



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EN LA INMOBILIARIA ASERVIN PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
con mención en Administración de la Productividad

Línea de Investigación:

Planificación Control Estratégico

Autor:

WILSON DANIEL AGUILAR VÁSCONEZ

Directora:

ING. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ ROMO, MBA.

Ambato – Ecuador

Diciembre 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EN LA INMOBILIARIA ASERVIN PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD”

Línea de Investigación:

Planificación Control Estratégico

Autor:

WILSON DANIEL AGUILAR VÁSCONEZ

María del Carmen Gómez Romo, Ing., MBA.

CALIFICADORA

f. _____

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Msc.

CALIFICADOR

f. _____

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing.

CALIFICADOR

f. _____

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing.

DIRECTORA DE EAE

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Diciembre 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Wilson Daniel Aguilar Vásquez portador de la cédula de ciudadanía No. 180245969-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Wilson Daniel Aguilar Vásquez

C.I.180245969-1

AGRADECIMIENTO

A Dios porque me dio la oportunidad de realizar este trabajo.

A mi padre, madre y hermano, por todo su amor, esfuerzo y apoyo durante el transcurso de mis estudios, espero que la realización de esta disertación traiga alegría a sus vidas.

A la Directora de Administración de Empresas Magister Andrea Gonzales, a mi Directora de Disertación Magister María del Carmen Gómez por su colaboración en el desarrollo de esta investigación.

A todos mis profesores que participaron en la formación de mi vida y a mis compañeros por su amistad y ayuda durante todo el proceso de aprendizaje.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre y a mi madre. A mi padre por su espíritu emprendedor y a mi madre por su amor y apoyo en todo momento.

RESUMEN

Esta investigación presenta el diseño de un sistema de control de gestión en la Inmobiliaria Aservin para mejorar su competitividad. Comenzó con el desarrollo de un análisis FODA para encontrar los factores críticos del éxito y las estrategias que ayudarán a la compañía alcanzar su visión. Después, el mapa estratégico fue establecido el cual muestra los objetivos estratégicos de la compañía con sus relaciones de causa y efecto. A continuación, se utilizó el método de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton para diseñar un sistema de control de gestión. La unidad de negocio seleccionada para el diseño del cuadro de mando integral fue marketing y ventas del Proyecto Inmobiliario VILLA GRANDE. El cuadro de mando integral permitirá a la Inmobiliaria Aservin traducir su visión y estrategia en ejecución. Proporciona un marco de conjunto integrado de objetivos y medidas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

ABSTRACT

This research shows the design of a management control system in Aservin Real Estate Company to enhance competitiveness. It began with the development of a SWOT analysis in order to find out the critical success factors and strategies that will help the company to achieve vision. After that, the strategy map was established which shows the company's strategic goals with the cause and effect relationships. Then, the Balanced Score Card Method of Kaplan and Norton was used to design a management control system. The chosen business unit for the design of the balanced score Card was marketing and sales of the Real Estate Project VILLA GRANDE. The Balanced Score card will enable Aservin Real Estate Company to translate the vision and strategy into implementation. It provides a framework of integrated set of objectives and measures in four perspectives: financial, customers, internal processes and learning and growth.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

	Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
	Agradecimiento.....	iv
	Dedicatoria.....	v
	Resumen.....	vi
	Abstract.....	vii
	Introducción	1
1	CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1	Planteamiento del problema	3
1.2	Formulación del problema	13
1.3	Preguntas básicas	13
1.4	Delimitación	13
1.4.1	Delimitación del contenido.....	13
1.4.2	Delimitación espacial.....	13
1.4.3	Delimitación temporal.....	14
1.5	Objetivos	14
1.5.1	Objetivo General	14
1.5.2	Objetivos Específicos.....	14
1.6	Justificación.....	15

2	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1	Antecedentes de la investigación.....	17
2.2	Fundamentación científica	20
2.2.1	Administración	20
2.2.2	Planificación estratégica	23
2.2.3	Estrategia Empresarial.....	24
2.2.4	Sistema de Control de Gestión	27
2.2.5	El Cuadro de mando integral como un sistema de control de gestión.....	44
2.2.6	Diseño de un sistema de control de gestión.....	51
3	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	58
3.1	Enfoque.....	58
3.1.1	Enfoque cualitativo.....	58
3.2	Modalidad de Investigación.....	58
3.2.1	Investigación de campo	59
3.2.2	Investigación bibliográfica.....	60
3.3	Nivel de investigación	60
3.3.1	Investigación exploratoria	60
3.3.2	Investigación descriptiva.....	60
3.3.3	Investigación correlacional.....	61
3.4	Métodos generales de investigación	61
3.4.1	Método inductivo	61
3.4.2	Método deductivo.....	61

3.5	Técnicas de recolección de información	62
3.5.1	Entrevistas	62
3.5.2	Observación.....	63
3.6	Resultados de las entrevistas	63
3.6.1	Entrevistado A.....	63
3.6.2	Entrevistado B.....	66
3.6.3	Entrevistado C.....	67
3.6.4	Entrevistado D.....	68
3.6.5	Entrevistado E.....	70
3.7	Listado de objetivos estratégicos con puntuaciones entre cuatro y cinco.....	72
3.7.1	Perspectiva financiera.....	72
3.7.2	Perspectiva clientes.....	72
3.7.3	Perspectiva procesos internos.....	73
3.7.4	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	73
4	CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	75
4.1	Análisis FODA.....	76
4.1.1	Oportunidades	76
4.1.2	Amenazas	79
4.1.3	Fortalezas	80
4.1.4	Debilidades	81
4.2	Factores Críticos del Éxito	83
4.2.1	Disponer de un equipo de ventas competente y profesional que tengan habilidad en cerrar ventas.....	83

4.2.2	Crear una página web para la inmobiliaria que promocio- ne las viviendas.....	83
4.2.3	Mantener y vincular el sistema de control de gestión.....	84
4.2.4	Desarrollar la imagen de nuestra inmobiliaria demostrando solidez.....	84
4.2.5	Contar con medidas proactivas que aseguren la sostenibilidad competitiva.....	85
4.2.6	Asegurar la efectividad, control y buen uso de nuestros recursos financieros.....	85
4.2.7	Disponer de un punto de ventas en el lugar del proyecto de viviendas.....	86
4.2.8	Realizar marketing a través de ferias de vivienda.....	86
4.2.9	Facilitar la asesoría necesaria en el proceso de la obtención de créditos hipotecarios.....	87
4.2.10	Facilitar el transporte de las familias interesadas para que conozcan el proyecto de viviendas.....	88
4.2.11	Disponer de una oficina para atender a los clientes.....	88
4.2.12	Asegurar la legalidad en todo el proceso de escrituración.....	88
4.3	Planificación estratégica	89
4.3.1	Misión.....	89
4.3.2	Visión	90
4.3.3	Valores.....	91
4.3.4	Estrategia.....	92
4.3.5	Cadena de valor.....	94
4.4	Objetivos estratégicos.....	96

