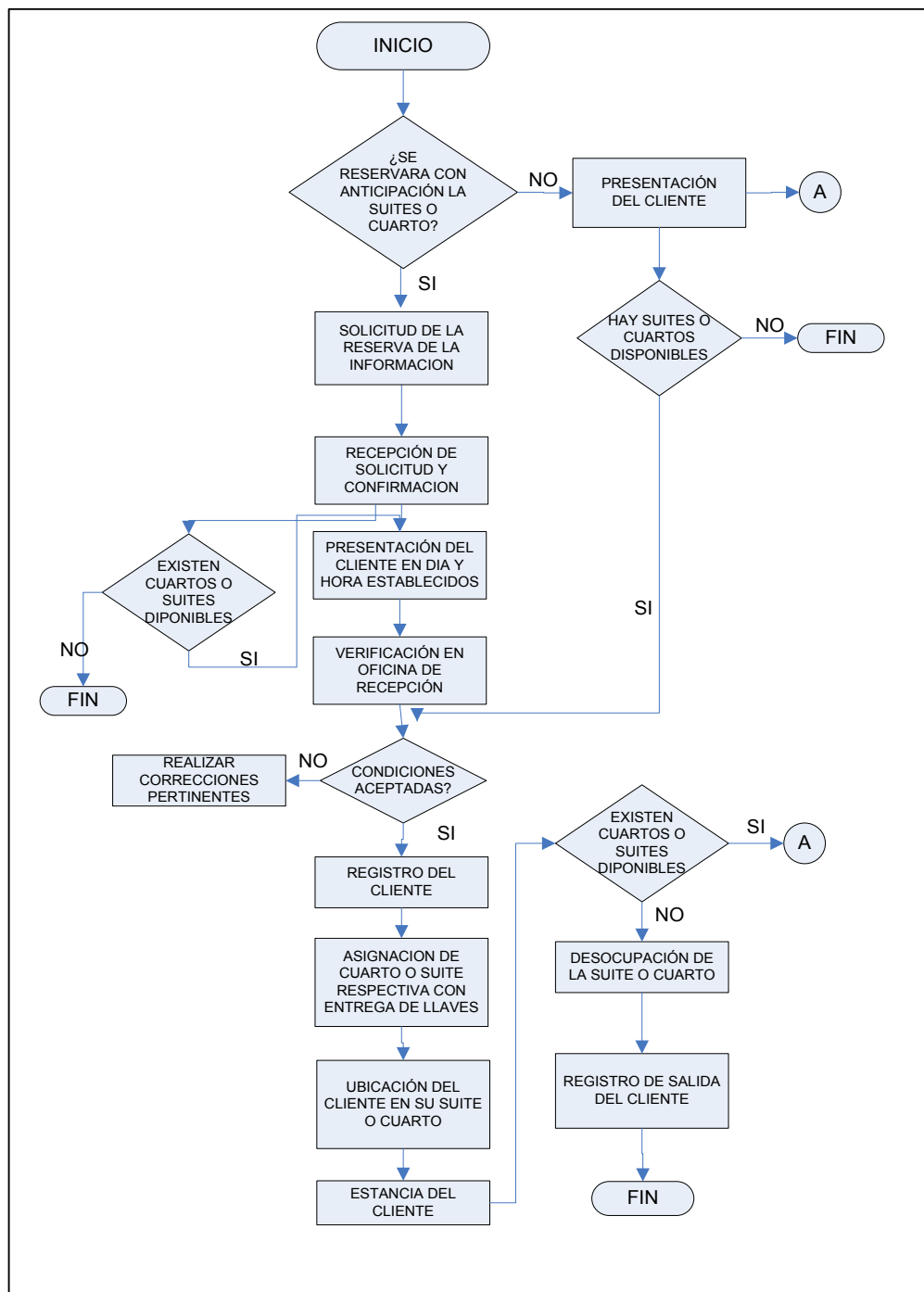
Fuente: Casa Mía Rental Suites

Elaborado por: Marco Criollo

Proceso de alquiler

Esquemáticamente el proceso de alquiler que se utilizará en Casa Mía Rental Suites, puede representarse mediante el siguiente diagrama:

Gráfico N° 44 Proceso de alquiler de Casa Mía Rental Suites



Fuente: Casa Mía Rental Suites

Elaborado por: Marco Criollo

Su interpretación es la siguiente:

1. Se reservará con anticipación la suite o cuarto: Esta decisión corresponde al Cliente, quien tiene la opción de hacer la reservación con anticipación, o bien presentarse directamente en Casa Mía Rental Suites.

2. Presentación del cliente: El Cliente, sin previa reservación, se presenta a Casa Mía Rental Suites el mismo día de su estancia.

3. Hay departamentos, suites o cuartos disponibles: El encargado de la recepción verificará en el registro la existencia, o no, de suites o cuartos disponibles. En caso de que no existan concluye el proceso, en caso contrario se procederá a registrar al Cliente, quedando antes de acuerdo en el tipo de suites o cuartos, el precio de renta, y los servicios complementarios que ofrece Casa Mía Rental Suites.

4. Solicitud de reservación de la suite o cuarto: Vía telefónica, directamente en Casa Mía Rental Suites o con alguna persona autorizada se efectúa la solicitud de reservación de habitación o suit, para una fecha determinada.

5. Recepción de solicitud y confirmación: La oficina o persona autorizada recibe la solicitud y verifica la disponibilidad para las fechas solicitadas.

6. Hay departamentos, suites o cuartos disponibles: En caso de no existir cuartos o suites disponibles para las fechas solicitadas, el proceso concluye, en caso contrario se confirma la reservación pudiendo o no, haber dejado el Cliente un anticipo.

7. Presentación del cliente el día y hora establecidos en la reservación: El Cliente se presenta en Casa Mía Rental Suites el día establecido en la reservación, con el entendido de que si no llega antes de cierta hora (hora pactada en la reservación) se cancelará la reservación.

8. Verificación en recepción de Casa Mía Rental Suites: La persona encargada verifica datos del Cliente, fecha de arribo y tipo de servicio.

9. Condiciones: En caso de que las condiciones sean las pactadas en la reservación se procederá a registrar al Cliente, en caso contrario se realizaran las correcciones pertinentes.

10. Realizar correcciones pertinentes: En este punto se corrigen las fallas de acuerdo a lo pactado en la reservación.

11. Registro del cliente: Se registra al Cliente, firma el contrato respectivo; y liquida la renta del primer mes. Además deja un depósito de garantía por los daños que pudiera causar a las instalaciones de Casa Mía Rental Suites

durante su estancia. La empresa devolverá la garantía al término de la estancia, si no ha infringido daños en sus instalaciones.

12. Asignación de suite o cuarto y entrega de llaves: Se asigna la habitación o suite al Cliente y se le entregan las llaves al empleado encargado de la inmobiliaria, quien conduce al cliente al cuarto o suite asignada, procurando dar la ayuda adecuada con la movilización de la mueblería y equipaje del Cliente.

13. Ubicación del cliente en su suite o cuarto: La persona encargada ubica al Cliente y le entrega llaves del cuarto, además le explica el funcionamiento de los servicios con que cuenta la suite o cuarto.

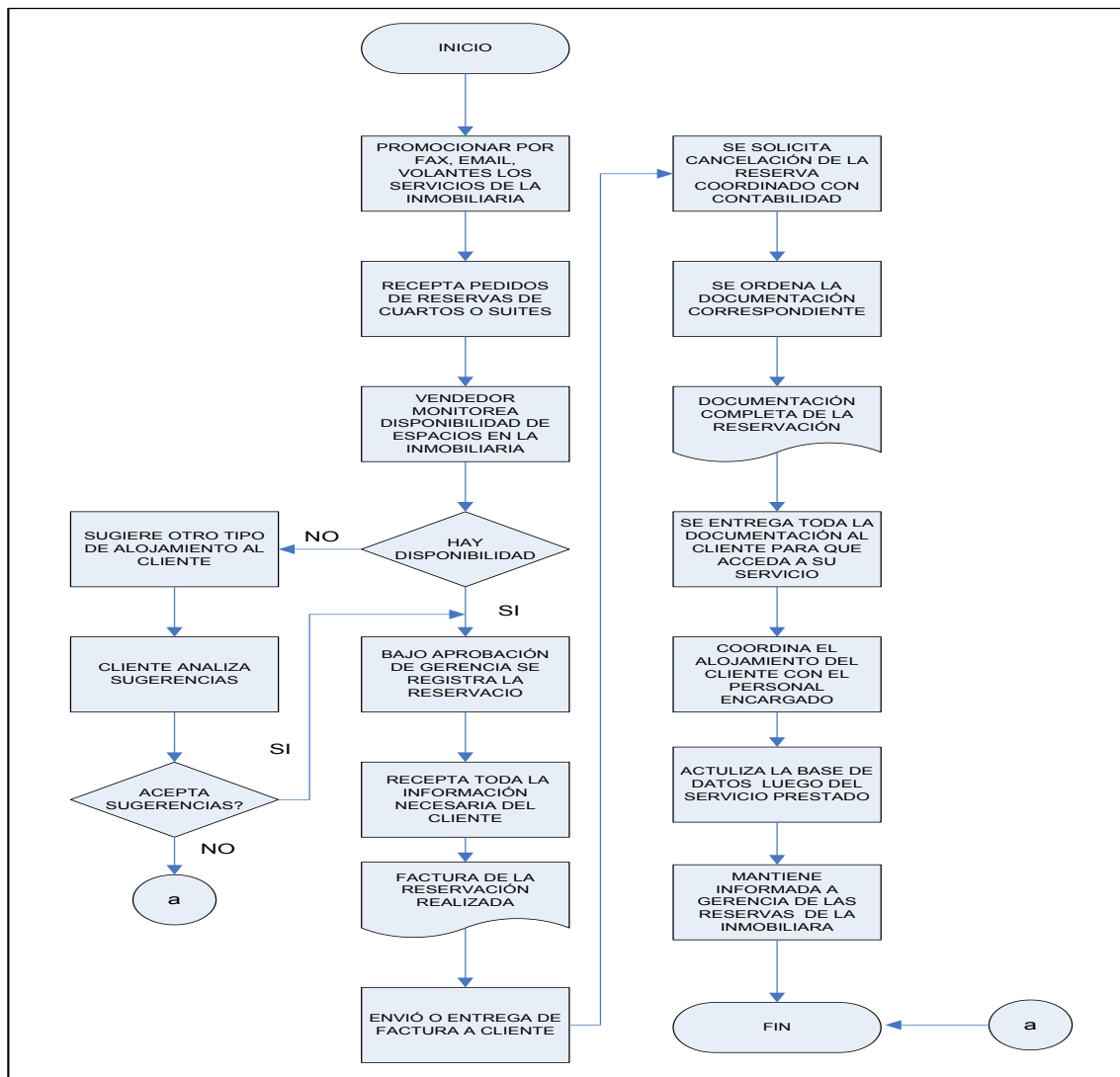
14. Estancia del cliente: Durante la estancia se atenderán los requerimientos que satisfagan al Cliente.

15. Desocupación de la suite o cuarto: El Cliente deberá desocupar la suite o cuarto el día pactado en el contrato a la hora determinada, de lo contrario se cobrarán los días adicionales.

16. Registro de salida del cliente. El Cliente firma un registro de salida que incluye fecha y hora; se le devuelve el depósito de garantía por daños a instalaciones, en caso de no existir daños; en caso contrario, se evalúan los daños y del depósito se aplica la cantidad que cubra dichos daños.

Proceso de venta inmobiliaria

Gráfico N° 45 Proceso de venta de servicios de Casa Mía Rental Suites



Fuente: Casa Mía Rental Suites.

Elaborado por: Marco Criollo

Oferta y promoción de espacios en Casa Mía Rental Suites: De esta actividad está encargada el personal de ventas y servicio al cliente,

supervisada por Asistente Administrativo, se lo hace por varios medios como referencias de anteriores clientes, e-mails, página Web, etc.

Monitoreo y disponibilidad de espacios: La actividad consiste en tener claro cuántos cuartos o suites dispone al momento para evitar contratiempos con el cliente y una posible pérdida de alquiler.

Coordinación: Esta actividad permite atender al Cliente satisfactoriamente, y asegurar que la habitación o suit, estará totalmente lista para la fecha solicitada.

Posteriormente, se sigue el proceso de hospedaje, anteriormente descrito.

Proceso de recepción de quejas

Las actividades implicadas en este proceso son:

1. Atender la queja.

2. Actuar en función de la queja: comprobar lo que explica el Cliente, llamar a otros responsables, iniciar acciones de contención, dar una primera explicación al cliente, etc.

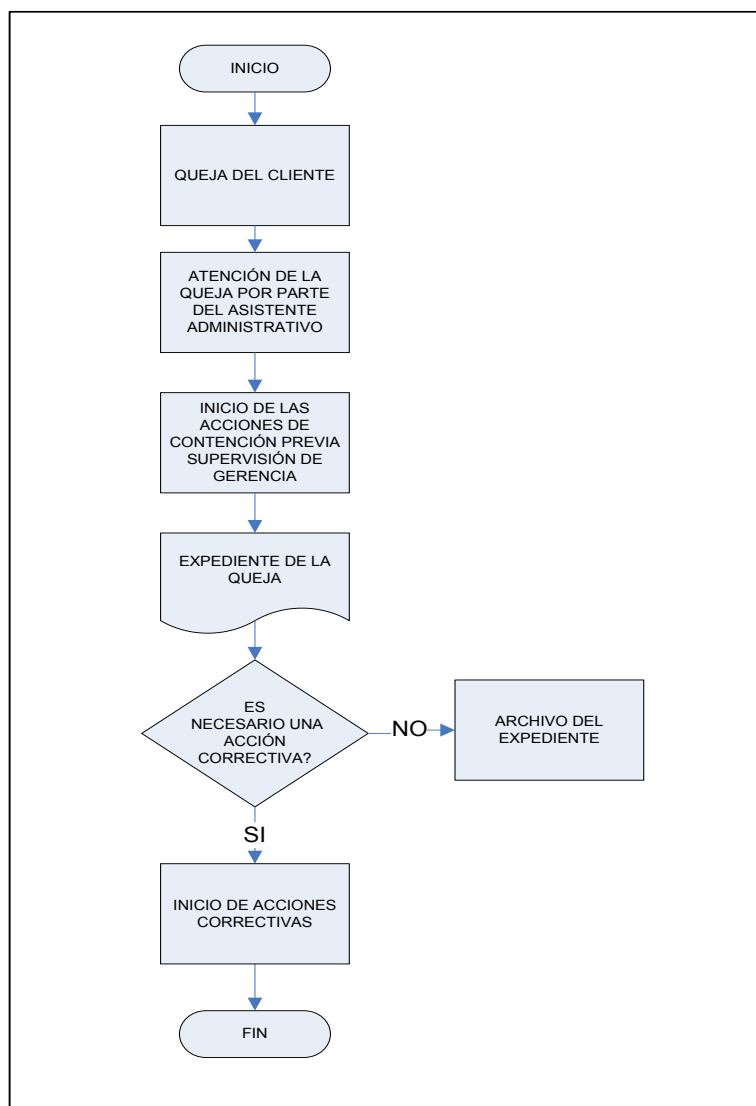
3. Registrar la incidencia: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza de la queja, causas, intervinientes, (registrar lo que haga falta).

4. Revisar posteriormente el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.

5. Archivar el expediente de la queja. Asegurarse de que la información más relevante se incorpora en la base de datos de la inmobiliaria. (Para calcular los indicadores).