4.4.1	Perspectiva financiera.....	96
4.4.2	Perspectiva clientes.....	96
4.4.3	Perspectiva procesos internos.....	97
4.4.4	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	97
4.5	Mapa estratégico.....	98
4.6	Objetivos estratégicos por perspectiva.....	100
4.6.1	Perspectiva financiera.....	100
4.6.2	Perspectiva clientes.....	101
4.6.3	Perspectiva financiera.....	102
4.6.4	Perspectiva financiera.....	105
4.7	Cuadro de mando integral de la inmobiliaria Aservin.....	107
4.7.1	Esquema de alertas y semaforización.....	112
4.8	Sistema de control de gestión de la inmobiliaria Aservin.....	113
4.8.1	Base de datos del cuadro de mando integral con tablas dinámicas.....	115
4.8.2	Tabla dinámica de perspectivas del cuadro de mando integral...	116
4.8.3	Tendencias de los objetivos estratégicos.....	117
4.8.4	Grafico dinámico de las perspectivas del cuadro de mando integral.....	118
4.8.5	Grafico dinámico de los objetivos estratégicos por perspectiva....	119
4.8.6	Grafico dinámico de objetivo estratégico específico.....	120
4.8.7	Detección de anomalías.....	121
4.8.8	Formato para plan de mejora.....	123
4.8.9	Reunión de análisis de control de gestión.....	125
4.8.10	Principales flujogramas.....	125

5	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
6	BIBLIOGRAFÍA.....	133
7	ANEXOS.....	137
8	Anexo 1: Variación anual del PIB por industria, coeficiente de liquidez domestica macro y repatriación de activos.....	137
9	Anexo 2: Préstamos hipotecarios BIESS.....	138
10	Anexo 3: Producto Interno Bruto Ecuador.....	139
11	Anexo 4: Componentes del PIB, actividades primarias y actividades generadoras de valor.....	140
12	Anexo 5: Producción y precios del petróleo.....	141
13	Anexo 6: Captaciones, colocaciones privadas y volumen de crédito para vivienda.....	142
14	Anexo 7: Construcción en el Ecuador.....	143
15	Anexo 8: Viviendas construidas en el Ecuador.....	144
16	Anexo 9: Permisos de construcción en el Ecuador.....	145
17	Anexo 10: Inmobiliarias en Ambato.....	146
18	Anexo 11: Mapa estratégico.....	147
19	Anexo 12: Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.....	148
20	Anexo 13: La estrategia en empresas del sector privado.....	149
21	Anexo 14: Listado de posibles objetivos estratégicos para la inmobiliaria Aservin.....	150
22	Anexo 15: Entrevista.....	153
23	Anexo 16: Nivel socioeconómico en el Ecuador.....	154
24	Anexo 17: Planos.....	155

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Grafico 1.1: Árbol de problemas.....	12
Grafico 2.1: La perspectiva del proceso interno.....	35
Grafico 2.2: La cadena genérica de valor.....	36
Grafico 4.1: Cadena de valor de la inmobiliaria Aservin.....	95
Grafico 4.2: Mapa estratégico de la inmobiliaria Aservin.....	99
Grafico 4.3: Perspectiva financiera.....	100
Grafico 4.4: Perspectiva clientes.....	101
Grafico 4.5: Perspectiva procesos internos.....	102
Grafico 4.6: Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	105
Grafico 4.7: Sistema de control de gestión de la inmobiliaria Aservin.....	114

Tablas

Tabla 1.1: Inmobiliarias registradas en el Ecuador.....	10
Tabla 1.2: Inmobiliarias registradas en la región Sierra.....	11
Tabla 2.1: Indicadores de los temas financieros estratégicos.....	31
Tabla 4.1: Matriz AODF para la inmobiliaria Aservin.....	82
Tabla 4.2: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva financiera...	100
Tabla 4.3: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva clientes.....	101
Tabla 4.4: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de procesos internos.....	102
Tabla 4.5: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	105

Tabla 4.6: Cuadro de mando integral de la inmobiliaria Aservin.....	107
Tabla 4.7: Esquema de semaforización.....	112
Tabla 4.8: Ficha de anomalías.....	122
Tabla 4.9: Formato plan de mejora.....	124

Imágenes

Imagen 4.1: Base de datos del cuadro de mando integral con tablas dinámicas.....	115
Imagen 4.2: Perspectivas del cuadro de mando integral y objetivos estratégicos.....	116
Imagen 4.3: Tendencias de los objetivos estratégicos.....	117
Imagen 4.4: Perspectivas del cuadro de mando integral.....	118
Imagen 4.5: Objetivos estratégicos por perspectiva.....	119
Imagen 4.6: Objetivo estratégico específico.....	120

Flujogramas

Flujograma 4.1: Reunión de análisis de sistema de control de gestión.....	126
Flujograma 4.2: Resolución de quejas de los clientes.....	127
Flujograma 4.3: Venta de viviendas.....	128
Fluograma 4.4: Legalización de escrituras.....	129

INTRODUCCIÓN

Se plantea el diseño de un sistema de control de gestión en la inmobiliaria Aservin para mejorar su competitividad. Se inició con un análisis FODA que permitió determinar los factores críticos del éxito, con el cual se generaron estrategias; posteriormente se desarrolló el mapa estratégico siguiendo el modelo de causa-efecto. A continuación, se definieron los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Se plantea también un esquema de semaforización que permitirá identificar puntos críticos y alertar a los distintos responsables sobre cumplimientos para la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas.

El Diseño de un Cuadro de mando integral tiene como fin el establecimiento de un sistema de gestión estratégica para generar una dinámica empresarial eficiente y sostenimiento de nuestra ventaja competitiva a largo plazo, con miras a asumir en el futuro nuevos desafíos con la comunidad.

En el capítulo I, El problema consta de: planteamiento del problema, formulación del problema, preguntas básicas, delimitación y objetivos.

En el capítulo II, Marco teórico se encuentra: antecedentes de la investigación, y la fundamentación científica.

En el capítulo III, Metodología consta: el enfoque y la modalidad de la investigación, el nivel de investigación y las técnicas de investigación.

En el capítulo IV, Propuesta contiene: Análisis FODA, la determinación de los factores críticos del éxito, la visión, misión de la empresa, las estrategias, los objetivos estratégicos, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral que se constituye como el sistema de control de gestión para la inmobiliaria Aservin.

El último capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con datos proporcionados por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica (2012), la construcción es una de las industrias que más contribuye al PIB del país. Al analizar la variación anual del PIB por industria, se observa que la construcción es la segunda actividad que mejor desempeño tuvo con 13,05% después del suministro de electricidad y agua con 22,9% en el año 2012 (Ver Anexo 1). La industria inmobiliaria aporta hoy con cifras nunca antes alcanzadas en cuanto a niveles de inversión, generación de empleo e impulso a actividades relacionadas.

Según el Periódico Digital del Gobierno, El Ciudadano (2009), en Octubre de 2009 el Gobierno decidió repatriar los recursos que forman parte de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD). El Presidente de la República anunció en el enlace ciudadano No. 142 que se podían repatriar USD 2 235 millones para reactivar la producción. Según el Banco Central del Ecuador (2013) a comienzos del año 2013 se repatriaron cerca de USD 1 200 millones de la Reserva Monetaria (Ver Anexo 1). Desde entonces, también se impulsó de manera significativa la entrega de préstamos hipotecarios para la compra de viviendas por parte del Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social y posteriormente por el Banco de la entidad.

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2012), anunció según su sitio web que entregó un total de USD 2 060,2 millones en créditos durante el 2012 (Ver Anexo 2). De este monto, entregó 935,9 millones en créditos hipotecarios, un 4% más que lo otorgado por la entidad financiera en el 2011. Por lo que, 24 966 familias resultaron favorecidas de este tipo de préstamos. Entre el 2010 y el 2012, 49 917 familias obtuvieron financiamiento para su vivienda de esta entidad.