Esquemáticamente el proceso de recepción de quejas que se utilizará en Casa Mía Rental Suites, puede representarse mediante el siguiente diagrama:

Gráfico N° 46 Proceso de recepción de quejas de Casa Mía Rental Suites



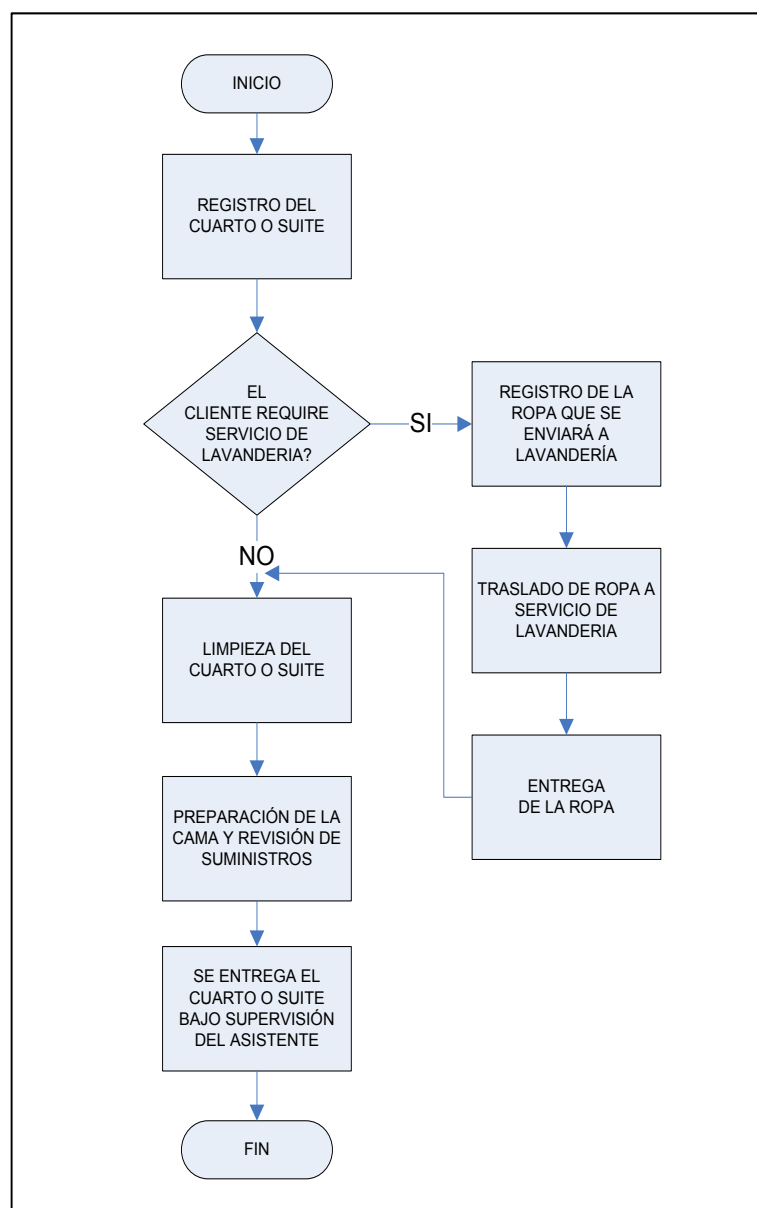
Fuente: Casa Mía Rental Suites.

Elaborado por: Marco Criollo

Proceso de limpieza de departamentos, suites o cuartos

Este servicio se implementará para aquellos clientes que lo requieran, esquemáticamente el proceso de este servicio es el siguiente:

Gráfico N° 47 Proceso de limpieza de suites y habitaciones



Fuente: Casa Mía Rental Suites.

Elaborado por: Marco Criollo

1. Registro de la Suites o Cuarto. Este registro se realiza por las mañanas, a partir de las 8:00 horas. Se revisan las suites o cuartos, principalmente aquellas en que los inquilinos informan que dejarán ropa para el servicio de lavandería.

2. ¿El cliente requiere servicio de lavandería? En caso de que se requiera de este servicio se procederá a registrar la ropa que se enviará a la lavandería.

3. Se toma la ropa de los huéspedes. La cual fue depositada en un lugar especial (cesta de ropa), verificando que la ropa destinada a este servicio de lavandería o tintorería, esté descrita en la nota correspondiente.

4. Se llevará la ropa a la lavandería. Dejando indicaciones del servicio que se le va a realizar a las prendas y de la hora en que deben estar listas.

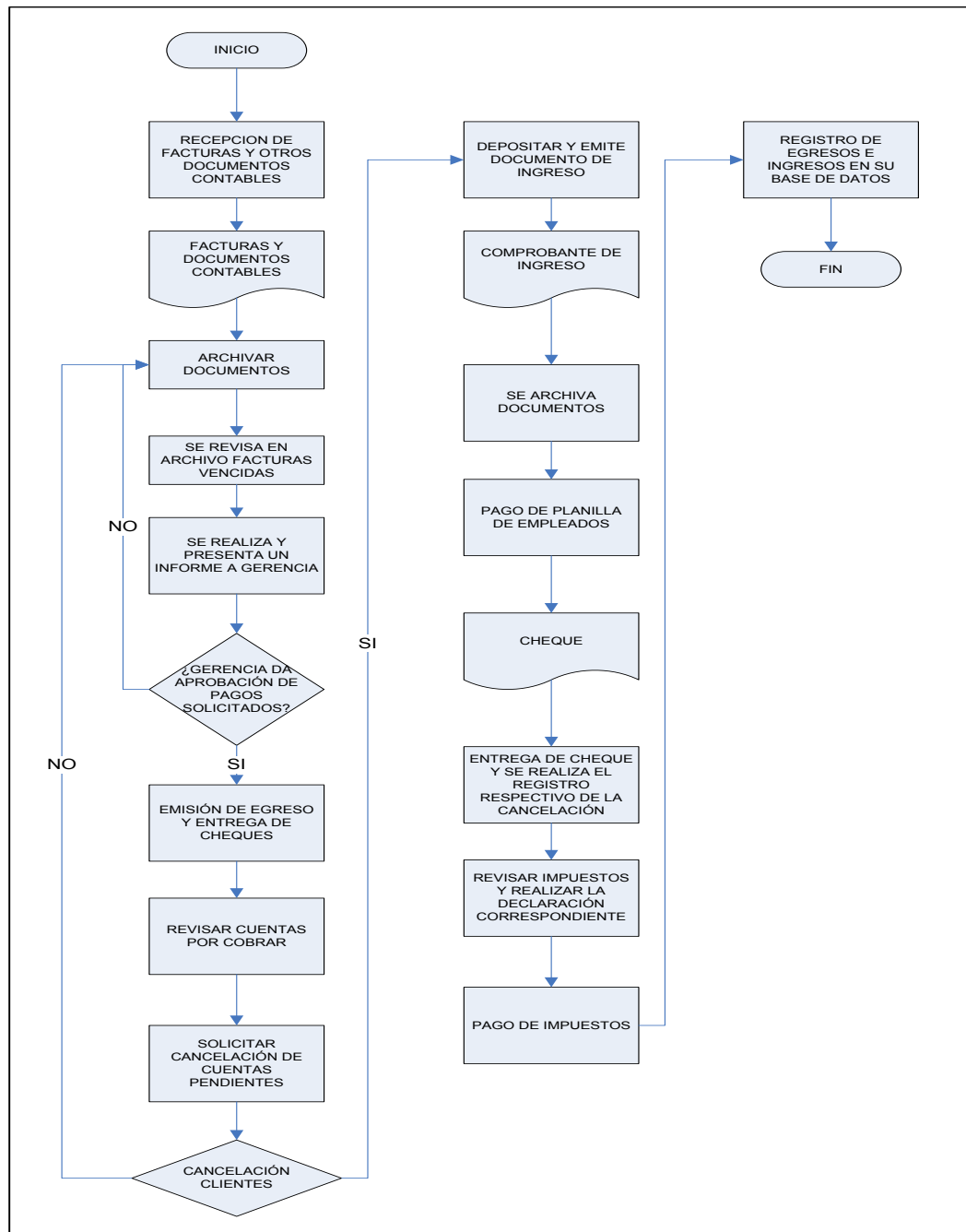
5. El servicio de lavandería. Se entregará en la tarde/noche, limpia y planchada. A los clientes que hayan requerido de este servicio y hará la entrega, ya sea esa misma noche o al día siguiente, por la mañana.

Nota: El servicio de lavandería y limpieza de habitación no es propio de la inmobiliaria, es un servicio externo previamente convenido entre la inmobiliaria y los prestadores del servicio de lavandería y limpieza.

Proceso contable de Casa Mía Rental Suites

Proceso contable que se implementará en Casa Mía Rental Suites.

Gráfico N° 48 Esquema Del Proceso Contable Casa Mía Rental Suites.



Fuente: Casa Mía Rental Suites.

Elaborado por: Marco Criollo

1. Recepción de facturas y documentos contables

- El personal de esta área registra todos los documentos tanto de compras como ventas, para que sirvan como base del análisis de la situación de la empresa, esto por medio de los indicadores respectivos.

2. Se realiza y se presenta informes a Gerencia

- Los informes consisten en un análisis de las cuentas principales, los pagos que hay que hacer en la semana, si existe el saldo suficiente en bancos para cubrir dichos pagos.
- Si todos los servicios prestados al cliente han sido cancelados como estuvo estipulado en el contrato.

3. Cancelación de Facturas y Planillas a Empleados

- Elaboración de los comprobantes de pago, luego de la revisión respectiva de los valores pendientes a los proveedores.
- Elaboración de roles de pagos, luego de la revisión respectiva de sus horas trabajadas, préstamos pendientes o adelantos de sueldos.
- Antes de la cancelación respectiva se necesita la aprobación de gerencia dando el visto bueno para el movimiento.

Procedimientos de control de operaciones

Procedimientos para control del efectivo

- Constituir un fondo de caja menor, para cubrir gastos de cuantía menor.
- Implementar flujo de caja.
- Realizar conciliaciones bancarias los primeros días de cada mes.
- Los cheques girados a los proveedores deben ser cruzados o con sello páguese al primer beneficiario.
- Se debe manejar el fondo de caja a través de un fondo fijo.
- Debe recaer la responsabilidad del fondo de caja sobre una sola persona.
- El fondo de caja de la empresa, debe ser razonable para sus necesidades.
- Deben estar los pagos individuales del fondo de efectivo limitados a una cantidad máxima.

- Los desembolsos de caja menor deben estar respaldados por comprobantes o facturas que justifique el valor entregado.
- Los comprobantes deben hacerse de tal forma que dificulten su alteración y estar firmado por la persona que dispusieron del efectivo.
- Se debe expedir los cheques de reembolso a favor de la persona encargada del fondo.
- Se prohíbe el uso del fondo de caja para hacer efectivo cheques de funcionarios, empleados, clientes y otras personas.
- El(a) contador(a) de la empresa debe realizar arquezos sorpresivos de caja.
- Los cheques de las cuentas bancarias deben expedirse con firma y sello.
- La única firma autorizada para hacer el pago es la del Gerente.
- Las cobranzas, ventas y otros ingresos deben depositarse diariamente o más tardar al día siguiente.
- Las cuentas bancarias deben conciliarse regularmente y las partidas de conciliación aclararse plenamente.

- Registrar en los libros las transferencias de un banco a otro.
- Se prohíbe la firma de cheques en blanco.
- Los cheques anulados deben anexarse a sus respectivos comprobantes de pagos y conservar su numeración.
- Tomar medidas de seguridad para pagar los cheques a las diferentes personas,
- Guardar los cheques sin usar, de tal manera que se evite que sean usados sin autorización.
- El control de todos los registros de contabilidad, debe realizarlo continuamente el(a) Contador(a); y anualmente un auditor externo.

Procedimientos de control de cuentas por cobrar y ventas

- Establecimientos de límites de crédito.
- Confrontar la relación de las cuentas por cobrar con la cuenta de control.
- Preparar mensualmente relaciones de las cuentas por cobrar.
- Autorizar préstamos y anticipos a los empleados y funcionarios.

- Las facturas pendientes de cobro las debe tener a su cuidado otra persona diferente a quien registra los ingresos.
- Examinar periódicamente las facturas.
- La facturación y el registro se deben hacer inmediatamente a fin de mes.
- Debe existir autorización especial para conceder descuentos y rebajas.
- Se debe investigar periódicamente los saldos rojos.
- El(a) Contador(a) debe realizar arqueos periódicos de facturas, recibos y documentos pendientes de cobro.

Procedimientos de control del activo fijo

- Llevar los registros auxiliares del activo fijo en el sistema contable.
- Los registros del activo fijo deben ser comparados con el mayor, cuando menos una vez al año.
- Los recuentos físicos deben hacerse bajo la supervisión de empleados no responsables del cuidado y control de los activos.

- Las diferencias de importancia encontradas entre los recuentos físicos y los libros contables, deben informarse a la Gerencia.
- Los registros del activo fijo, deben contener la suficiente información y detalle según las necesidades de la empresa.
- Las personas que tienen a su cuidado el activo fijo, deben estar obligadas a reportar cualquier cambio habido.
- Debe existir una política definida de capitalización que señale claramente cuando una erogación debe considerarse incremento del activo o cuando debe considerarse gasto.

Procedimientos de control del pasivo

- La Gerencia debe autorizar la contratación de todos los préstamos.
- La Gerencia es la única que puede firmar los distintos documentos.
- Se debe cancelar y archivar adecuadamente los documentos pagados.
- La empresa debe cumplir estrictamente las condiciones u obligaciones impuestas por los contratos.

- Se debe tener un adecuado control de las obligaciones bancarias.
- Debe existir un control contable, que le permita determinar los bienes dados en garantía, tasas de Interés, vencimientos, pagos y demás condiciones pactadas en el banco.
- Se debe conciliar periódicamente los saldos con la cuenta de control del mayor.
- Deben existir estudios que soporten y justifiquen la necesidad y beneficios, de contraer obligaciones.

Procedimientos de control de las cuentas por pagar y compras

- La persona que recibe la correspondencia, debe entregársela al encargado de procesar y pagar las facturas recibidas.
- Se debe establecer un control sobre las facturas recibidas.
- Una vez llegada las facturas se deben identificar claramente las copias, para evitar la duplicación de pagos.
- Verificar las condiciones de pago, precios y totales, comparando las facturas contra las órdenes de compra.

- Los cheques de pagos a proveedores deben ser entregados por un empleado distinto a quien prepara el pago y maneja los registros contables.
- Procesar oportunamente las facturas para obtener los beneficios de descuentos por pronto pago u obtener notas créditos por devoluciones o rechazos.
- Se necesita una autorización escrita para efectuar todas las compras.
- Los pedidos de compras deben ser autorizados por el Gerente.
- Los pedidos de compras deben estar numerados progresivamente.
- Se debe rendir reportes por escrito de todos los materiales recibidos.
- Los reportes deben ser controlados por numeración.
- Contabilidad debe recibir una copia de la orden de compra.
- Se deben establecer responsabilidades para la verificación de facturas.
- Se deben cancelar las facturas para evitar su doble paso.

- Los estados de cuentas recibidos de los proveedores, deben ser conciliados con el registro de cuentas por pagar.

Procedimientos de control de documentos y gastos acumulados por pagar

- Debe existir un control estricto sobre las operaciones generadoras de pasivos: compras, obtención de préstamos, régimen fiscal etc. Los pasivos registrados deben soportarse claramente con el bien o servicio recibido.
- Deben someterse a revisión y autorización previamente al registro.
- Debe revisarse periódicamente la antigüedad y programación de pagos.
- Debe exigirse autorización especial previa al pago.

Procedimientos de control de los impuestos por pagar

- Debe existir una provisión necesaria para el pago de impuestos.
- Se debe vigilar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales y la Gerencia debe realizar revisiones antes de su pago.

Procedimientos de control de los créditos diferidos

- Deben exigir tarjetas auxiliares que muestren claramente el importe original y el periodo probable de su aplicación a resultados.
- Debe revisarse periódicamente para determinar si subsiste la condición que los hace créditos diferidos.
- Debe existir una política definida tanto para la acumulación de partidas como para la amortización de las mismas.

Procedimientos de control de las contingencias

- Debe existir una comunicación oportuna y efectiva a Contabilidad de todos los actos y decisiones de la Gerencia para el registro oportuno y adecuado de aquellos que provoquen operaciones contingentes.

Procedimientos de control de la nómina y prestaciones sociales

- Conservar en la carpeta de cada empleado documentos tales como:
 - Contrato de trabajo.
 - Aviso de entrada a IESS.

- Cambios en las condiciones del trabajador (salario, posición).
 - Solicitud de empleo y evidencia de investigación de referencia, estudios, trabajos anteriores.
 - Examen médico de ingreso
- Llevar registros auxiliares en donde se muestre:
 - Las ganancias del trabajador (sueldos fijos y variables, extras, etc.)
 - Registro individual de vacaciones, periodos de acusación, periodos de disfrute o remuneración.
 - Registro individual de cesantías.
- Las personas involucradas en el proceso de elaboración, revisión, aprobación y pago de la nomina deben ser diferentes.
- La empresa debe cumplir con todas las disposiciones laborales.
- Debe existir un reglamento interno de trabajo debidamente aprobado.
- Se debe efectuar deducciones de salarios y prestaciones sociales solo cuando la ley y el trabajador lo autorizan por escrito.

- Solamente la Gerencia puede aprobar, la contratación de nuevos empleados o su despido.
- Los porcentajes para constituir las provisiones para prestaciones sociales deben ser debidamente establecidos.

Procedimientos de control de los gastos

- Deben existir presupuestos de gastos e informes de las variaciones resultantes en relación con los gastos reales, haciéndose explicaciones y responsabilidades a las personas que procedan.
- Deben estar autorizados, invariablemente.
- Los documentos comprobatorios del gasto, deben cancelarse previamente a su pago.
- Su clasificación debe ser vigilada al registrarse en el sistema contable.

Procedimientos de información y comunicación

La calidad de la información que se genere en cada una de las áreas de la empresa, debe tener por lo menos las siguientes características:

- Utilidad: Esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.
- Veracidad: Debe incluir eventos correctamente medidos.
- Confiable: Utilizarse para tomar decisiones en base a ella.

La información mínima que debe generar Contabilidad es la siguiente:

Mensualmente entregará a la Gerencia, al menos:

- El Estado de Resultados con un análisis horizontal comparativo de evaluación de: ingreso, costos y gastos.
- Índices de rentabilidad.
- Los rubros de egresos que presenten variaciones considerables, deben ser explicados si es necesario en detalle.
- Detalle y relación de los pagos efectuados por concepto de los impuestos generados en la empresa.
- Conciliación bancaria.

- Un presupuesto de flujo de caja para el mes siguiente.
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

Trimestralmente entregará a la Gerencia, al menos:

- Estado de situación de la empresa, con un detalle explicativo de: saldos de: bancos, cuentas por pagar y la estructura del pasivo que muestre la composición porcentual a corto y largo plazo.
- Índices financieros de situación: liquidez, prueba ácida, deuda y apalancamiento.
- Un estado detallado de fuentes y usos de fondos.
- Reporte sobre el personal de la empresa (que incluya incidencias, permisos, préstamos, puntualidad, entre otros).
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

La información mínima que debe generar el personal operativo es un informe mensual que contenga por lo menos:

- Un reporte sobre el cumplimiento de sus tareas.

- Un reporte de problemas e inquietudes detectadas.

Procedimientos de análisis de la información

La previsión y planificación, es la mejor manera de evitar problemas financieros, por esto se debe analizar los estados financieros y otras fuentes de información, para detectar problemas antes de que afecten a la empresa; mantener cuidadosamente los registros financieros hace al negocio más creíble, y lo hacen sujeto de crédito de bancos e instituciones financieras que pueden ayudar a la empresa a mantenerse y crecer.

En Casa Mía Rental Suites, el análisis será básico y comprenderá las siguientes actividades:

A) Flujo de Caja:

El flujo de caja es una herramienta de planificación y control de ingresos y egresos. Este se debe obtener mensualmente.

La estructura que éste deberá observar es la siguiente:

Tabla N° 9 Flujo de caja

Ingresos Mensuales Totales de Efectivo
- Egresos Totales Mensuales de Efectivo
Flujo de Neto de Efectivo
+ Saldo Inicial de Efectivo Disponible
Saldo Final de Efectivo sin Financiamiento Final
+ Financiamiento Adicional de Efectivo Requerido
- Disponibilidad de Efectivo para Posible Inversión
Saldo Final Mínimo de Efectivo Requerido

. **Fuente:** Casa Mía Rental Suites

Elaborado por: Marco Criollo

Las empresas saludables tienen un flujo neto de caja positivo; esto es porque analizan cuidadosamente las salidas y no gastan simplemente porque tienen dinero en sus manos.

Si las proyecciones muestran repetidos flujos de caja negativos, existen problemas, analice por qué: se puede apresurar entradas de dinero incrementando ventas, cobrando más rápido o renegociando el pago de cuentas.

La manera más rápida de mejorar el flujo de dinero vendrá del corte de gastos mensuales fijos, sin embargo no se debe omitir pagos o ignorar facturas vencidas. Los problemas de flujo de efectivo provienen de la acumulación de muchos errores pequeños.

b) Criterios para el análisis:

Además de las proyecciones, es adecuado observar cada mes los estados financieros, para esto se deben tomar en cuenta los siguientes criterios claves:

- 1) **Efectivo:** Necesita activos altamente líquidos, como dinero, para pagar obligaciones y sobrevivir. Por otro lado, si tiene dinero inactivo, empiece a pensar cómo puede ponerlo a trabajar. Si el efectivo es más alto o más bajo de lo que esperaba, pregúntese por qué?.
- 2) **Cuentas por cobrar:** Cualquier cambio en cobranzas se muestra en el flujo de efectivo del próximo mes (asumiendo que sus términos son neto treinta días); por lo tanto un incremento o disminución son señales para tomarse en cuenta. Si las cuentas por cobrar son altas, tal vez las ventas son altas o las cobranzas son bajas. Si las cuentas por cobrar son bajas, puede también significar que las ventas están bajas o que se está cobrando más rápido.
- 3) **Activos Corrientes y Activos Totales:** Usará estos datos para calcular índices pero observe los cambios.
- 4) **Pasivos Corrientes:** Siga las cifras cuidadosamente, si ellas caen, tal vez está retirando débitos, pagando cuentas más rápido de lo que debería o tal vez no registró una deuda.

- 5) **Deuda Total:** Debido a que la deuda es pagada de sus ganancias operacionales mantenga la atención ahí. Demasiada deuda puede ser peligroso pero si está temeroso de las deudas, puede detener el crecimiento.
- 6) **Patrimonio Neto:** Si está ganando dinero, este dato debería subir; baja cuando pierde dinero, el patrimonio neto es como una tarjeta de reporte de la efectividad de la gerencia.
- 7) **Ventas:** Esta cifra significativa tiene efecto en todo lo que hace, su flujo de efectivo, niveles de personal, inventarios, etc. Si las ventas caen haga algo. Pero recuerde que muchos negocios tiene variaciones estacionales que tendrá que conocer y planificar.
- 8) **Ganancia Bruta:** Esta figura le muestra cuán bien la empresa está ejecutando sus operaciones. Descuidos en la producción incrementarán el costo del servicio y bajará su uso. Márgenes más altos son buenos.
- 9) **Ganancia Neta:** Esta es la línea máxima o de resultados. La tendencia aquí será para arriba; si no lo es, busque el por qué. Si está subiendo, asegúrese de entender lo que está haciendo bien. No se mentalice en ganancias a corto plazo.

Procedimientos de comunicación

Es importante que exista una amplia comunicación, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas que trabajan en Casa Mía Rental Suites, por lo tanto se deberán establecer las siguientes medidas:

- Llevar a cabo una reunión por lo menos una vez al mes, para que la Gerencia informe a los empleados sobre sus inquietudes; y analicen la solución de problemas detectados.
- Los empleados en base al informe mensual, deberán dar a conocer a la Gerencia, en forma escrita sobre anomalías observadas en la empresa.

Los huéspedes o usuarios de Casa Mía Rental Suites podrán manifestar sus inconformidades por escrito, depositándolas en un buzón colocado en la entrada de las instalaciones de la empresa.

Procedimientos de supervisión operativa

Es necesario realizar revisiones periódicas de los sistemas establecidos en la empresa, por lo que se recomienda:

- La Gerencia debe realizar inspecciones periódicas en las instalaciones, para cerciorarse del funcionamiento adecuado de la empresa.

- La Gerencia debe dialogar constantemente con los usuarios o huéspedes, para saber su punto de vista sobre el servicio prestado.
- La Gerencia debe observar, si el personal está cumpliendo con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Mensualmente la Gerencia, con la colaboración de contabilidad y operaciones, debe desarrollar el BSC (Balanced Score Card), para evaluar las operaciones y determinar si las estrategias se alinean con la acción para la consecución de los objetivos.
- Anualmente la empresa debe contratar a un asesor externo, para que realice la evaluación de la empresa, sea ésta integral o parcial de alguna área específica.

Procedimientos de evaluación del personal

Objetivo: Evaluar las habilidades y destrezas del empleado en su desempeño, con el propósito de que el servicio que ofrezca sea de calidad y calidez para el usuario.

Actividades: Al igual que en la selección de personal, la apreciación de la aptitud y desempeño de las personas que trabajan en una empresa deberá hacerse desde al menos dos puntos de vista:

- Conocimientos y habilidades en el desempeño específico e individual de las funciones y tareas encomendadas a la persona.
- Características (aptitud y actitud) personales que permitan que dichas capacidades se desenvuelvan plenamente en la empresa, en términos organizacionales y de eficiencia.
- Para poder evaluar, es indispensable que exista un punto de referencia en relación al cual se puede medir el grado de cumplimiento de sus funciones y desempeño personal.
- De no ser así, la evaluación quedaría como una mera opinión, sin base de sustento. Para el caso del cumplimiento de funciones, una referencia básica es la descripción de funciones para el cargo. Para la evaluación de aptitudes y actitudes personales es más difícil establecer un punto de referencia preciso.

Elaboración de horario: Casa Mía Rental Suites deberá elaborar anualmente un calendario laboral, que deberá estar expuesto en lugar visible en el centro de trabajo.

- Debe ir firmado y sellado por la entidad.

- Contendrá el horario de trabajo de la entidad y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales y entre jornadas, y otros días inhábiles, teniendo en cuenta la jornada máxima legal o, en su caso la pactada por convenio colectivo o entre partes.
- Se confeccionará conforme a la regulación que anualmente publica el Ministerio de Relaciones Laborales, y de los días inhábiles a efectos laborales, retribuidos y no recuperables y los establecidos por la ley.

Procedimientos de mantenimiento preventivo

Estructuras

- Recomendaciones de uso: Las estructuras están diseñadas para uso de vivienda no para soportar un peso extremo, no lo sobrepase, no coloque pesos excesivos en los pisos (por ejemplo: no hacer jardineras o bodegas), ni lo utilice como otro fin.
- Limpieza: La adecuada a viviendas, áreas recreativas, y a la ambientación natural establecida por Casa Mía Rental Suites.
- Mantenimiento y revisiones: Realice inspecciones periódicas para comprobar que el estado de las estructuras permanece intacto, y en caso de deficiencias, repárelas de inmediato.

Creación de un clima laboral positivo

Es evidente que un clima laboral adecuado es indispensable para que la empresa tenga éxito, por tanto Casa Mía Rental Suites establecerá parámetros a seguir para lograr un buen clima laboral, los mismos son:

- Dotar siempre a los trabajadores, de herramientas y equipos necesarios para que estén en condiciones de desarrollar sus actividades eficientemente.
- Valorar y premiar las virtudes del personal.
- Compartir con los empleados los logros de la empresa.
- Establecer sistemas eficientes de comunicación interna.
- Procurar utilizar el capital intelectual de sus empleados, es decir, escuchar sugerencias e implementar mejoras basadas en ellas.
- Invertir en capacitación.
- Procurar siempre la mejora de las condiciones laborales.
- Realizar mediciones periódicas del clima laboral.

Administración de remuneraciones

Con la administración de remuneraciones, Casa Mía Rental Suites se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Las remuneraciones que se fijarán, serán equitativas y justas, tendrán en cuenta el aspecto legal y social, que sobre la materia es legislada, tanto en la Constitución y las normas laborales.

En Casa Mía Rental Suites se aplicará un sistema de remuneraciones en base a tres componentes:

- Remuneración Básica. Es la parte del haber del colaborador que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación se basa en la medición

de diversos factores inherentes a los puestos, para determinarla se aplicará las tablas sectoriales que proporciona el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Otras compensaciones. Que son las que contempla la Ley.
- Compensación por productividad y cumplimiento. Que se calculará en base a los siguientes parámetros: puntualidad en la jornada de trabajo, eficiencia en el cumplimiento de funciones, y apoyo para lograr la satisfacción del cliente; el valor máximo mensual establecido para ésta, será de USD. 20 al mes.

Desarrollo del personal

El desarrollo personal implica: autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que genera una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social; por medio del desarrollo personal se busca lograr la excelencia personal. Si las personas se preocupan por lograr la calidad, todas las actividades que realizan se llevarán a cabo en un clima de confianza y comunicación; interactuarán con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

Casa Mía Rental Suites tiene claro, que la organización está integrada por personas y que éstas llevan a cabo: los avances, los logros y los errores, por lo

que constituyen su recurso más preciado, sin importar los instalaciones modernas y funcionales; si el personal carece de voluntad, se considerara mal dirigido, con escasos alicientes, con poca motivación para desempeñar sus funciones, el éxito será imposible; por lo cual la empresa buscará siempre procurar el crecimiento del personal, que vendrá acompañado de motivación y compromiso para el trabajo.

Las acciones que Casa Mía Rental Suites implementará para lograr este cometido son:

- Procurar siempre la mejora de las condiciones laborales.

- Valorar y premiar las virtudes de su personal públicamente; estableciendo una cartelera en la cual mensualmente se haga público al mejor trabajador del mes.

- Ofrecer anualmente al menos una charla especializada de: desarrollo y motivación.

- Evaluar periódicamente al recurso humano, y si es necesario en casos específicos apoyarlo con la ayuda de un profesional en psicología industrial.