Durante el primer semestre de 2013, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entregó 532 millones de dólares en créditos hipotecarios, cifra que muestra un porcentaje de crecimiento del 20,20% respecto al mismo período del año anterior, en el cual se desembolsó 443 millones de dólares (Ver Anexo 2). A la par, se incrementó el volumen de operaciones que aumentó a más 2.000 beneficiarios respecto al total alcanzado en el 2012, donde el número de operaciones fueron 14.099 desembolsos, cifra que se prevé aumentar en el transcurso del año 2013.

Gracias a la gestión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el año 2008 y del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a partir del 2010, la seguridad social ha invertido un total de USD 3.345 millones, que han beneficiado a miles de familias ecuatorianas.

Para el Sector Inmobiliario es una buena noticia que en la planificación anual de inversiones para el 2013 del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se prevé colocar en créditos hipotecarios USD 1.017 millones. Por lo tanto el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se ha convertido en la principal entidad en el otorgamiento de créditos hipotecarios, financia hasta el 100% para la compra de la vivienda. También, los bancos del país ofrecen créditos hipotecarios entre estos podemos mencionar: Banco del Pichincha, Banco del Pacífico, Banco Internacional, Produbanco, Banco de Guayaquil y Banco Promérica. El sistema bancario privado financia hasta el 85% del avalúo del bien inmueble.

Según datos del Banco Mundial (2011) en su página web, el PIB del Ecuador creció del año 2010 al 2011 en 7,4% (Ver Anexo 3). El Banco Central del Ecuador (2013) indica que en el año 2012 el PIB llegó a 63.673 millones y su incremento con relación al año 2011 fue de 5.1 % (Ver Anexo 3). De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012) a nivel macroeconómico se observa que el PIB ha crecido lo que muestra que hay crecimiento en la Economía del Ecuador, históricamente el crecimiento de la industria de la construcción está directamente relacionado con el crecimiento del PIB, el cual ha mantenido un crecimiento sostenido entre el año 2000 y 2011 (Ver Anexo 3). En el año 2011 tuvo una participación del 10% dentro del total del PIB, la formación bruta de capital fijo, en donde uno de sus componentes es la construcción privada, muestra un constante crecimiento a partir de la dolarización sobrepasando la cifra de USD 15.000 millones. La formación bruta de capital fijo creció 5,4% en el 2012 respecto al primer

semestre del 2012. Por lo que se puede deducir que la tendencia de adquisición de viviendas será de crecimiento también (Ver Anexo 4).

De los resultados del último censo de población y vivienda (2010), la población ocupada presenta una disminución de concentración en actividades primarias como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; en la actualidad se distribuyen en otras actividades generadoras de valor como el comercio, construcción y actividades de transporte, almacenamiento y comunicaciones. En cuanto a la construcción, se ubica en el 6,5% (Ver Anexo 4).

El Estado Ecuatoriano percibe grandes sumas de dinero gracias a la producción de petróleo. En el primer semestre del 2012, la producción de petróleo crudo en campo tuvo un incremento del 0,3% mayor a la producción del primer semestre del 2011. La producción del primer semestre del 2012 fue de 91,2 millones de barriles (Ver Anexo 5).

Según el Ministerio Coordinador de la Política Económica (2012) en lo que se refiere al precio del petróleo en junio de 2012, el precio crudo West Texas Intermediate (promedio), se situó en USD 82,50 por barril. De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2013) a finales del mes de junio de 2013 el precio del petróleo fue de USD 97,85. Estos incrementos en los precios del petróleo favorecen la economía del Ecuador (Ver Anexo 5).

Al finalizar el mes de mayo del 2012, las captaciones privadas se ubicaron en USD 22.366 millones, mientras que las colocaciones privadas alcanzaron un monto de USD 20.424 millones, lo que indica una relación de USD 0,91 colocado por cada USD 1 captado. Si se compara las captaciones del mes de mayo del 2012 con el mismo mes del año 2011, representa un crecimiento anual de 21,6% que es un monto de USD 3.971 millones (Ver Anexo 6).

Las colocaciones privadas por su parte llegaron a un monto de USD 20.424 millones. Igualmente existe un crecimiento en este rubro de 23,6% en comparación con el mismo mes del año anterior, que es de USD 3.903 millones. El sistema privado a partir de la dolarización se ha fortalecido y goza de la confianza de sus usuarios (Ver Anexo 6).

En cuanto al crédito para la vivienda entre los meses de enero y mayo de 2012 se colocó en un valor de USD 572 millones. Dentro del segmento el BIESS mantiene el control con el 63% de participación al haber colocado USD 363 millones, mientras que los bancos privados han reducido sus colocaciones en un 32% (USD 61 millones menos) atraídos por segmentos más rentables como el consumo y el microcrédito (Ver Anexo 6).

Los costos del metro de cuadrado de construcción varían de acuerdo a los materiales que se utilizan. Según la Cámara de la Construcción de Quito (2013) en su página web en el mes de agosto indica que el costo de metro de construcción para vivienda unifamiliar popular se encuentra en

USD 203,27, para la vivienda unifamiliar con acabados medios es de USD 338,67, mientras que para vivienda multifamiliar es de USD 382,96 y para vivienda unifamiliar con acabados de lujo es de USD 483,80.

De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el 2011 se entregaron 42.042 permisos de construcción, por parte de los Municipios del País. Lo que representa un incremento del 6,2%, respecto al año 2010 (Ver Anexo 7).

En el año 2011 el 88,7% de los permisos han sido otorgados para la realización de proyectos de nuevas construcciones, el 8,6% para ampliaciones y el 2,7% para reconstrucciones (Ver Anexo 7).

De las nuevas construcciones en el 2011, el 91,6% se destinó para proyectos de uso residencial, el 5,4% para edificaciones no residenciales y el 3,0% a construcciones mixtas (Ver Anexo 8).

En el 2011 se declaró 14.492.542 m². de superficie total del terreno, en los que se ha planeado la construcción de 10.031.992 m².; de éstos el 80,5% se utilizarán para fines residenciales, el 17,5% para usos no residenciales y el 2,0% para construir garajes. Además el 30,8% de la superficie total del terreno se la reservará para áreas verdes.

En total durante el 2011 se entregaron 38.517 permisos para fines residenciales, 9,6% más que en el 2010. A través de ellos se espera la construcción de 72.350 viviendas, 8,5% más que el año anterior. Pero además en las edificaciones de uso mixto (residencial y no residencial), se construirán también 2.654 viviendas, lo que sumado da un total nacional de 75.004 viviendas, que representan un 3,6% más que en el 2010 (Ver Anexo 8).

Dentro de los permisos de uso residencial: el 84,6% se proyectó como casas para una familia, es decir 32.568 viviendas; De estas el 84,4% serían nuevas construcciones, el 24,9% de las casas tendrían cuatro cuartos y el 43,8% serían de tres habitaciones, en este último caso, la tendencia respecto del 2010 se mantiene.

Según la Superintendencia de Compañías (2013), en el Ecuador hay 21.219 inmobiliarias registradas:

Tabla 1.1: Inmobiliarias registradas en el Ecuador

No.	Provincia	Cantón	Total
1	Guayas	Guayaquil	17.683
2	Pichincha	Quito	2.793
3	Azuay	Cuenca	282
4	El Oro	Machala	113
5	Manabí	Portoviejo	77
6	Loja	Loja	54
7	Tungurahua	Ambato	44
8	Santa Elena	Santa Elena	41
9	Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	26
10	Los Ríos	Babahoyo	24
11	Imbabura	Ibarra	21
12	Chimborazo	Riobamba	20
13	Cañar	Azogues	13
14	Esmeraldas	Esmeraldas	9
15	Cotopaxi	Latacunga	4
16	Galápagos	Puerto Baquerizo Moreno	4
17	Morona Santiago	Macas	3
18	Napo	Tena	3
19	Orellana	Francisco de Orellana	3
20	Pastaza	Puyo	1
21	Zamora Chinchipe	Zamora	1
22	Bolívar	Guaranda	0
23	Carchi	Tulcán	0
24	Sucumbíos	Nueva Loja	0
	TOTAL		21.219

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Investigador, 2013.