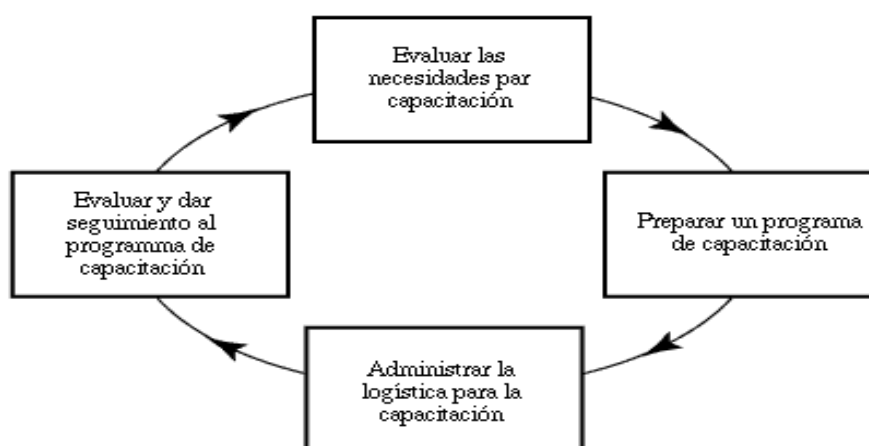
Capacitación del personal

La capacitación es indispensable cuando el trabajador o empleado, carece del conocimiento necesario para que realice su trabajo en forma eficiente.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación puede no resolver el problema de desempeño del trabajador, cuando: el problema real es la falta de equipamiento adecuado, hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación interna, existe una supervisión inadecuada, el trabajador no tiene las aptitudes necesarias para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

En Casa Mía Rental Suites, la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

Gráfico N° 49 Ciclo de capacitación



Elaborado por: Marco Criollo

Necesidades de capacitación: En el caso de Casa Mía Rental Suites, el Gerente carece de conocimientos técnicos sobre Administración, y el personal en general no tiene conocimientos sobre servicio al cliente, por lo cual es prioritario capacitar al Gerente y al personal en estos temas; adicionalmente durante el primer año de implementación de este plan, se capacitará al todo el personal en computación.

Preparar el programa de capacitación. El objetivo general de capacitación, que se determina con la evaluación de necesidades, es que todo el personal de Casa Mía Rental Suites adquiera capacidad para realizar sus funciones eficientemente.

La capacitación se dividirá en períodos alternados de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, por cuanto esta metodología es apropiada para adiestrar al personal operativo; también porque el personal no puede ausentarse de su trabajo por un largo tiempo. Inicialmente el período de capacitación será de dos semanas (10 días), y si es necesario, se extenderá una semana adicional.

Logística de la capacitación. La capacitación se llevará a cabo en el sitio mismo (in situ); el horario será de 5pm a 6pm.

Para facilitar la captación de las enseñanzas, al inicio de la capacitación, se entregará a los empleados, material de apoyo que les permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.

Procedimientos de evaluación: Para evaluar la captación, se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada mes, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

Canales de comunicación

La comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección, que permite: innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

Con la comunicación se busca apoyar la estrategia de la empresa Casa Mía Rental Suites, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Para que los canales de comunicación de Casa Mía Rental Suites sean efectivos y eficientes, deben cumplir los siguientes requerimientos:

- Multidireccional, pues los procesos de comunicación en la empresa generalmente no son lineales, sino que los mensajes van y vienen de todas direcciones; el emisor es receptor y mensaje al mismo tiempo.
- Deben permitir una amplia participación del personal del área productiva.
- Deben permitir comunicación específica por objetivos.
- Deben incorporar elementos de innovación y creatividad.

En Casa Mía Rental Suites se incentivará la utilización de canales de comunicación:

Formales:

- En las instalaciones, se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.
- Se colocará cerca del área administrativa, un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.

Informales:

A más de los básicos y los comunes que ya existen (secretarias, mensajeros, oficinas, corredores, etc.), en Casa Mía Rental Suites se buscará crear comunicación horizontal, en busca de:

- Fomentar el compañerismo y el espíritu de equipo.
- Evitar malos entendidos.
- Enriquecer la formación y experiencia de los trabajadores.
- Facilitar la coordinación.
- Propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones.

Los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- El último sábado de cada mes, una vez terminada la jornada de trabajo, la Gerencia invitará a todo el personal a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivar al personal, conocer sus inquietudes y problemas, y recibir comentarios y sugerencias.
- Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.

3.6.1 Implementación administrativo – financiera de la empresa

Implementar el servicio al cliente

Existen importantes beneficios que Casa Mía Rental Suites puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar¹⁴; por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio¹⁵; por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia¹⁶; por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

Por tanto, si Casa Mía Rental Suites logra la satisfacción plena del cliente, obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente, difusión gratuita que se traducirá en nuevos clientes y captar una mayor participación en el mercado.

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

¹⁴ Kotler y Armstrong. "Fundamentos de Marketing", 6ta Edición, (Págs. 10, 11).

¹⁵ Kotler y Armstrong. "Fundamentos de Marketing" 6ta Edición, (Págs. 10, 11).

¹⁶ Philip Kotler. "Dirección de Mercadotecnia", de, 8va Edición, (Págs. 40, 41).

- El Rendimiento Percibido, que es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el servicio que adquirió, se caracteriza porque: se determina desde el punto de vista del cliente; no necesariamente refleja la realidad, se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio; se ve afectado por opiniones de personas que influyen en el cliente; depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Las Expectativas, que son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de: las promesas que hace la empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; experiencias de compras anteriores; opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión; y promesas que ofrecen los competidores.
- Los Niveles de Satisfacción, que los clientes experimentan luego de realizada la compra del servicio, y que puede ser: insatisfacción si el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente; satisfacción cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente, y, complacencia si el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Es claro que un cliente insatisfecho cambiará de proveedor de forma inmediata, el cliente satisfecho se mantendrá leal hasta que otro proveedor le proporcione

una oferta mejor y el cliente complacido será leal permanentemente porque siente una afinidad emocional.

Por ese motivo, Casa Mía Rental Suites buscará siempre exceder las expectativas del cliente, pues no cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito y lograr la consecución de los objetivos (a corto, mediano y largo plazo); para esto se contratará una persona focalizada en servir a los clientes, y se desarrollará una cultura organizacional en la que el trabajo de todos esté enfocado en complacer al cliente.

3.6.2 Implementación del sistema contable de la empresa

Como se señaló anteriormente, en Casa Mía Rental Suites, no existen registros que permitan el análisis de la gestión de la empresa; por lo cual, para estar en posibilidades de tomar decisiones financieras y operativas, es indispensable implementar inmediatamente y eficientemente, un sistema contable, que genere información confiable que pueda ser analizada y sirva de base para realizar las siguientes acciones:

- Elaborar los estados financieros básicos (Balance de Situación General y Estado de Resultados).

- Calcular indicadores que midan la gestión de la empresa y que sirvan como base para la toma de decisiones.
- Controlar las operaciones, detectar problemas y solucionarlos oportunamente.

Los registros contables que deben implementarse inmediatamente son:

- Libro diario y mayor general
- Libro de bancos, de clientes y de proveedores
- Libro de ventas servicios (ítems, volúmenes y montos)
- Libro de gastos por rubros
- Fichas individuales de empleados y roles de pago
- Libro de Impuestos y Seguro Social
- Libro de activos fijos detallado

Para implementar el sistema contable, debe realizarse lo siguiente:

- Analizar el mercado y adquirir un sistema contable que cumpla los requerimientos de operación e información que tiene la empresa, por criterio de costo y beneficio, se observa que la mejor para la empresa es el sistema MONICA V8.5, cuyo costo del software es de USD.250 y el de la capacitación USD. 300.

- Estructurar el plan de cuentas, el mismo que debe incluir los principales rubros que maneja la empresa y que son: caja/bancos, cuentas por cobrar, activos fijos, cuentas por pagar, ingresos y gastos.
- Definir los formatos de los registros contables que deben implementarse y abrirlos físicamente, esto se deberá realizar dentro del programa contable.
- Establecer los saldos iniciales, a determinada fecha, de cada una de las cuentas o partidas contables que van a manejarse.
- Registrar los saldos iniciales de las cuentas y auxiliares, asentando como un asiento apertura, el balance de comprobación a dicha fecha.
- Mayorizar el asiento de apertura, el sistema abrirá tarjetas individuales de mayor por cada una de las cuentas del asiento de apertura balance, anotando como saldo inicial el que consta en dicho asiento.
- Abrir registros auxiliares con el mayor detalle posible de: activos fijos, clientes y proveedores.
- Luego de inicializar la contabilidad, la persona encargada de esta función, el Contador, deberá mantener ordenados y actualizados todos los registros en el sistema.

3.6.3 Desarrollar una herramienta de evaluación integral de la gestión (BSC)

Toda empresa necesita una herramienta que le permita evaluar sus actividades y que ayude a la empresa a mantenerse como un sistema organizado de actividades, para estabilizarse y crecer dentro de su mercado; por esto se ha visto que Casa Mía Rental Suites, implemente el BSC; pues apoyará a la empresa a tener un sistema de comunicación, de información y de formación, que se enfoque tanto al interior como al exterior de la misma.

El BSC es la representación de la estrategia del negocio en una estructura coherente, a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos; es la herramienta que traduce la visión y estrategia de una organización en un arreglo comprensivo de causa – efecto de objetivos.

Las cuatro perspectivas del BSC, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada, y son las siguientes:

Perspectiva financiera. Indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable; los

objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo por los rendimientos del capital empleado.

.Perspectiva del Cliente: Los directivos requieren identifican que clientes valoran y eligen la propuesta de valor que la empresa entrega a sus clientes, son los tres atributos básicos que deben identificarse, estos son: satisfacción del cliente, retención de los clientes antiguos y captación de nuevos clientes. Para tener éxito financiero es imperativo satisfacer al mercado, es así que esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resulta de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Perspectiva de los procesos internos: Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Que contempla los procesos para satisfacer al cliente. En Casa Mía Rental Suites, los procesos críticos son: las ventas y la atención al cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Los objetivos de la presente perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, es decir las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, el conocimiento e información, la tecnología, la cultura y valores que posibilitan los procesos internos.

Con el diseño del BSC, Casa Mía Rental Suites buscará:

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.
- Comunicar la estrategia en la organización.
- Establecer la base de un proceso Administrativo de estrategia integrado.

3.7 Matriz de análisis de procesos.

En esta matriz se utilizan las principales figuras del proceso, que ayudan a ver la secuencia de las tareas que se realiza en el mismo, figuras que se detallan a continuación:

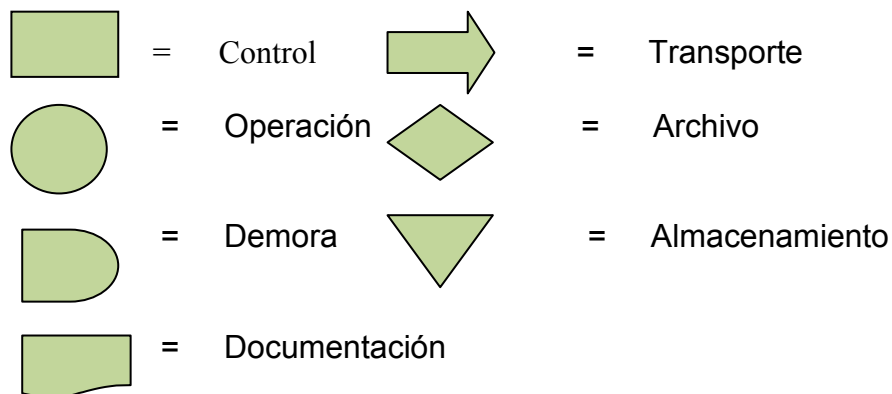


Gráfico N° 50. Cursograma analítico proceso administración

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO ADMINISTRATIVO		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. ADMINISTRACIÓN.		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
		ESPERA					
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES							
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
Coordinación de actividades	30	●					Lo realiza la Gerencia
Solicitud de informes a Asistente	15	●					Lo realiza la Gerencia
Análisis de información	60	●					Lo realiza la Gerencia
Solicita aclaración de inconformidades	10	●					Lo realiza la Gerencia
Asistente y otros funcionarios analizan requerimiento	60	●					Lo realiza el Asistente
Se envían nuevos informes	20	●					Lo realiza el Asistente
Aprueba pagos y actividades	10	●					Lo realiza la Gerencia
Presta asesoría y apoyo profesional	60	●					Lo realiza la Gerencia
TOTAL	265	8	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia. Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

Gráfico N° 51. Cursograma analítico proceso venta de servicio

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO ADMINISTRATIVO		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. VENTA DE SERVICIO		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
		ESPERA					
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES							
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
Oferta y promoción de espacios en Casa Mía Rental Suites.	60	●					Lo realiza personal de ventas supervisado por el Asistente Administrativo.
Monitoreo y disponibilidad de espacios.	15	●					Lo realiza el Asistente Administrativo
Coordinación.	60	●					Lo realiza el Asistente Administrativo
TOTAL	135	3	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia.

Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

Gráfico N° 52. Cursograma analítico proceso venta alquiler

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO ADMINISTRATIVO		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. VENTA-ALQUILER.		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
		ESPERA					
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES							
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
Se reservará con anticipación la suite o cuarto	5	●					Lo realiza el cliente a Asistente de Gerencia
Presentación del cliente	5	●					Acoge el Asistente de la Gerencia
Hay departamentos, suites o cuartos disponibles	2	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Presentación del cliente							
Solicitud de reservación de la suite o cuarto	2	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Recepción de solicitud y confirmación	2	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Hay departamentos, suites o cuartos disponibles	3	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Presentación del cliente el día y hora establecidos en la reservación	10	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Verificación en recepción de Casa Mía Rental Suites	2	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Condiciones	10	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Correcciones pertinentes	5	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Registro del Cliente	4	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Asignación de suite o cuarto y entrega de llaves	10	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Ubicación del cliente en su suite o cuarto	10	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Estancia del cliente	5	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Desocupación de la suite o cuarto	15	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
Registro de salida del cliente	2	●					Lo realiza el Asistente de Gerencia
TOTAL	92	16	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia.

Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

Gráfico N° 53. Cursograma analítico proceso recepción de quejas

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO ADMINISTRATIVO		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. RECEPCIÓN QUEJAS.		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
		ESPERA					
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES							
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
Atender la queja	30	○	→	□	○	▽	Lo realiza el Asistente Administrativo
Actuar en función de la queja	15	○					Lo realiza el Asistente Administrativo
Registrar la incidencia	60	○					Lo realiza el Asistente Administrativo
Revisar posteriormente el problema	10	○					Lo realiza el Asistente Administrativo
Archivar el expediente de la queja	60	○					Lo realiza el Asistente Administrativo
TOTAL	175	5	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia.

Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

Gráfico N° 54. Cursograma analítico proceso limpieza

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO ADMINISTRATIVO		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. LIMPIEZA.		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
		ESPERA					
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES							
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
Registro de la Suites o Cuarto	5	○					Lo realiza personal de servicio
El cliente requiere servicio de lavandería.	10	○					Lo realiza personal de servicio
Se toma la ropa de los inquilinos	5	○					Lo realiza personal de servicio
Se llevará la ropa a la lavandería.	30	○					Lo realiza personal de servicio
El servicio de lavandería.	10	○					Lo realiza personal de servicio
TOTAL	60	5	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia.

Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

Gráfico N° 55. Cursograma analítico proceso contabilidad

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO ADMINISTRATIVO		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. CONTABILIDAD.		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
		ESPERA					
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES							
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
Recepción de facturas y documentos contables	30						Lo realiza Asistente Administrativo
Se realiza y se presenta informes a Gerencia	60						Lo realiza Asistente Administrativo
Cancelación de Facturas y Planillas a Empleados	60						Lo realiza la Gerencia
TOTAL	150	3	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia.

Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

Gráfico N° 56. Cursograma analítico proceso operación inmobiliaria

CURSOGRAMA ANALÍTICO PROCESOS DE OPERACIÓN.		OPERARIO					
SERVICIO. PROCESO CONTROL DE OPERACIONES		OPERACIÓN	INSPECCIÓN				
ACTIVIDAD. OPERACIÓN DE LA INMOBILIARIA.		TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO				
LUGAR: CASA MÍA RENTAL SUITES		ESPERA					
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MÍNUTO)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
		○	→	□	⏸	▽	
Procedimientos para control del efectivo	60	■					Lo realiza la Gerencia
control de cuentas por cobrar y ventas	60	■					Lo realiza la Gerencia
control del activo fijo	60	■					Lo realiza la Gerencia
control del pasivo	60	■					Lo realiza la Gerencia
control de las cuentas por pagar y compras	60	■					Lo realiza la Gerencia
control de documentos y gastos acumulados por pagar.	60	■					Lo realiza la Gerencia
Control de los impuestos por pagar	60	■					Lo realiza la Gerencia
Control de los créditos diferidos	60	■					Lo realiza la Gerencia
Control de las contingencias	60	■					Lo realiza la Gerencia
Control de la nómina y prestaciones sociales	60	■					Lo realiza la Gerencia
Control de los gastos	60	■					Lo realiza la Gerencia
Información y comunicación	60	■					Lo realiza la Gerencia
Análisis de la información	60	■					Lo realiza la Gerencia
Comunicación	60	■					Lo realiza la Gerencia
Supervisión	60	■					Lo realiza la Gerencia
Personal	60	■					Lo realiza Asistente Administrativo
Mantenimiento	60	■					Lo realiza Asistente Administrativo
TOTAL	1020	17	0	0	0	0	

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis de eficiencia. Eficiencia en tiempo = Total actividad / Total tiempo

CAPÍTULO IV

MONITOREO ESTRATÉGICO

4.1 Introducción

El plan estratégico, el manual de procesos y procedimientos propuesto para Casa Mía Rental Suites, definen un marco referencial de acción para la empresa, que busca apoyar el logro de sus objetivos en base a: delimitar claramente las funciones del personal, generar una claridad operativa y asegurar el uso racional de los recursos con los que cuenta la empresa.

Es por tanto indispensable, disponer de una herramienta de evaluación de acción, que permita medir objetivamente la gestión y operaciones de Casa Mía Rental Suites, en función de los lineamientos definidos por los elementos técnicos diseñados y los objetivos propuestos.

Para la empresa Casa Mía Rental Suites, se implementará la monitoria estratégica en base al Balanced Score Card (BSC), que permite tener una visión más amplia de la empresa que incluye medidas desde otras perspectivas adicionales a la financiera.

El BSC, es una herramienta que no interfiere en las operaciones normales de la empresa, sino que se construye con datos relacionados a la gestión de las operaciones de la organización.

El BSC se basa en la causa y el efecto, si la empresa aprende y crece en conocimiento sus procesos internos serán eficientes, si los procesos internos son eficientes estará en condiciones de satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente de una manera óptima, si el cliente satisface sus necesidades y expectativas guardará lealtad hacia la empresa y la recomendará a otros clientes generando un efecto multiplicador que permitirá a la empresa incrementar sus beneficios y lograr una estructura financiera sólida.

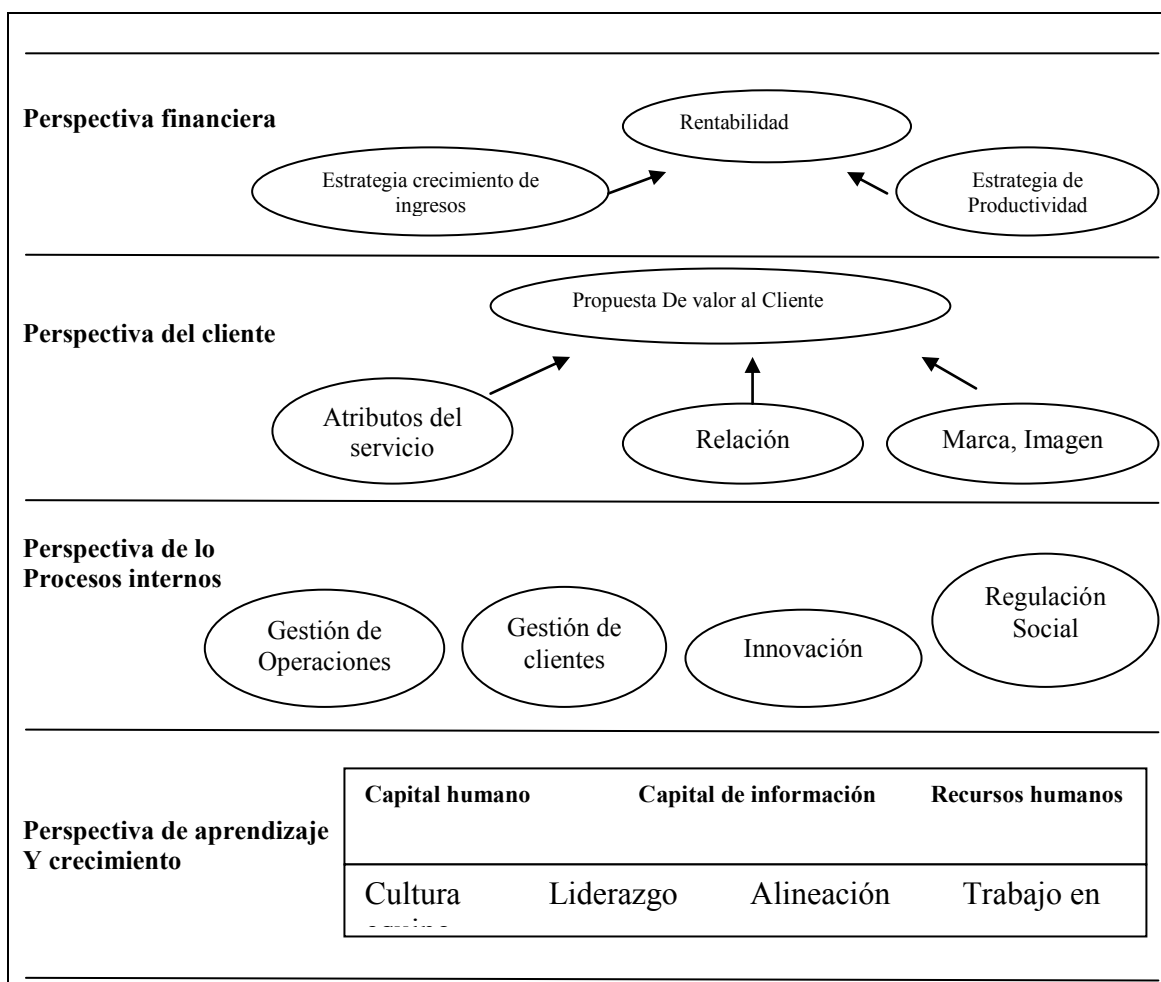
El BSC, permitirá monitorear a Casa Mía Rental Suites desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera, si bien las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad para la administración de Casa Mía Rental Suites.
- Perspectiva del cliente, esta perspectiva permitirá saber cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
- Perspectiva de los procesos internos, estos indicadores permitirán medir la eficiencia de los procesos internos de Casa Mía Rental Suites, y

determinar cuáles son aquellos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.

- Perspectiva de aprendizaje y mejora, es decir cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro; incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Gráfico No. 57 Perspectivas del BSC



Elaborado por: Marco Criollo

La herramienta BSC de Casa Mía Rental Suites, contendrá dos elementos básicos:

- El mapa estratégico, es el primer paso para la implementación de la metodología del BSC, que se construye pensando en lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, dónde quiere llegar; permitirá ir visualizando los cambios a medida que se generan.
- El tablero de control, las mediciones establecidas se colocarán en un cuadro, en el cual se irá monitoreando el progreso en cada una de ellas.

4.1.1 Mapa estratégico

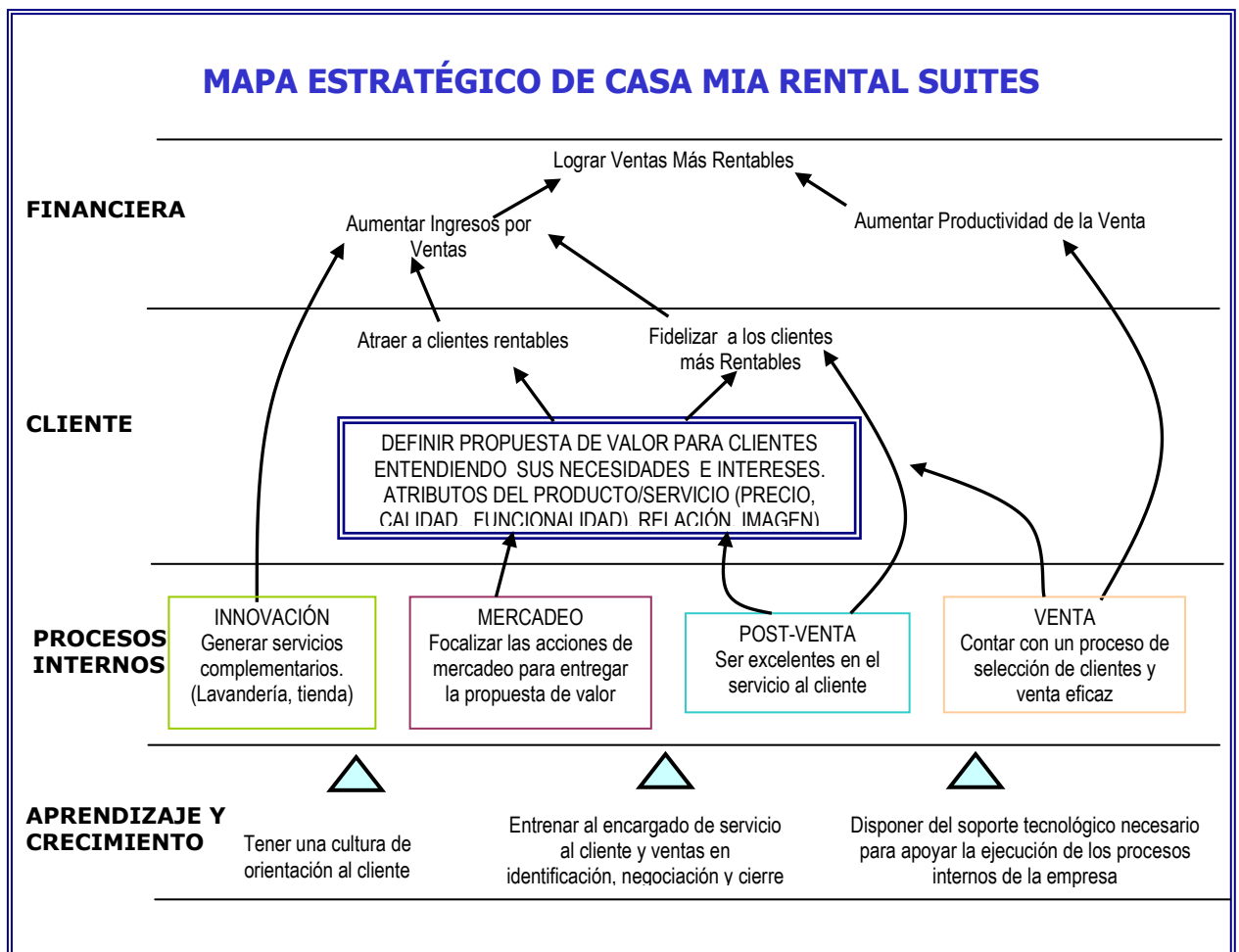
Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo tremendamente claros al ser muy visuales. Estos mapas se diseñan bajo una metodología específica de causa y efecto, estando organizadas en cuatro perspectivas distintas:

- La primera perspectiva nos indica que los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente, esencialmente en un entorno de oferta superior a la demanda.

- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Por eso se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente, constituyendo por tanto el sistema de organización de la empresa.
- La estrategia debe especificar y tener en cuenta qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) para apoyar los procesos. Sin ellos la creación de valor no existirá. Por lo tanto, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, el mapa estratégico alinea los objetivos de estas cuatro perspectivas que constituyen la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. El mapa estratégico diseñado para Casa Mía Rental Suites, que permitirá transmitir a que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa es.

Gráfico No. 58 Mapa estratégico Casa Mia Rental



Elaborado por: Marco Criollo

Este mapa estratégico permite:

- Disponer del marco visual para integrar todos los objetivos de Casa Mía Rental Suites.
- Comprender sus procesos críticos.
- Identificar las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño óptimo.

4.1.2 Tablero de control

Perspectiva financiera

La construcción del BSC permite a las empresas relacionar sus objetivos financieros con la estrategia corporativa, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos Financieros pueden diferir en forma considerable en cada etapa del ciclo de vida de un negocio que puede ser: crecimiento, sostenimiento o cosecha, y por tanto se sugieren estrategias diferentes en cada una de estas fases.

Casa Mía Rental Suites ha tenido una evolución irregular, el incremento de la competencia y la crisis económica han generado que la empresa pase de una etapa de cosecha a una de sostenimiento, por lo cual se espera que al menos mantenga sus cuotas de mercado y las incremente poco a poco año tras año; si emprende nuevos proyectos, éstos se dirigirán a ampliar su capacidad y a realizar la mejora continua.

Dado que el objetivo financiero planteado es:

- Para fines del año 2010, lograr que las viviendas se encuentren ocupadas en un 75% y que este valor se incremente anualmente, hasta alcanzar y mantener un índice de ocupación no menor al 95% al año 2015.

Este generará el siguiente efecto:

- Incrementar los ingresos operativos por ventas a una tasa progresiva mínima anual del 5%, a partir del 2010 hasta el 2015.
- Obtener un retorno adecuado sobre la inversión, que no sea menor al 15% anual neto, corregido por la tasa de inflación.
- Permanentemente, analizar en forma técnica y bajo el criterio del costo beneficio, cualquier nuevo proyecto de inversión en el cual la empresa piense invertir.

Los indicadores de evaluación y control que deben implementarse para esta perspectiva son:

Tabla No. 10 Indicadores para evaluar la perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
Alcanzar para fines del año 2010 un incremento del 15% en ventas e Incrementar los ingresos operativos por ventas a una tasa progresiva mínima anual del 5%, a partir del 2010 hasta el 2015.	$\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	75%	5%
Obtener un retorno adecuado sobre la inversión, que no sea menor al 15% anual neto, corregido por la tasa de inflación.	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DEL PERÍODO}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	$0,15 + (Ia/100)$ Ia=INFLACION ANUAL EN %	$0,15 + (Ia/100)$ Ia=INFLACION ANUAL EN %
Analizar en forma técnica y bajo el criterio del costo beneficio, cualquier nuevo proyecto de inversión en el cual la empresa piense invertir.	$\frac{\text{PROYECTOS ANALIZADOS TÉCNICAMENTE}}{\text{TOTAL DE PROYECTOS ANALIZADOS}}$	1 QUE EQUIVALE AL 100%	1 QUE EQUIVALE AL 100%
Nivel de control financiero	$\frac{\text{CONTROLES FIN. IMPLEMENTADOS}}{\text{CONTROLES FINC. PROPUESTOS}}$	1 QUE EQUIVALE AL 100%	1 QUE EQUIVALE AL 100%

Elaborado por: Marco Criollo

A más de los indicadores relacionados con el objetivo específico, se ha planteado un indicador que mide el nivel de control financiero existente, este se evalúa en base a los controles financieros que se han propuesto en el manual

de procedimientos; pues es evidente que la empresa debe crecer comercialmente, pero apoyada por un control financiero contable eficiente.

Perspectiva del cliente

Es indispensable identificar los clientes eligen la propuesta de valor que la empresa ofrece, son tres los atributos básicos que deben identificarse: satisfacción del cliente, retención de los clientes antiguos y captación de nuevos clientes.