De acuerdo al INEC (2011), si se analiza la participación regional en cuanto a permisos de construcción se observa que la Sierra contribuye con el 54,9%, la Costa con el 39,9% y conjuntamente la Amazonía y la Región Insular con el 5,2% (Ver Anexo 9).

Según la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador, en la región Sierra, existen 3.257 inmobiliarias registradas de la siguiente manera:

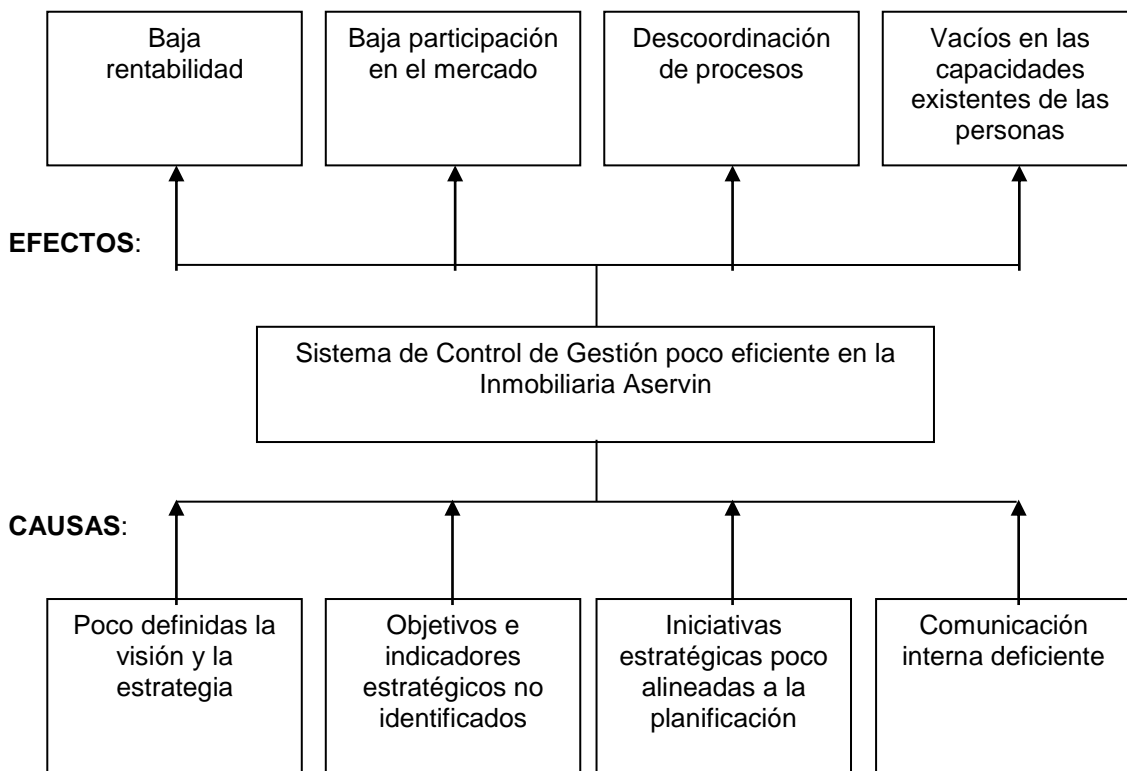
Tabla 1.2: Inmobiliarias registradas en la región Sierra

No.	Provincia	Cantón	Total	Región
1	Pichincha	Quito	2.793	Sierra
2	Azuay	Cuenca	282	Sierra
3	Loja	Loja	54	Sierra
4	Tungurahua	Ambato	44	Sierra
5	Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	26	Sierra
6	Imbabura	Ibarra	21	Sierra
7	Chimborazo	Riobamba	20	Sierra
8	Cañar	Azogues	13	Sierra
9	Cotopaxi	Latacunga	4	Sierra
10	Bolívar	Guaranda	0	Sierra
11	Carchi	Tulcán	0	Sierra
	TOTAL		3.257	

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Investigador, 2013.

Según el INEC (2011), la provincia de Tungurahua en la Sierra representa el 10% de la región, en cuanto a número de permisos otorgados por los municipios.

En los registros de la Superintendencia de Compañías (2013), en la Provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, sector económico: actividades inmobiliarias, existen 44 inmobiliarias registradas (Ver Anexo 10).

Grafico 1.1: Árbol de problemas

Fuente: Investigación.
Elaborado por. Investigador, 2013.

Las causas para un sistema de control de gestión poco eficiente en la Inmobiliaria Aservin son: poco definidas la visión y la estrategia, objetivos e indicadores estratégicos no identificados, iniciativas estratégicas poco alineadas a la planificación y comunicación interna deficiente. Por consiguiente los efectos son: desde la perspectiva financiera, baja rentabilidad; considerando la perspectiva de cliente, baja participación en el mercado; en la perspectiva de proceso interno, descoordinación de procesos y finalmente, en la perspectiva de formación y crecimiento, vacíos en las capacidades existentes de las personas.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo un diseño de sistema de control de gestión para la inmobiliaria Aservin mejorará su competitividad?

1.3 Preguntas básicas

1.3.1 ¿Cuál es la situación actual de la Inmobiliaria Aservin?

1.3.2 ¿Cuáles son los objetivos e indicadores estratégicos?

1.3.3 ¿Con qué sistema de control de gestión se puede mejorar la competitividad?

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación del contenido

Campo: Administración de empresas

Área: Planificación, Control Estratégico

Aspecto: Diseño de un Sistema de Control de Gestión

1.4.2 Delimitación espacial

La Inmobiliaria Aservin, está ubicada en la Provincia de Tungurahua, en el Cantón Ambato, en Ficoa, en la dirección: Las Limas 02-15 y Albaricoques.

1.4.3 Delimitación temporal

El tiempo comprendido para esta disertación será a partir de marzo de 2013 hasta agosto de 2013.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de control de gestión en la inmobiliaria Aservin para mejorar su competitividad.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para aplicar un sistema de control de gestión en la inmobiliaria Aservin.
- Definir los objetivos estratégicos y seleccionar los indicadores estratégicos.
- Elaborar un cuadro de mando integral para la inmobiliaria Aservin como un sistema de control de gestión.

1.6 Justificación

El sistema de control de gestión de una organización afecta muchísimo al desempeño de su gente, tanto internamente como externamente. Las mediciones son importantes porque permiten gestionar la estrategia. Es necesario que el sistema de control de gestión de la Inmobiliaria Aservin traduzca la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores plasmados en el cuadro de mando integral. A través del sistema de control de gestión se busca que en la inmobiliaria Aservin se monitoree los resultados tomando en cuenta las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Desafortunadamente, la Inmobiliaria Aservin ha utilizado mediciones únicamente para la rentabilidad, descuidando otras perspectivas que son necesarias para el crecimiento de la empresa.

Desde la perspectiva financiera, la rentabilidad no muestra el mejor desempeño de la empresa. Considerando la perspectiva de cliente, en cuanto a la generación de proyectos de vivienda, la competencia está ganando terreno. En la perspectiva del proceso interno, es necesario identificar los procesos internos para que la organización tenga ventaja competitiva sostenible. Finalmente, en la perspectiva de formación y crecimiento, no se evalúan las capacidades de los empleados y los sistemas de información.