Para tener éxito financiero es imperativo satisfacer al mercado, es así que esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resulta de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Dado que los objetivos relacionados a los clientes son:

- Alcanzar para fines del año 2010, un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%, y que este índice se incremente anualmente en el 1%, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

Los indicadores que se usarán en Casa Mía Rental Suites, para la evaluación y análisis en esta perspectiva son:

Tabla No. 11 Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
Alcanzar para fines del año 2010, un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%, y que este índice se incremente en un 1% anual, hasta llegar a un valor no menor al 95%.	<u>PUNTAJE DE FICHA</u> 25	0,90	ENTRE 0,91 Y 0,95
Hasta el año 2015, aumentar la cuota de participación en el mercado, logrando captar al menos un 5% anual del número total de clientes potenciales del segmento.	<u>CLIENTES AÑO - CLIENTES AÑO n-1</u> CLIENTES AÑO n-1 CLIENTES = CLIENTES TOTALES	75%	0,05 EQUIVALENTE AL 5%

Elaborado por: Marco Criollo

Para medir la satisfacción del cliente, que proporcionará un feedback sobre el servicio, y medirá su grado de satisfacción y proporcionará una idea de “lo bien que está operando la empresa”, se aplicará una encuesta a todos los usuarios de las instalaciones (inquilinos) cada dos meses, su estructura será:

Tabla No. 12 Modelo de evaluación (Ficha)

CONCEPTO	CALIFICACION
Calidad de servicio	
Limpieza de instalaciones	
Estado de las instalaciones	
Cumplimiento de expectativa	
Satisfacción alcanzada	
1 Es la menor calificación y 5 el valor más alto	

Elaborado por: Marco Criollo

La escala se calificará con 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente, la empresa no aceptará valores inferiores a 20, en cuyo caso se investigarán las causas de estas bajas calificaciones.

El grado de satisfacción del cliente se medirá mediante la relación:

$$\text{GRADO DE SATISFACCIÓN} = \text{PUNTAJE DE FICHA} / 25 * 100\%$$

Si el grado de satisfacción promedio para el 2010 es inferior al 90%, deberán tomarse los correctivos en forma inmediata.

Perspectiva de los procesos internos

Para evaluar la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos, que contempla los procesos para satisfacer al cliente.

Dado que los objetivos relacionados a los procesos internos son:

- Máximo hasta fines del 2010, definir una nueva estructura organizacional, que separe las funciones de la organización por áreas y que esclarezca las líneas de mando y autoridad de cada persona dentro de la organización.

- Máximo hasta fines del 2010, implementar el servicio de atención al cliente, y que éste logre que hasta fines del 2010, al menos el 90% de las quejas e inconvenientes, se solucionen en un plazo de 72 horas; y luego lograr que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.
- Máximo hasta fines del 2010, implementar un sistema contable, por medio del cual se procesen el 100% de las transacciones que realiza la empresa, y que permita un adecuado control de su gestión: administrativa, financiera y presupuestaria.
- Alcanzar para fines del año 2010, una eficiencia en los trabajadores de al menos el 90%, y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.

Los indicadores que se usarán en Casa Mía Rental Suites, para la evaluación y análisis en esta perspectiva son:

Tabla No. 13 Procesos internos

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
Máximo hasta fines del 2010, definir una nueva estructura organizacional, que separe las funciones de la organización por áreas y que esclarezca las líneas de mando y autoridad de cada persona dentro de la organización.	<u>CONTROLES IMPLEMENTADOS</u> CONTROLES DEFINIDOS	0,95	1,00
	<u>OPERACIONES REALIZADAS</u> OPERACIONES CONTROLADAS	0,95	1,00
Alcanzar para fines del año 2010, una eficiencia en los trabajadores de al menos el 90%, y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.	<u>PUNTAJE DE FICHA</u> 25	0,90	MAYOR A 0,90
Máximo hasta fines del 2010, implementar un sistema contable, por medio del cual se procesen el 100% de las transacciones que realiza la empresa, y que permita un adecuado control de su gestión: administrativa, financiera y presupuestaria.	<u>TOTAL TRANSAC. GENERADAS</u> TRANSAC. REGISTRADAS	1,00	1,00
Máximo hasta fines del 2010, implementar el servicio de atención al cliente, y que éste logre al menos el 90% de las quejas e inconvenientes, se solucionen en un plazo de 72 horas; y luego lograr que este índice se incremente anualmente, hasta llegar a alcanzar y mantener un valor no menor al 95%.	<u>TOTAL QUEJAS SOLUCCIONADAS</u> TOTAL DE QUEJAS PLANTEADAS	0,90	0,95

Elaborado por: Marco Criollo

Eficiencia del empleado: Este indicador mide el efecto e impacto en el recurso humano, como consecuencia de haber incrementado la capacitación y moral de los empleados.

Se medirá en base a una ficha de desempeño que se abrirá para cada empleado, en la cual se calificarán los siguientes criterios:

Tabla No. 14 Modelo de evaluación (Ficha)

CONCEPTO	CALIFICACION
Puntualidad	
% de trabajo asignado	
Actitud	
Trabajo en equipo	
Honestidad	
1 Es la menor calificación y 5 el valor más alto	

Elaborado por: Marco Criollo

La escala de calificaciones será: 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente; la empresa no aceptará valores inferiores a 20, en cuyo caso se investigarán las causas de estas bajas calificaciones.

Si el grado de productividad es inferior al 70%, se tomarán los correctivos en forma inmediata, e inclusive pueden generar la separación del personal improductivo.

Perspectiva de desarrollo y aprendizaje

Los objetivos de la presente perspectiva, proporcionan la infraestructura que permite que se alcance los objetivos en las restantes tres perspectivas, es decir las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, el conocimiento e información, la tecnología, la cultura y valores que posibilitan los procesos internos. Los objetivos relacionados son:

- Constantemente apoyar el desarrollo del trabajador, y lograr que para fines del año 2010, su índice de satisfacción personal en la empresa, sea del 90% y que este valor se incremente anualmente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 95%.
- Hasta fines del 2010, lograr que los empleados de la empresa conozcan en un 95% como realizar eficientemente su trabajo y que para fines del 2011 este valor se incremente hasta llegar a alcanzar y constantemente mantener un valor no menor al 98%.
- Permanentemente, promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.

Los indicadores que se usarán en Casa Mía Rental Suites, para la evaluación y análisis en esta perspectiva son:

Tabla No. 15 Perspectiva desarrollo y aprendizaje

PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2010	OTROS AÑOS
Constantemente reforzar la eficacia conjunta entre todos los empleados de la empresa, a través de los límites organizacionales y de los niveles jerárquicos; para que a fines del año 2010 la actitud que prevalezca en la organización sea la de "todos estamos juntos en esto"	GRADO DE COMPROMISO Y MOTIVACION Y DEL PERSONAL <u>PUNTAJE DE FICHA</u> 25	0,90	INCREMENTOS DEL 0,01
Hasta fines del 2010, lograr que los empleados de la empresa conozcan en un 95% como desarrollar eficientemente sus funciones.	<u>ACTIVIDADES ASIGNADAS</u> <u>ACTIVIDADES CONOCIDAS</u>	0,95	ALREDEDOR DE 0,98
Permanentemente, promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.	RECOMENDACIONES E <u>IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL</u> TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	NO MENOR A 0,70	NO MENOR A 0,70

Elaborado por: Marco Criollo

Grado de compromiso y motivación.- Para medir el compromiso y motivación del personal, se aplicará al final de cada trimestre un cuestionario, en el cual se solicitará al empleado, que califique cada uno de estos aspectos:

Tabla No. 16 Modelo de evaluación compromiso (Ficha).

CONCEPTO	CALIFICACION
Sueldo recibido	
Clima interno percibido	
Desarrollo personal	
Satisfacción personal alcanzada	
Motivación	
1 ES LA MENOR CALIFICACION Y 5 EL VALOR MÁS ALTO	

Elaborado por: Marco Criollo

Como calificación del año, se tomará el valor promedio de las calificaciones de todos los cuestionarios aplicados en el año.

4.2 Beneficios derivados de la aplicación del BSC

Los beneficios que se generarán para Casa Mía Rental Suites como consecuencia de la aplicación del BSC son:

- El BSC permitirá trasladar la visión que se definió para Casa Mía Rental Suites y la estrategia planteada, hacia el seguimiento de los objetivos establecidos al largo plazo, es decir permitirá evaluar el logro de la visión y la eficiencia de la estrategia en términos de medición y desempeño.
- El BSC generará una visión más detallada de la gestión de la empresa y sus elementos, pues no solamente se medirá la gestión de la empresa con los típicos indicadores financieros, sino que al haber definido un

conjunto de indicadores en base a los objetivos y la estrategia de control, se podrán determinar e identificar falencias en forma focalizada y de esta forma tomar acciones puntuales para solucionarlas. Es decir Casa Mía Rental Suites podrá medir el progreso de las acciones que propician el logro del objetivo y determinar si las mismas son eficientes o deben replantearse.

- Como el BSC generará mediciones referentes al: compromiso, motivación y rendimiento de los empleados de Casa Mía Rental Suites, cambiará su comportamiento, las personas al ser y sentirse controladas rendirán con mayor eficiencia y eficacia, lo que redundará en menores costos y la generación de una cultura de adaptabilidad permanente al cambio.
- El BSC permitirá alinear nuevas iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos; de esta forma la empresa crecerá racionalmente.
- El BSC será un medio informativo destacable en la empresa, que permitirá a todo el personal conocer el rendimiento en conjunto e inmiscuirlo y comprometerlo con la gestión de Casa Mía Rental Suites; pues se sentirán responsables del éxito o fracaso de los resultados obtenidos.

- El BSC dentro de Casa Mía Rental Suites será una herramienta de diagnóstico muy práctica, pues permitirá especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, por tanto no solamente será una herramienta de evaluación y control sino que se convertirá en un sistema de alerta, ya que pondrá en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto, al mostrar las desviaciones en los límites fijados, y también informará sobre aquellos elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
- El BSC promoverá el diálogo entre todas las personas que conforman Casa Mía Rental Suites, pues al exponer en forma integrada los problemas por parte de los distintos responsables, permitirá la agilización del proceso de toma de decisiones; pues es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proponer soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- El BSC será útil para asignar responsabilidades, además la disponibilidad de información adecuada, facilitará una comunicación fluida entre la gerencia y los empleados, impulsando el trabajo en equipo que permita mejorar los resultados.
- El BSC impulsará el desarrollo de una cultura de conocimiento dentro de la empresa, pues al haber una cronología de indicadores y comportamientos, Casa Mía Rental Suites irá aprendiendo como

comportarse, pues suministrará información de un modo de actuar óptimo para lograr la visión que se ha propuesto la empresa.

Perspectiva de responsabilidad social

El término "responsabilidad social empresarial" significa garantizar el éxito de la empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades, es decir satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno.

El BSC no dispone de indicadores para evaluar esta perspectiva, por lo cual para medir la perspectiva social de Casa Mía Rental Suites, se proponen los siguientes cuestionarios, planteados desde cinco perspectivas: política de actuación en el lugar de trabajo, política medioambiental, política de mercado, política social y valores de la empresa.

Estos cuestionarios permitirán evaluar la importancia que atribuye Casa Mía Rental Suites a responsabilidad social.

La escala de calificación planteada es: SI, NO, EN PARTE, NO SE y NO APLICABLE.

La interpretación que se debe dar a las calificaciones es:

- Una calificación de si mostrará que la empresa mantiene una política ética y social adecuada para el manejo de la variable.
- Una calificación de no mostrará que la empresa no tiene una política ética y social adecuada para el manejo de la variable, y debe tomar los correctivos necesarios inmediatamente.
- Una calificación de en parte, mostrará que la empresa tiene una política ética y social poco adecuada para el manejo de la variable y debe mejorar.
- Una calificación de no se, mostrará que la empresa no se preocupa de su política ética y social poco adecuada para el manejo de la variable, por lo que debe establecer un mayor monitoreo de esta variable.
- Una calificación de no aplicable, manifiesta que la empresa no ha considerado operar bajo una política ética y social, por lo que debe replantear sus valores.

Para evaluar la política de actuación en el lugar de trabajo, políticas de mercado, sociales se elaboraron cuestionarios (Ver Anexos)

Beneficios de una política de actuación en el lugar de trabajo responsable:

- La preocupación por el desarrollo y bienestar demostrará que Casa Mía Rental Suites valora a sus empleados como personas, esto permitirá a la empresa obtener de éstos: ideas, compromiso y lealtad, lo que redundará en su eficiencia.
- A medida que crezca la empresa, necesitará personas en las que confiar y delegar para fortalecer el negocio.
- Un personal motivado a menudo genera estabilidad y deseos de trabajar, y ayuda a crear una buena reputación para la empresa.

Beneficios de una política medioambiental responsable:

- Todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad, pueden ejercer impactos positivos o negativos sobre el medio ambiente; aunque Casa Mía Rental Suites por su tamaño tendrá un menor impacto medioambiental.
- Casa Mía Rental Suites al actuar responsablemente e informar a sus empleados y clientes que la degradación medioambiental es un problema global que requiere la cooperación de todos, logrará mejorar las relaciones con la comunidad local y fidelizar aun más a sus empleados y tener la lealtad de sus clientes.

- Para Casa Mía Rental Suites un buen comportamiento medioambiental influirá en el aspecto económico, pues el ahorro de energía, la prevención de la contaminación, la reducción de residuos y el reciclaje permitirá a la empresa reducir sus gastos así como cumplir la normativa medioambiental.

Beneficios de una política de mercado responsable:

- Casa Mía Rental Suites es una organización 'humana' que depende de una red de relaciones internas y externas vitales para la prosperidad de todos, de cómo se gestionan estas relaciones laborales depende el éxito de la empresa.
- Las buenas relaciones con los clientes y proveedores proporcionan beneficios los diferentes actores.
- Desarrollar el prestigio del nombre Casa Mía Rental Suites, es crucial para asegurar el éxito en el mercado, por lo que es importante 'actuar correctamente' en todas las relaciones comerciales y laborales; para lograr una buena reputación.

Beneficios de una política social responsable:

- Adquirir relaciones personales y vínculos con otras empresas de la zona, permitirá a Casa Mía Rental Suites, promocionarse y mejorar su cadena de valor.
- La empresa logrará tener una mayor aceptación y estima con el cliente.
- La empresa adquirirá una mejor reputación empresarial.

Beneficios de una política social responsable:

- Es importante para Casa Mía Rental Suites transmitir los valores que se definieron en la propuesta estratégica, para incentivar a los empleados a permanecer fieles a estos principios y fortalecer el prestigio de la empresa

4.3 Aplicación práctica de la herramienta BSC

Para mostrar la metodología práctica de aplicación del BSC, se planteará un posible escenario de indicadores observados a fines del 2010 en Casa Mía Rental Suites:

Tabla No. 17 Matriz BSC – CASA MIA RENTAL SUITES 2010				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO		
		META	VALOR	DESVIACIÓN
1	$\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	1,05	1,02	-2,86%
2	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DEL PERÍODO}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	0,21	0,18	-14,29%
3	$\frac{\text{PROYECTOS ANALIZADOS TECNICAMENTE}}{\text{TOTAL DE PROYECTOS ANALIZADOS}}$	1,00	1,00	0,00%
4	$\frac{\text{CONTROLES FINANC. IMPLEMENTADOS}}{\text{CONTROLES FINANC. PROPUESTOS}}$	1,00	1,00	0,00%
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES				
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO		
		META	VALOR	DESVIACIÓN
1	$\frac{\text{PUNTAJE DE FICHA ENCUESTAS}}{25}$	0,90	0,85	-5,56%
2	$\frac{\text{CLIENTES AÑO } n - \text{CLIENTES AÑO } n-1}{\text{CLIENTES AÑO } n-1}$ CLIENTES = CLIENTES TOTALES	0,05	0,0492	-1,60%

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO		
		META	VALOR	DESVIACIÓN
1	<u>CONTROLES IMPLEMENTADOS</u> CONTROLES DEFINIDOS	0,95	0,96	1,05%
	<u>OPERACIONES REALIZADAS</u> OPERACIONES CONTROLADAS	0,90	0,87	-3,33%
2	<u>PUNTAJE DE FICHA</u> 25	0,90	0,88	-2,26%
3	<u>TOTAL TRANSACCIONES GENERADAS</u> TRANSACCIONES REGISTRADAS	1,00	1,00	0,00%
4	<u>TOTAL QUEJAS SOLUCIONADAS</u> TOTAL DE QUEJAS PLANTEADAS	0,9	0,87	-3,33%
PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE				
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO		
		META	VALOR	DESVIACIÓN
1	<u>PUNTAJE DE FICHA</u> 25	0,90	0,87	-3,33%
2	<u>ACTIVIDADES ASIGNADAS</u> ACTIVIDADES CONOCIDAS	0,80	0,77	-3,75%
3	<u>ANÁLISIS DE ENTORNO</u> DESARROLLADOS EN EL AÑO	2,00	2,00	0,00%
4	<u>RECOMENDACIONES E</u> <u>IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL</u> TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	0,80	0,50	-37,50%

Elaborado por: Marco Criollo

Análisis desde la perspectiva financiera

Analizando los indicadores para medir la perspectiva financiera se observa que el valor de la rentabilidad sobre la inversión ROI, presenta una amplia desviación sobre la meta propuesta, por lo cual debe implementarse una estrategia para disminuir costos innecesarios o vender activos improductivos.