En consecuencia, es importante que en la inmobiliaria Aservin se cree un sistema de control de gestión donde exista equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras y entre perspectivas de actuación externas e internas, que influirán en los resultados de su futuro, derivados de la visión y estrategia de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

De las consultas que se han realizado en la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Quito se encontraron dieciséis tesis relacionadas con el tema del Cuadro de Mando Integral las cuales se listan a continuación: Rediseño de procesos de recursos humanos enfocado a la gestión por competencias y diseño de un cuadro de mando integral, en una imprenta ubicada en la ciudad de Quito de María de los Ángeles Andrade Ulloa y María Eugenia Cabrera Quintana (2007); Diseño de un modelo de gestión por procesos y elaboración de un cuadro de mando integral de la Fundación Fundamic de Brunner Pita (2009); Diseño de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en una empresa de lavado de ropa en seco y húmedo, ubicada en la ciudad de Tulcán de Castro Morillo de Jorge Armando (2009); Diseño del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para los altos mandos en el gobierno local del Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en base al plan Quito Siglo XXI de Cueva Cruz Christian Santiago (2007); Diseño del cuadro de mando integral para Cervecería Nacional CN, S.A. planta Quito de Díaz Nolvos Rodrigo David (2010); Levantamiento, mejoramiento de procesos y diseño de un cuadro de

mando integral para la Clínica Jerusalén ubicada en la ciudad de Quito de María Estefanía Espinosa Gómez (2008); Modelo para aplicar el cuadro de mando integral Balanced Scorecard como herramienta de evaluación de la administración de un fondo competitivo de investigación agropecuaria. Caso: Unidad Ejecutora del Fondo Competitivo de Fernández Moreno de Carlos Petronio (2003); Propuesta de mejoramiento de procesos y diseño de un cuadro de mando integral en la Dirección de Avalúos y Catastros del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de García Cabrera Christian Edmundo (2008); Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa industrial del sector textil de la ciudad de Quito de Lorena Dayana Grijalva (2002); Modelo de aplicación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en una PYME del sector textil de la ciudad de Quito. Caso de aplicación: Etiquetas de Jarrín González Cristina (2008); Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa que provisiona servicios de marketing que compite en la ciudad de Quito de López Urresta Tania Lorena (2005); Diseño de un modelo de gestión por procesos y elaboración de un cuadro de mando integral para la Dirección Metropolitana de Salud de Quito de Pacheco Chasipanta Doris Pamela (2008); Levantamiento y mejoramiento de los procesos y diseño de un cuadro de mando integral del Amrita Spa del Swissotel Quito de Mónica Alexandra Rivera Martínez (2007); Diseño de un sistema de gestión por procesos y de un cuadro de mando integral para la empresa camaronera de Rojas Acevedo Paola Carolina (2012); Diseño de un Balance Scorecard o cuadro de mando integral en la empresa Zoom Producciones productores teatrales en la ciudad de Quito de Salinas Villacís, Menthor Adrian (2010); Propuesta de

metodología para el mejoramiento de procesos de la cadena de valor y diseño del cuadro de mando integral de los procesos mejorados. Caso: Alcaldía Metropolitana de Quito, área de coordinación territorial (zona norte) de Terán Bastidas María Fernanda (2009).

En el Repositorio Digital de la Escuela Politécnica Nacional se encontraron las siguientes tesis: Diseño de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de embotellado de la Empresa Cervecería Andina S. de Sara Alejandra Guevara Santillán y María Gabriela León Peñaherrera (2006); y Diseño de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la constructora Raneliu Cia. Ltda. De Manuel Sebastián Cisneros Alcázar (2009), entre otras.

En la Biblioteca de la Escuela Superior Politécnica del Litoral se encontró la tesis: Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión en una Empresa de Manufactura para Mejorar su Desempeño de Bermúdez, M., Espinoza S. y Arias C. (2011).

En la Biblioteca de la Pontificia Universidad del Ecuador Sede Ambato se encontró el Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., realizada por la señorita Cristina del Roció Ortiz Ortiz (2011).

Como se puede ver el Cuadro de Mando Integral se lo utiliza en muchas empresas para mejorar su posición competitiva.

Dentro de la inmobiliaria Aservin, el diseño de un sistema de control de gestión ha despertado gran interés porque es la primera vez que se diseña un sistema de control de gestión que integra indicadores de medición de los resultados del desempeño con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la inmobiliaria. Para ello, se diseñó según la perspectiva que aportan Kaplan y Norton un cuadro de mando integral como un sistema de control de gestión, que ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. Gracias a esta herramienta se espera mejorar la competitividad de la inmobiliaria Aservin dentro de los próximos tres a cinco años.

2.2 Fundamentación científica

2.2.1 Administración

“Administrar es gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan; dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes”. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2013).

La responsabilidad de determinar el rumbo de la organización recae exclusivamente en el director ejecutivo.

2.2.1.1 Definición etimológica de administración

“La palabra administración se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues, diametralmente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter.

Si magister (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función – . minister expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos”. (REYES, 2004).

2.2.1.2 Administración Estratégica

“Cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. (FRED, 1997).

2.2.1.2.1 Formulación de la estrategia

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”. (FRED, 1997).

2.2.1.2.2 Implementar la estrategia

“La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estrategia organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización”. (FRED, 1997)

2.2.1.2.3 Evaluación de la estrategia

“Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes can en decadencia”. (FRED, 1997)

2.2.2 Planificación estratégica

“El objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio, además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo. La planificación estratégica se enfoca en un horizonte de mediano a largo plazo, generalmente de tres a cinco años”. (FRIEND Y ZEHLE, 2008).

La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones primordiales y ejecutar acciones que darán forma a la naturaleza de la empresa e indicarán la dirección de la organización.

“Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo; nunca te encontrarás en peligro en cien batallas. Cuando no sabes nada del enemigo pero te conoces a ti mismo, tienes igual probabilidad de ganar o perder. Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, puedes estar seguro de estar en peligro en todo combate.” (SUN TZU, 1999).

El análisis de la empresa y el análisis de la competencia nos permiten generar las alternativas estratégicas con el fin de lograr ventaja competitiva sostenible.

2.2.3 Estrategia Empresarial

“La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la industria”. (PORTER, 2007).

La estrategia es una configuración equilibrada de actividades internas que diferencia a una empresa de sus competidores. Por lo tanto, se debe competir para ser único. El peor error en estrategia es competir con los rivales en las mismas dimensiones. La estrategia detalla de qué manera una empresa intenta crear valor sostenido para sus accionistas o inversionistas.

2.2.3.1 Pensamiento estratégico

“La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas

compañías son más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector”. (PORTER, 2007).

El pensamiento estratégico comienza con el establecimiento de objetivos financieros adecuados o atractivos para la compañía. Se debe tomar en cuenta que el establecimiento de objetivos poco realistas de crecimiento de rentabilidad puede minar la estrategia. El objetivo fundamental de la empresa es la rentabilidad a largo plazo, superior a la inversión.

El reto de la empresa a través de la estrategia es traducir sus declaraciones de misión y visión en operativas, indicando cómo se logran las mismas.

2.2.3.2 Misión

“La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”. (PEARCE, 1987).

“Contrariamente a lo que defensores de maximizar el valor de la acción nos quieren hacer creer, el secreto mejor guardado de los negocios es que las empresas dirigidas por una misión crean mucho más valor para el accionista que las dirigidas exclusivamente en términos financieros”. (GEORGE, 2010).

La misión, tomando en cuenta el valor compartido con la sociedad o comunidad, es el fundamento para la operación de negocio, es el punto de partida, definiendo la razón de ser de la empresa.

2.2.3.3 Visión

“Una declaración concisa que define los objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la empresa u organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar – a menudo en términos atractivos o visionarios – que percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella”. (KAPLAN Y NORTON, 2007).

Por lo tanto, muestra una imagen del futuro de la empresa y ayuda a las personas a entender porque deben apoyar a la empresa.

2.2.3.4 Valores

“Valor es fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos”. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2013).

Gracias a una cultura empresarial basada en valores la empresa perdura en el tiempo.

2.2.3.5 Políticas

“Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2013).

2.2.4 Sistema de Control de Gestión

“Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que ayudan a que los CEO tomen sus decisiones a su debido tiempo, planificando y controlando las actividades que realiza la empresa. Para facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia”. (BERMUDEZ, ESPINOZA Y ARIAS, 2011).

Un sistema control de gestión canaliza las energías, habilidades y conocimientos de todos los hombres y mujeres que trabajan dentro de la empresa, hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

2.2.4.1 Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”. (KAPLAN Y NORTON, 2009).

Integra los resultados del desempeño con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. La perspectiva de los coautores Robert S. Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard y David P. Norton, fundador de Balanced Scorecard Collaborative ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. Por todo lo mencionado el cuadro de mando integral tiene un notable potencial para ser utilizado como la piedra angular de un sistema de control de gestión.

2.2.4.1.1 Perspectiva financiera

El Cuadro de Mando integral mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo definitivo para las empresas que buscan el máximo beneficio. Los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales". (KAPLAN Y NORTON, 2007).

Solo si existe rentabilidad es posible competir en el mercado. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Básicamente, las estrategias financieras se consiguen de dos maneras: incrementando las ventas y gastando menos. Esto se alcanza con crecimiento de los ingresos y productividad.

Teniendo buenas relaciones con los clientes, al conocer sus necesidades y satisfacerlas, se puede garantizar un crecimiento en las ventas de productos o servicios mejorando el valor para los clientes. Otra estrategia es ampliar las oportunidades de ingresos creando nuevos productos y mercados.

La mejora en productividad, la segunda dimensión de la perspectiva financiera puede darse de dos formas: reduciendo los gastos directos e indirectos y utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficacia.

El objetivo financiero es sostener el crecimiento del valor para los accionistas o inversionistas. Entonces, la estrategia debe tener dimensiones a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El equilibrio entre estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico (Ver Anexo 11).

Los objetivos financieros pueden cambiar en cada etapa de vida de un negocio. La estrategia de un negocio debe considerar tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los negocios en crecimiento, están en la etapa inicial de su ciclo de vida; la principal característica es su potencial de crecimiento. Para conseguirlo se debe invertir recursos considerables al desarrollo de nuevos productos o servicios, construir instalaciones, mejorar la capacidad de funcionamiento, optimizar las redes de distribución y nutrir las relaciones con los clientes.

Entonces, el objetivo financiero para las empresas en fase de crecimiento es lograr un porcentaje de incremento de ventas de productos o servicios.

En cambio de las empresas en fase de sostenimiento se espera que atraigan inversiones, y se exige excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se busca cuidar el mercado ganado e incrementarlo. El enfoque está en solucionar cuellos de botella, ampliar la capacidad y realzar la mejora continua. El objetivo financiero general para las empresas en fase de sostenimiento son los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

Las empresas en fase de cosecha no demandan inversiones significativas, solo lo suficiente para continuar operando. Por lo tanto, los objetivos financieros generales en la fase de cosecha son el flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Tabla 2.1: Indicadores de los temas financieros estratégicos

		Indicador de los temas financieros estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/Mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/ Empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasa de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2009).
Elaborado por: Kaplan, R. y Norton, D.

2.2.4.1.2 Perspectiva del cliente

“La estrategia de aumento de los ingresos requiere una específica proposición de valor en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para determinados segmentos”. (KAPLAN Y NORTON, 2007).

La perspectiva del cliente muestra de qué manera la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para determinados segmentos en los que ha elegido competir.

La perspectiva del cliente incluye los siguientes indicadores: cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción del cliente, rentabilidad del cliente.

Cuota de Mercado

Muestra la proporción de ventas, en un mercado específico (en término de número de clientes, número de unidades vendidas), que hace una unidad de negocio.

Incremento de clientes

Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio gana nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes

Indica en términos relativos o absolutos, la tasa a la que la unidad de negocio mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de desempeño o aprobación de los productos.

Rentabilidad del cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento, después de descontar todos los gastos realizados para sostener ese cliente.

Estos indicadores relacionados con la perspectiva de clientes se pueden apreciar en las relaciones de causa-efecto. La satisfacción del cliente, conduce a su fidelidad y a ganar nuevos clientes gracias a las recomendaciones. Consecuentemente, se incrementa la cuota de los negocios generando rentabilidad por cliente al tener un mercado para nuestros productos o servicios.

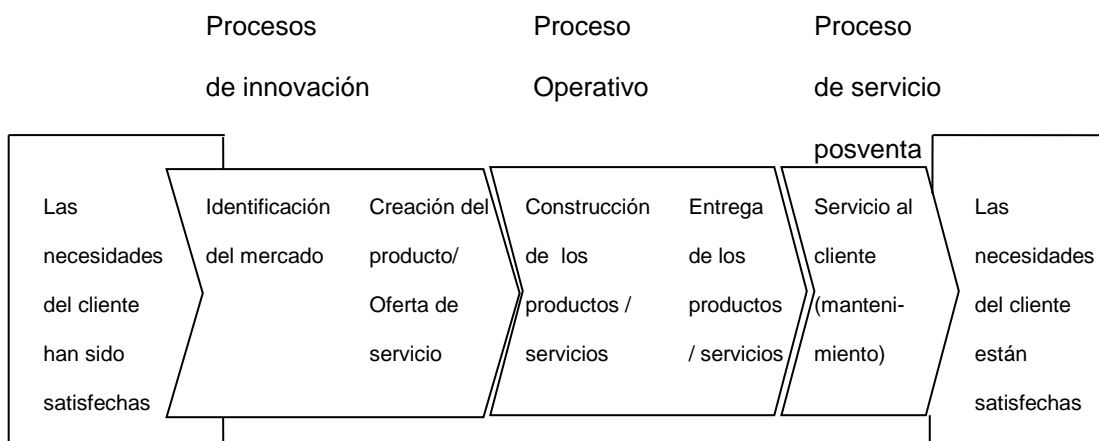
2.2.4.1.3 Perspectiva del proceso interno

“Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos

en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas”. (KAPLAN Y NORTON, 2009).

Los procesos internos desempeñan con dos componentes principales de la estrategia: entregan la proposición de valor a sus clientes, y mejoran procesos con el fin de reducir costes.

La cadena de valor inicia con el proceso de innovación, una vez que se ha detectado el mercado en el que se desea competir para posteriormente descubrir las necesidades de los clientes y crear soluciones para las mismas, continua con los procesos operativos en donde se elabora el producto o servicio que permite entregar el producto o servicio a los clientes y acaba con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta con el fin de entregar la solución completa.

Grafico 2.1: La perspectiva del proceso interno

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2009).
Elaborado por: Kaplan, R. y Norton, D.