En conjunto se puede decir que la estrategia implementada en base a la propuesta estratégica es exitosa y debe mantenerse.

Análisis desde la perspectiva del cliente

Los indicadores planteados para analizar la perspectiva del cliente muestran que los objetivos planteados para este enfoque se han cumplido razonablemente, sin embargo debe ponerse énfasis en el servicio al cliente para lograr eliminar la desviación del 5.56% sobre la meta propuesta.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para el mejoramiento del servicio ha sido efectiva y debe mantenerse.

Análisis desde la perspectiva de los procesos internos

Los indicadores en conjunto muestran que los procesos internos de Casa Mía Rental Suites son eficientes, que si bien existen desviaciones sobre las metas

propuestas estas son inferiores al 5% y por tanto son aceptables, es elogiable que los controles diseñados han sido implementados en un 96% es decir un 1,05% superior a la meta propuesta.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para el mejoramiento de los procesos internos ha sido muy efectiva, por lo cual debe mantenerse e intensificarse.

Análisis desde la perspectiva de desarrollo y aprendizaje

Los indicadores en conjunto muestran que Casa Mía Rental Suites ha logrado un incremento satisfactorio en sus conocimientos, sin embargo existe un déficit importante de participación del empleado en la solución de los problemas de la empresa.

Como estrategia se propone la habilitación de un cajón de sugerencias para que el personal que muchas veces tiene recelo de expresarse verbalmente pueda hacerlo por escrito.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para desarrollar el conocimiento y aprendizaje en la empresa ha sido eficiente.

4.4. Estrategias de contingencia a implementar

Si Casa Mía Rental Suites, logra ubicarse en un escenario con una desviación de máximo el 5% sobre los valores definidos en el BSC, la estrategia será: mantener las acciones que se han implementado desde el inicio de la puesta en marcha del plan estratégico; y si la empresa se ubica en un escenario con indicadores desviados en más del 5% sobre los valores planteados como óptimos, las estrategias a aplicar son:

Financieros

- Buscar personas y empresas externas, que vendan los servicios de la empresa, y comisionen sobre los contratos materializados.
- Contratar asesoría externa en marketing, para implementar una campaña de promoción agresiva e intensa.
- Revisar la estructura de costos fijos y reestructurarla, en base al outsourcing masivo.
- Eliminar el personal que no es indispensable.

Cientes

- Contratar asesoría externa en marketing, para implementar una campaña de promoción agresiva e intensa.
- Capacitar al personal de la empresa, y si no responde a la capacitación reemplazarlo.
- Desarrollar un banco de talentos, que permita a la empresa disponer de opciones de contratación óptimas.

Procesos Internos

- Tomar mayor ejecutividad en la implementación de la propuesta estratégica.
- Definir manuales específicos de funciones operativas por puesto.
- Establecer sanciones por incumplimiento del trabajo asignado.
-
- Evaluar constantemente al personal, y capacitarlo en los aspectos que presenten falencias. Y si no responde a la capacitación reemplazarlo.

Desarrollo y Aprendizaje

- Procurar siempre la mejora de las condiciones laborales.
- Valorar y premiar las virtudes de su personal públicamente; estableciendo una cartelera en la cual mensualmente se haga público al trabajador del mes.
- Ofrecer anualmente al menos una charla especializada de: desarrollo y motivación.
- Evaluar periódicamente al recurso humano, y si es necesario en casos específicos apoyarlo con la ayuda de un profesional en psicología industrial.
- Evaluar constantemente los conocimientos del personal, y capacitarlo en los aspectos que presenten falencias. Y si no responde a la capacitación reemplazarlo.
- Desarrollar un banco de talentos, que permita a la empresa disponer de opciones contratación óptimas.

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1. Referentes históricos para determinación de la situación financiera actual.

Tabla No. 18 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2009.

CONCEPTO	AÑO 2009
INGRESOS	26.640,00
VENTAS (ALQUILER DE VIVIENDAS)	26.640,00
	-
EGRESOS	13.600,00
- COSTOS FIJOS	12.000,00
SUMINISTROS PARA MANTENIMIENTO	1.200,00
SUELDOS OPERACIÓN	9.600,00
SERVICIOS BASICOS (ENERGÍA ELÉCTRICA, AGUA, TELÉFONO)	1.200,00
- COSTOS VARIABLES	1.600,00
PROVISION PARA IMPREVISTOS MTO INSTALACIONES.	600,00
PROVISION PARA IMPREVISTOS REPARACIÓN DE INSTALACIONES	1.000,00
UTILIDAD EN OPERACION	13.040,00
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS	-
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	13.040,00
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	-
IMPUESTO	350,00
UTILIDAD NETA (USD.)	12.690,00
Utilidad neta/ingresos	47,64%

Elaborado por: Marco Criollo

Tabla No. 19 Cálculo del requerimiento del capital de trabajo año 2009.

CONCEPTO	Año 2009
NECESIDAD DE EFECTIVO	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	13.600
+ PAGOS DE CAPITAL DE LA DEUDA	-
- DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-
= REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	13.600
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO 30 Días (USD).	1.133

NO SE HA REALIZADO EL CÁLCULO DE DEPRECIACIONES DE LOS BIENES INMUEBLES POR DATO DE PROPIETARIO

Elaborado por: Marco Criollo

5.2 Análisis de factibilidad financiera de la implementación estratégica

Con este análisis se procederá a determinar el presupuesto de la implementación estratégica y a determinar la viabilidad financiera de implementarla, en base a sistematizar en términos monetarios la información del estudio realizado y su situación actual.

5.2.1 Inversión inicial para desarrollar la estrategia

El Plan de Acción a desarrollar en Casa Mía Rental Suites, determina que es necesario realizar una inversión inicial para adquirir e implementar el sistema contable MONICA V8.5; con lo cual el detalle de la inversión inicial requerida es:

Tabla No. 20 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL USD.	
CONCEPTO	VALOR
SOFTWARE	250,00
CAPACITACIÓN	300,00
TOTAL (USD.)	550,00

Elaborado por: Marco Criollo

5.2.2 Presupuesto de ingresos

Como se ha determinado, Casa Mía Rental Suites dispone de las siguientes unidades para arriendo:

- Veinte y cuatro cuartos simples, con un área de 16 m² cada uno. (Tipo A)
- Diez suites, con un área de 65 m² cada una. (Tipo B)
- Cuatro departamentos, con un área de 108 m² cada uno. (Tipo C)

Los precios de alquiler por tipo de vivienda son:

- Viviendas tipo A. Sesenta (60) dólares mensual.
- Viviendas tipo B. Ciento veinte (120) dólares mensual.
- Viviendas tipo C. Doscientos (200) dólares mensual.

El ingreso potencial total de la empresa, al 100% de su capacidad instalada es:

Tabla No. 21 Detalle del Ingreso Máximo Posible de Casa Mía Rental Suites

INGRESO MÁXIMO DEL PROYECTO (USD.)			
UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
TIPO A	24,00	60,00	1.440,00
TIPO B	10,00	120,00	1.200,00
TIPO C	4,00	200,00	800,00
INGRESO MENSUAL MÁXIMO (USD.)			3.440,00
INGRESO ANUAL MÁXIMO (USD.)			41.280,00

Elaborado por: Marco Criollo

Las ventas de Casa Mía Rental Suites alcanzaron:

Al 31 de diciembre del 2006: USD. 25,103.00 dólares.

Al 31 de diciembre del 2007: USD. 25,605.00 dólares.

Al 31 de diciembre del 2008: USD. 26,117.00 dólares.

y al 31 de diciembre del 2009: USD. 26,640.00 dólares.

Resultando en una ocupación promedio del 64,53% para el año 2009 y un promedio de incremento histórico del 2% anual.

Con la implementación del Plan Estratégico, se ha planteado como objetivo: “para el año 2010, lograr que las viviendas se encuentren ocupadas en un 75% es decir exista un incremento del 16%, y que de este valor (75%) se incremente anualmente en un 5%, hasta alcanzar y mantener un índice de ocupación no menor al 95% hasta el año 2015”.

Asumiendo una efectividad de estrategia del 95%, el nivel esperado de ocupación para el proyecto es el siguiente:

Tabla No. 22 Ocupación esperada para CASA MÍA RENTAL SUITES

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
META	75%	80%	85%	90%	95%
EFICIENCIA	95%	95%	95%	95%	95%
OCUPACIÓN ESPERADA	71,25%	76,00%	80,75%	85,50%	90,25%

Elaborado por: Marco Criollo

Con esta capacidad planificada, el detalle de ingresos incrementales, generados por el aumento ocupacional, considerando la implementación de la estrategia son los siguientes:

Tabla No. 23 Ocupación esperada

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
OCUPACIÓN ESPERADA	71,25%	76,00%	80,75%	85,50%	90,25%
OCUPACIÓN SIN PLANIFICACIÓN	64,53%	65,83%	67,14%	68,48%	69,85%
OCUPACIÓN DIFERENCIAL	6,72%	10,17%	13,61%	17,02%	20,40%
INGRESO MÁXIMO	41.280,00	41.280,00	41.280,00	41.280,00	41.280,00
INGRESO SIN PLANIFICACIÓN	26.640,00	27.172,80	27.716,26	28.270,58	28.835,99
INGRESO ESPERADO	29.412,00	31.372,80	33.333,60	35.294,40	37.255,20
INGRESO INCREMENTAL	2.772,00	4.200,00	5.617,34	7.023,82	8.419,21

Elaborado por: Marco Criollo

Para la determinación de los ingresos se ha considerado que los precios de arrendamiento de las diferentes unidades habitacionales se mantienen constantes, para aplicar una estrategia competitiva en base al precio que incentive el consumo del servicio.

5.2.3 Presupuesto de egresos para implementar la estrategia

La estrategia definida se basa en las siguientes acciones: definir un entorno de control para todo el personal; crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo; implementar herramientas para apoyar la gestión administrativa y financiera de la empresa y desarrollar el BSC para evaluar la gestión.

Con lo cual los egresos asociados a la implementación de la estrategia en el primer año son:

Tabla No. 24 Costo de la implementación estratégica

COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	
CONCEPTO	VALOR
Entorno de control	300
Clima interno	420
Apoyo a la gestión	600
Monitoreo y evaluación	500
Servicio al cliente	1.633,28
TOTAL	3.453,28

Elaborado por: Marco Criollo

Proyectando el egreso Servicio al Cliente con una inflación del 5%, se tiene:

Tabla No. 25 Egreso Elemental

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
EGRESO INCREMENTAL	3.453,28	1.714,94	1.800,69	1.890,73	1.985,26

Elaborado por: Marco Criollo

5.2.4 Flujos incrementales al implementar la estrategia

Los flujos de efectivo incrementales netos, generados al implementar la estrategia son:

Tabla No. 26 Detalle de flujos incrementales

DETALLE DE FLUJOS INCREMENTALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESO INCREMENTAL	2.772,00	4.200,00	5.617,34	7.023,82	8.419,21
EGRESO INCREMENTAL	- 3.453,28	- 1.714,94	- 1.800,69	- 1.890,73	- 1.985,26
FLUJO INCREMENTAL	- 681,28	2.485,06	3.816,65	5.133,09	6.433,95

Elaborado por: Marco Criollo

5.2.5 Evaluación de factibilidad financiera

Flujo de Caja.

El presupuesto de efectivo, además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez satisface objetivos específicos como establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los períodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse

con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.

Después de realizar el análisis de la inversión inicial, ingresos, gastos y costos se presenta los flujos que nos permitirán observar si el proyecto es rentable.

Tabla No. 27 Flujo de caja proyectados

FLUJO DE CAJA CASA MÍA RENTAL SUITES

CONCEPTO	AN0 2009	AN1 2010	AN2 2011	AN3 2012	AN4 2013	AN5 2014	TOTAL USD.
INGRESOS	26.640,00	29.412,00	31.372,80	33.333,60	35.294,40	37.255,20	193.308,00
VENTAS (ALQUILER DE VIVIENDAS)	26.640,00	29.412,00	31.372,80	33.333,60	35.294,40	37.255,20	-
EGRESOS	13.600,00	17.744,28	15.603,94	15.845,04	16.098,14	16.363,85	95.255,26
- COSTOS FIJOS	12.000,00	16.064,28	13.839,94	13.992,84	14.153,33	14.321,80	84.372,20
SUMINISTROS PARA MANTENIMIENTO	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54	8.162,30
SUELDOS OPERACIÓN	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	57.600,00
SERVICIOS BASICOS (ENERGÍA ELÉCTRICA, AGUA, TELÉFONO)	1.200,00	1.201,00	1.202,00	1.203,00	1.204,00	1.205,00	7.215,00
INVERSIÓN INICIAL AL IMPLANTAR LA ESTRATEGIA		550,00					550,00
IMPLEMENTACION ESTRATEGIA		3.453,28	1.714,94	1.800,69	1.890,73	1.985,26	10.844,90
- COSTOS VARIABLES	1.600,00	1.680,00	1.764,00	1.852,20	1.944,81	2.042,05	10.883,06
PROVISION PARA IMPREVISTOS MTO INSTALACIONES.	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77	4.081,15
PROVISION PARA IMPREVISTOS REPARACIÓN DE INSTALACIONES	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51	1.276,28	6.801,91
UTILIDAD EN OPERACION	13.040,00	11.667,72	15.768,86	17.488,56	19.196,26	20.891,35	98.052,74
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS	-						
IMPUESTO	350,00	367,50	385,88	405,17	425,43	446,70	2.380,67
FLUJO DE EFECTIVO	12.690,00	11.300,22	15.382,98	17.083,39	18.770,83	20.444,65	95.672,07
Utilidad neta/Ingresos	47,64%	38,42%	49,03%	51,25%	53,18%	54,88%	49,49%

Elaborado por: Marco Criollo

Este flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación se efectuara sobre los resultados.

Para medir los requerimientos de capital anual se detalla el siguiente cuadro:

Tabla No. 28 Cálculo del requerimiento del capital de trabajo año 2011-2015

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
NECESIDAD DE EFECTIVO					
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	17.744	15.604	15.845	16.098	16.364
+ PAGOS DE CAPITAL DE LA DEUDA	-	-	-	-	-
- DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
= REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	17.744	15.604	15.845	16.098	16.364
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO 30 Días	1.479	1.300	1.320	1.342	1.364

NO SE HA REALIZADO EL CÁLCULO DE DEPRECIACIONES DE LOS BIENES INMUEBLES POR DATO DE PROPIETARIO

Elaborado por: Marco Criollo

Indicadores de evaluación.