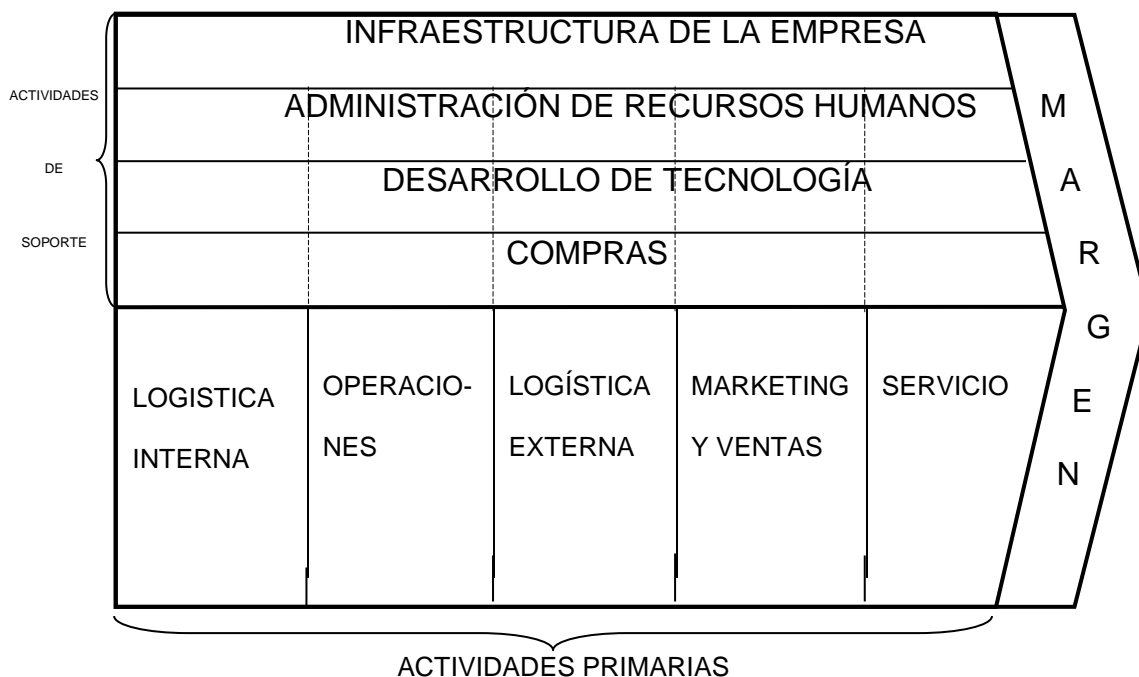
En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias para satisfacer los intereses del accionista o inversionista y del cliente. Este proceso secuencial deja ver los procesos en los que una empresa ha de sobresalir para lograr ventaja competitiva.

Cadena de valor

“La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a su producto”. (PORTER, 2007).

La cadena de valor y la forma como realiza las actividades son el reflejo de su estrategia.

Grafico 2.1: La cadena genérica de valor



Fuente: Porter, M. (1997).
Elaborado por: Porter, M.

Las diferencias entre las varias cadenas de valor de los distintos competidores es lo que produce ventaja competitiva. La cadena de valor puede variar por diversos factores: la línea de producto, diferentes compradores, áreas geográficas o canales de distribución.

En términos competitivos, valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios que la empresa les provee. Una empresa es rentable si el valor excede el costo de producción. Crear valor para los compradores que exceda el costo de producción o produzca un margen de rentabilidad es el objetivo de cualquier estrategia.

La cadena de valor refleja el valor total; consta de: las actividades que generan valor y el margen. Las actividades que generan valor son las distintas actividades físicas y tecnológicas que una empresa desarrolla o hace. Margen es la diferencia entre el valor total y el costo de producción.

Cada actividad que genera valor emplea compras, gestiona recursos humanos y emplea tecnología para desarrollar sus funciones. Cada cadena de valor también usa y crea información de todo tipo, ejemplo: base de datos de compradores y proveedores, cuadros estadísticos, etc. Las actividades que generan valor también generan estados financieros que revelan la situación económica de la empresa.

Las actividades que generan valor se dividen en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte. Las actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios post-ventas; que son las actividades involucradas en la creación física de productos, su venta, como su servicio post-venta. Las actividades de soporte se componen de: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

Actividades primarias

Son cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post ventas.

Logística interna

Son actividades como: ingresos, almacenamiento, inventarios y devoluciones a proveedores.

Operaciones

Incluyen la transformación de componentes, empaquetamiento, ensambles, mantenimiento y operaciones.

Logística externa

Son actividades como: procesamiento de pedidos, manejo de depósitos y preparación de informes.

Marketing y ventas

Incluye: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, relaciones de canal y establecimiento de precios.

Servicio

Se encuentra: instalación, soporte de cliente, resolución de quejas, reparaciones y repuestos.

Actividades de soporte

Las actividades de soporte se dividen en cuatro categorías genéricas: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

Compras

Se refiere a la acción de comprar insumos que se usan en toda la cadena de valor de la empresa. Incluye: materias primas, maquinaria, equipo de oficina y edificios.

Desarrollo de tecnología

Todas las actividades requieren de tecnología para generar valor. El desarrollo de tecnología consiste en agrupar actividades con miras a mejorar los productos y los procesos. Puede tomar muchas formas, desde la investigación básica y diseño de producto hasta diseño de equipos y establecimiento de procesos de servicios.

Administración de recursos humanos

La gestión de recursos humanos afecta la ventaja competitiva, a través de su rol en determinar las habilidades y motivación de los empleados. Involucra actividades como: reclutamiento, contratación, capacitación, manejo de incentivos para el personal.

Infraestructura de la empresa

Consiste en las siguientes actividades: administración, planificación, finanzas, contabilidad, leyes, manejo de políticas gubernamentales. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de soporte, apoya la cadena entera y no actividades individuales.

Clases de actividades

Entre las actividades primarias y las de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un rol diferente en la ventaja competitiva:

Actividades directas

Son las actividades que se involucran en crear valor para el comprador; como el ensamble, fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento, etc.

Actividades indirectas

Son las actividades que hacen posible realizar las actividades directas de forma continua; como mantenimiento, elaboración de cronogramas, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, etc.

Aseguramiento de la calidad

Son las actividades que garantizan la calidad de las otras actividades; como monitoreo, inspección chequeo y ajuste.

Indicadores internos

Los indicadores internos principales son:

- Tasas de defectos del proceso.
- Producción (ratio de productos conformes en relación al total de productos fabricados).
- Desperdicio
- Chatarra
- Devoluciones
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico del proceso.

2.2.4.1.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

“Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas”. (KAPLAN Y NORTON, 2009).

La última perspectiva del Cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar los activos intangibles en tres categorías:

- Capital humano
- Capital de la información
- Motivación

Capital humano

Las ideas para mejorar los procesos y el servicio a los clientes deben provenir de los empleados que están cerca de los procesos y de los clientes de la empresa. Esto exige una recualificación de los empleados para alcanzar los objetivos.

Capital de la información

Es la disponibilidad que la empresa tiene de sistemas de información y redes necesarios para afirmar a la estrategia. Los empleados necesitan disponer de la información correcta y actualizada sobre los clientes, los procesos y las finanzas para la toma de decisiones oportunas.

Motivación

“Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2013).

Es fundamental crear una cultura organizacional adecuada para que todos los integrantes de la empresa trabajen motivados hacia la consecución de los objetivos.

Algunos ejemplos de indicadores se citan a continuación:

- Porcentaje de empleados formados en técnicas de gestión de calidad o atención al cliente.
- Porcentaje de satisfacción de clima organizacional
- Número de ideas nuevas de mejora del proceso.
- Porcentaje de mejoras realizadas por los empleados y aplicadas.