Los indicadores de evaluación de la inversión que van a ser aplicados son:

- Valor Actual Neto VAN.- Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados los mismos, por una cierta tasa de interés.
- Tasa Interna de Retorno TIR.- Esta tasa mide el retorno de una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

- Periodo de Recuperación Descontado.- Es el número de años que necesita la empresa para recuperar su inversión inicial con sus flujos de caja, actualizados a valor presente.

La tasa a aplicar para actualizar los flujos es igual al 12%, que es el valor de la tasa activa promedio del mercado. Actualizando los flujos relevantes, ha sido posible calcular los indicadores planteados, según lo muestra la tabla adjunta:

Tabla No. 29 Análisis de Factibilidad

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (años)						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	\$ - 550,00					
FLUJO DE EFECTIVO DIFERENCIAL		\$ - 681,28	\$ 2.485,06	\$ 3.816,65	\$ 5.133,09	\$ 6.433,95
FLUJO RELEVANTE	\$ - 550,00	\$ - 681,28	\$ 2.485,06	\$ 3.816,65	\$ 5.133,09	\$ 6.433,95
TASA DESCUENTO (i)	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
$1 / (1+i)^n$	1,00	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57
VALOR ACTUALIZADO	-550,00	-608,29	1.981,07	2.716,62	3.262,17	3.650,79
VAN ACUMULADO	-550,00	-1.158,29	822,79	3.539,40	6.801,58	10.452,37
VAN DEL PROYECTO					10.452,37	
TIR DEL PROYECTO					114,43%	
RECUPERACION DE INVERSIÓN					5 MESES	

Elaborado por: Marco Criollo

La interpretación de los indicadores es la siguiente:

- VAN.- El valor presente del emprendimiento es sumamente alto e igual a \$10.452,37; equivalente a 19 veces la inversión inicial, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.

- TIR.- La TIR del proyecto es del 114,43%, valor sumamente alto que equivale a 8,47 veces el costo ponderado que tiene la inversión, este indicador manifiesta que el proyecto es viable o factible.
- Período de recuperación de la inversión.- La inversión inicial realizada para implementar la propuesta estratégica de Casa Mía Rental Suites, se recupera en cinco (5) meses.

Los indicadores en conjunto muestran un proyecto altamente rentable, y lo que es mejor, muestran un proyecto con poco o ningún riesgo; además es importante considerar que se generarán beneficios indirectos para la empresa que en el futuro le permitirían ampliar su capacidad instalada pues logrará una sólida posición en el mercado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Con la actual investigación, se observó que Casa Mía Rental Suites no cuenta con una estructura organizacional formal que le permita identificar la jerarquía de mando, funciones específicas en los puestos de trabajo, lo cual impide el adecuado control de las tareas y el logro de los objetivos.
- Casa Mía Rental Suites, implementando un plan estratégico puede identificar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo estableciendo claramente donde quiere llegar, además le permite identificar cuáles son sus factores más relevantes con los cuales se enfrenta a su competencia y sus falencias en el logro de los objetivos, llevando a cabo evaluaciones y seguimientos constantes para el logro de los mismos.
- El hecho de que se lleve a cabo un plan estratégico permite un mayor formalismo en el desarrollo administrativo de la organización y por ende tener mayor aprovechamiento del recurso físico, económico, humano y competitivo en el cual se encuentra.

- Se identifica fácilmente que es necesario, ya sea en una empresa grande o pequeña como en este caso Casa Mía Rental Suites, implementar un plan estratégico desde sus inicios con el fin de que se tenga una identidad propia donde los empleados y dueños de la empresa vayan encaminados e identificados con los mismos principios que rigen la organización, además formulando, implementado y evaluando estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.
- Al implementar esta propuesta, Casa Mía Rental Suites, tendrá un mayor conocimiento de la competencia, lo cual le permitirá tener un mejor desarrollo y estar a la vanguardia en cuanto a tratamiento del mercado
- El poner en marcha el plan estratégico conllevará a que el personal de Casa Mía Rental Suites aumente su competitividad y sentido de pertenencia, lo que redundará en mejores resultados y el logro de los objetivos.
- Con la implementación del plan estratégico, se puede dar a conocer las ventajas que tiene frente a otros servicios inmobiliarios en cuanto a costo, programas y calidad de los servicios.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos de Casa Mía Rental Suites, que acojan esta propuesta ya que les permitirá mejorar la calidad de los servicios así como tener una identidad clara, la cual permitirá que los empleados y los directivos vayan encaminados en un mismo objetivo.
- Afianzar y buscar nuevos clientes, aprovechando el incremento de la demanda.
- Realizar una encuesta de deserción con los consultantes con el fin de llevar a cabo acciones correctivas y realizar un plan de mejoramiento continuo de acuerdo a los indicadores de gestión.
- Capacitar a los empleados de Casa Mía Rental Suites con el fin de brindar mejor atención al cliente, proyección de vida personal y buscando siempre la calidad del servicio y el posicionamiento en el mercado.
- Definir el organigrama el cual permita tener una estructura organizacional clara, además le permita determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.

- Tener en cuenta la legislación emitida por los Ministerios de Salud Pública y Turismo con el fin de cumplir con la regulación en la calidad de los servicios.
- Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de los programas desarrollados dentro de Casa Mía Rental Suites

Bibliografía

BABIN, B.J. y ATTAWAY, J.S. (2000) Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer, Journal of Business Research, Vol. 49, pp. 9-99.

BAKER, J., PARASURAMAN, A., Grewal, D. y Voss, G.B. (2002) The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value And Patronage Intentions, Jour Of Marketing, Vol. 66, April, pp. 120-141.

DAVID, Fred R, (1997). "La Gerencia Estratégica". Fondo editorial Legis: Bogotá, pág. 7.

DONOVAN, R., Rossiter, J., Marcoolyn, G. y Nesdale, A. (1994): Store atmosphere and purchasing behavior, Journal of Retailing, Vol. 70, nº 3, pp. 283-294.

DRUCKER, Peter (1995) Gerencia para el futuro. Bogotá: Norma.

EDVISSON, Leif y Malone, Michael S. (1998). "El Capital Intelectual", como identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa, Bogotá: Editorial Norma, pág. 4.

FRED, David (1997). "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana; Quinta Edición: México.

HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

KEIZER, Jay – Render, Barry (2001) Dirección de la Producción – Prentice Hall.

MERRILEES, B. y Miller, D. (2001) Superstore interactivity: a new self service paradigm of retail service? International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 29, nº 8, pp. 379-389.

MINTZBERG, Henry y quinn, James Brian. (1998) El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall. (Versión abreviada).
Porte Michael E. (1997). "¿Qué es estrategia?". Revista empresarial, pág. 81.

SERNA, Humberto. (1992). "Gestión Estratégica, Auditoría Organizacional", una guía para el diagnóstico estratégico, Santa Fé de Bogotá: Universidad de los Andes, pág. 2.

SERNA, Humberto. (1994). "Planeación y Gestión Estratégica, teoría- metodología. Santa Fe de Bogotá: Leguis, 1994, pág. 20.

ANEXOS.

Anexo No.1

Medición de la perspectiva social en el BSC.

Cuestionario para evaluar la política de actuación en el lugar de trabajo.

1. ¿Se alienta a los trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Se consulta a los empleados los temas importantes?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Ha tomado la empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Ofrece la empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Anexo No.2

Medición de la perspectiva social en el BSC.

Cuestionario para evaluar la política medioambiental:

1. ¿Se ha intentado reducir el impacto medioambiental de la empresa en términos de ahorro de energía, y/o, reducción y reciclaje de residuos?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Puede la empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Se tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Ha pensado en qué forma podría la empresa utilizar la sostenibilidad de sus productos y servicios para aventajar a la competencia (el reciclaje de productos, la eficacia energética, etc.)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5 ¿Fomenta áreas verdes al interior de las instalaciones?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Anexo No. 3

Medición de la perspectiva social en el BSC.

Cuestionario para evaluar la política de mercado:

1. ¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en los servicios que presta?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Proporciona la empresa información clara y precisa sobre sus servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Paga puntualmente la empresa las facturas de sus proveedores?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Dispone la empresa de un procedimiento para garantizar el diálogo productivo con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Anexo No. 4

Medición de la perspectiva social en el BSC.

Cuestionario para evaluar la política social:

1. ¿Ofrece la empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada la empresa (la acumulación de residuos fuera de sus instalaciones, los vehículos que obstruyen carreteras o caminos)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Compra la empresa productos en el mercado local?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Se alienta a los empleados para que participen en las actividades de la comunidad?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Brinda la empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Anexo No. 5

Medición de la perspectiva social en el BSC.

Cuestionario para evaluar los valores de la empresa:

1. ¿Se ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Hace partícipes a los clientes, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Son conscientes los clientes de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Son conscientes los empleados de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Se enseña a los empleados la importancia de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Anexo No. 6**ENTREVISTA AL DUEÑO DE CASA MÍA RENTAL SUITES**

1. ¿Cuáles son las razones que considera que han permitido que Casa Mía Rental Suites se encuentre en el lugar donde hoy día esta?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Casa Mía Rental Suites?
3. ¿Cuál es el principal problema de mercadeo que afecta a Casa Mía Rental Suites?
4. ¿Cuál es la principal estrategia que se tiene para que Casa Mía Rental Suites continúe dentro del mercado?
5. ¿Cómo ve usted la competencia local y regional con relación al servicio que ustedes ofrecen?
6. ¿Cómo ha sido el proceso administrativo, si se puede llamar así, que ha caracterizado a Casa Mía Rental Suites?
7. ¿Cuál considera usted que sea la ventaja competitiva que tiene Casa Mía Rental Suites frente a otras inmobiliarias?
8. ¿Cuál es el principal servicio que presta la inmobiliaria?
9. ¿Casa Mía Rental Suites cuenta con la habilidad para competir con precios?
10. ¿Casa Mía Rental Suites tiene acceso de capital cuando lo requiere?
11. ¿Casa Mía Rental Suites tiene pasivos a largo plazo?

12. ¿La rentabilidad de Casa Mía Rental Suites es buena?
13. ¿Como líder de la organización cuales son sus virtudes?
14. ¿Cuáles son las políticas salariales que tiene la inmobiliaria?
15. ¿Usted ha pensado en implementar sistemas de control?
16. ¿Existen sistemas de toma de decisiones en la inmobiliaria?
17. ¿Existe un sistema de coordinación?
- .
18. ¿Existe un sistema de evaluación de gestión?
19. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos?
20. ¿Qué observa usted que Casa Mía Rental Suites requiere para poder ser una entidad eficiente y eficaz?
21. ¿Cuáles son las principales expectativas que tiene usted acerca de este proyecto de grado?

GLOSARIO

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados.

Administración por objetivos: En todos estos programas gran parte de la planeación, operación y evaluación administrativas se basan en hacer que cada gerente establezca objetivos en términos verificables (con la aprobación del superior) y evalúe el desempeño de éste en relación con la consecución de estos objetivos. Más recientemente, la APO ha sido considerada como un sistema para administrar que incluye actividades tales clave en planeación, organización, integración (administración de recursos humanos), dirección y control.

Alquiler: Acción de pagar o cobrar por el uso de un bien.

Análisis Financiero: la análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Análisis organizacional: El análisis realizado mediante la recolección de informaciones sobre insumos, procesos y productos de la organización, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Es una evaluación interna de la institución, con el objetivo final de identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo relevante y respecto a los objetivos y metas organizacionales.

Arrendatario: se utiliza en general, y especialmente al que lo es en los servicios públicos; tratándose de tierras, colono, rentero, casero y aparcerero; tratándose de casas, inquilino. Locatario es término jurídico o administrativo.

Bien: Un bien es, en sentido estricto, aquella cosa u objeto que posee relevancia jurídica, esto debido a la relación directa que mantiene con las personas al ser útil para satisfacer una necesidad humana, pero debe ser además susceptible de apropiación.

Calidad de servicio: Tecnologías que permiten a las empresas conocer los requerimientos y especificaciones de sus clientes, para satisfacerlos adecuadamente e inclusive exceder sus expectativas.

Capacitación: Actividades orientadas a promover y desarrollar los talentos de las personas para ejercer alguna función ocupacional o para usar alguna tecnología.

Capacitación estratégica: Es la puesta en marcha de la filosofía, el enfoque, los instrumentos metodológicos y el lenguaje que dan sentido, facilitan y apoyan la valoración del ser humano privilegiando su desarrollo y realización plena. La capacitación estratégica promueve el desarrollo del talento humano mediante capacitación específica para el trabajo, para un mejor desempeño y superación de deficiencias educacionales formales en función de los procesos de cambio en las organizaciones.

Capacitación gerencial: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y dominio que tenga una persona en materia administrativa.

Conjunto habitacional: se refiere al área geográfica o vecindario donde varias viviendas Hábitat son construidas o renovadas. En un grupo de sitios, las viviendas se encuentran adyacentes. El término también se conoce por “reparto residencial” y tiene un significado opuesto a “sitios dispersos”.

Contrato de alquiler: precio que se paga por usar temporalmente una cosa.

Cultura de la organización: Patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común. Es el conjunto de principios y valores que facilitan la disponibilidad psicológica y emocional de los funcionarios de una institución para adoptar, aceptar y apoyar ciertas formas de comportamiento de la organización como conjunto.

Delegación de autoridad: Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

Diferenciación: Característica de un sistema abierto y un sistema social en particular, mediante la cual tienden a ser más especializados en su estructura y normas de comportamiento.

Dirección: Función de los gerentes que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo.

Estrategas: son personas que ocupan altos puestos es decir están en un Nivel superior dentro de la organización, estos pueden tomar decisiones que influyen en la organización.

Formulación estratégica: definir proyectos estratégicos en un determinado tiempo en el cual se puedan plantear los objetivos y las estrategias que resulten convenientes para la organización.

Fortalezas: Aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan

a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen etc.

Foda: Se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Índice de desempeño alcanzado: El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Índices de gestión: estos se utilizan para controlar la empresa lo mismo que se puede hacer mediante una auditoria para controlar el estado actual de la misma.

Inquilino, -na: persona que alquila una vivienda o parte de ella para habitarla.

Proceso de planificación estratégica en cascada: este se da entre toda la organización y sus niveles como se da en el organigrama desde lo superior hacia lo inferior y viceversa.

Proyecto Estratégico: es una apuesta de futuro que articula un conjunto de inversiones, acciones y actividades circunscritas dentro de un polígono de

actuación. A partir de las potencialidades de las regiones busca generar ventanas competitivas y comparativas en el marco de un modelo de desarrollo regional, a través de alianzas y redes estratégicas que estimulen el trabajo y la acción colectiva entre los diferentes actores gubernamentales y sociales, con la finalidad de ofrecer alternativas de solución y mejores oportunidades para el desarrollo socioeconómico de los jaliscienses, particularmente para los que viven en la región.

Servicios Básicos: concepto del clasificador por objeto del gasto que agrupa las asignaciones destinadas a la adquisición de servicios necesarios para el funcionamiento de las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Comprende servicios tales como: postal, telegráfico, telefónico, energía eléctrica y agua, entre otros.

Suite: dormitorio principal con baño individual.

Vivienda: es un edificio cuya principal función es ofrecer refugio y habitación a las personas y sus enseres y propiedades, protegiéndoles de las inclemencias climáticas y de otras amenazas naturales.

La primera función de la vivienda es proporcionar un espacio seguro y confortable para resguardarse. El clima condiciona en gran medida tanto la forma de la vivienda como los materiales con que se construye y hasta las funciones que se desarrollan en su interior.