2.2.5 El Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Control de gestión

“Hemos descubierto que el cuadro de mando integral es una potente herramienta de gestión. Un sistema de medición atrae la medición de todo el mundo. Para conseguir el máximo impacto, entonces, el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea cómo se espera crear un valor futuro y sostenible. Al diseñar un cuadro de mando integral, por lo tanto, una empresa debe medir aquellos pocos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor de larga duración”. (KAPLAN Y NORTON, 2004).

El cuadro de mando integral tiene su base en cuatro procesos que permiten integrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo:

El primer proceso ayuda al director a lograr un consenso de la visión y estrategia de la empresa. Para que los miembros de la organización lleven a cabo la visión y la estrategia, estas deben ser expresadas como un sistema de control de gestión integrado de objetivos medibles, que se han puesto de acuerdo en la alta dirección, para lograr el éxito del mañana.

El cuadro de mando integral es una herramienta que puede ser visualizada por todos los miembros de la organización desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, en forma de cascada. Los objetivos e indicadores en las organizaciones pueden distribuirse por departamentos y personalizarse para cada miembro de la empresa en cuadros de mando integrales personales.

Así cada individuo puede saber cómo con su trabajo aporta a la estrategia empresarial.

El proceso en la creación de un cuadro de mando integral permite a la alta dirección establecer objetivos para los indicadores de 3 a 5 años, que si se logran, mejoraran la ventaja competitiva. Para que esto se concrete se debe identificar los mecanismos o asignar los recursos necesarios, también establecer metas a corto plazo, tanto para los indicadores financieros como no financieros.

La comunicación eficiente con todos los miembros de la organización es vital para conocer nuestros productos y servicios y posteriormente mejorarlos. La constante revisión de lo que se hace y como se hace ayuda a la empresa a desarrollar la habilidad de reflexionar y definir las relaciones de causa y efecto.

El nuevo aprendizaje acerca de los procesos internos, descubrimientos en tecnología, el conocimiento de nuestros productos y servicios puede ser parte de la información del cuadro de mando integral que permitirá una mejora en la empresa.

El cuadro de mando integral permite a la empresa medir los resultados financieros sin descuidar el crecimiento en otras áreas como son los activos intangibles que permite la ventaja competitiva sostenible. Es por esto que se

lo puede utilizar como un sistema de control de gestión que integra las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo.

La empresa puede monitorear sus resultados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y evaluar la estrategia con información actualizada basada en el desempeño reciente, por lo que se puede modificar la estrategia y actuar adecuadamente en un mundo donde las decisiones tomadas a tiempo marcan la diferencia.

2.2.5.1 Traducir la visión

El cuadro de mando integral permite traducir la visión y misión en acciones apropiadas. Facilita que todos los miembros de la organización conozcan hacia donde canalizan sus energías. Además permite identificar claramente la industria en que se compete, así como definir cuáles son los clientes y sus necesidades. Esta herramienta se desarrolla para traducir una visión en estrategia que pueda ser comunicada. Todo este proceso se logra a través del consenso de la alta gerencia lo cual genera compromiso.

Adicionalmente, con la definición de los objetivos e indicadores principales claves de desempeño se puede definir lo que se quiere alcanzar, a la vez que se puede medir el desempeño. Mientras se definen los indicadores claves de desempeño se va clarificando la estrategia. La alta gerencia se encarga de definir los objetivos financieros y de cliente, luego las otras direcciones se encargan de definir los objetivos para las otras dos restantes

perspectivas: aprendizaje y procesos. Por supuesto que la alta gerencia es responsable de todo este proceso en las cuatro perspectivas.

Entre los varios beneficios del cuadro de mando integral están: la información en tiempo real que se proporciona a la alta gerencia que se toma para la realización de los objetivos, la alta gerencia conoce de mejor forma los objetivos de la empresa a largo plazo y la participación de todos los miembros de la organización crea compromiso en la consecución de los objetivos.

Para que esto sea posible se deben realizar tres actividades: comunicación efectiva y educación, establecimiento de objetivos, y entrega de incentivos en base a la medición de desempeño.

2.2.5.2 Comunicación efectiva y educación

Un sistema de control de gestión permite compartir con todos los empleados la estrategia y los objetivos críticos que tiene que alcanzar para que la estrategia tenga éxito. Otra manera de comunicar los objetivos es a través de revistas con reportes que se entregan en reuniones. Asimismo, se puede publicar los resultados en boletines. También se puede utilizar un sistema de gestión en línea que se alimenta con resultados en tiempo real gracias al uso de redes de comunicación e internet. Este sistema de control de gestión permite que todos sin excepción alguna realicen sugerencias para alcanzar o superar los objetivos. Toda la información generada permite evaluar si se

están cumpliendo los objetivos a corto plazo como los objetivos a largo plazo.

El reporte anual generado por el sistema de control de gestión permite tomar decisiones para el futuro, estimular los ingresos y el crecimiento. En este reporte se puede presentar la estrategia y la forma en que se mide. Igualmente, presenta los principales indicadores de desempeño vistos desde las cuatro perspectivas.

2.2.5.3 Establecimiento de objetivos

Los objetivos definidos por la alta gerencia deben ser traducidos a las unidades operativas y a los miembros de la organización. Esto se puede lograr a través de cuadros de mando integral personales que contienen tres niveles de formación. El primer nivel describe los objetivos de la empresa. El segundo nivel incluye los objetivos para la dirección. En el tercer nivel se presentan los objetivos para el equipo y los personales que deben guardar coherencia con los objetivos de la empresa, expresados en el primer nivel.

2.2.5.4 Entrega de incentivos

El cuadro de mando integral permite ligar los incentivos en base al desempeño que es presentado en indicadores. Se premia con incentivos si se alcanzan o superan los objetivos delineados. Esta es una manera de motivar al personal a alcanzar las metas de la empresa.

2.2.5.5 Planificación

El cuadro de mando integral permite integrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo. Su diseño hace que la empresa integre la planificación anual con el presupuesto para que apoyen a la estrategia. Para el diseño de un sistema de gestión se seleccionan índices para los indicadores principales de desempeño, para las cuatro perspectivas, y se establecen metas para cada una. Posteriormente, se determinan las acciones que permitirán alcanzar las metas, luego se definen los objetivos a corto plazo que nos permiten alcanzar la estrategia y conseguir los objetivos estratégicos.

Una vez que la estrategia ha sido definida, el cuadro de mando integral ayuda al gerente a poner atención en mejorar los procesos más críticos para alcanzar el éxito en la aplicación de la estrategia.

Al final del diseño del sistema de control de gestión deben estar definidas las metas para las cuatro perspectivas a largo plazo; se deben identificar las iniciativas estratégicas y destinar los recursos necesarios para alcanzar las metas, así como los objetivos a corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.2.5.6 Aprendizaje

Con el diseño de un sistema de control de gestión se puede comprobar si es que la estrategia funciona o no en tiempo real con información actualizada. El mundo actual es extremadamente competitivo con un horizonte desconocido donde nuevas amenazas y oportunidades se presentan día a día; las empresas deben ser capaces de desarrollar un aprendizaje continuo que les permita cambiar sus creencias acerca de las relaciones de causa y efecto. Este aprendizaje consiste en recolectar sugerencias y opiniones, y probar la hipótesis en que se basa la estrategia para hacer los ajustes necesarios.

El aprendizaje estratégico se compone de tres elementos esenciales. Primero, se traduce la visión en objetivos. Segundo, aporta con un sistema de retroalimentación estratégico, porque presenta relaciones de causa y efecto. Este sistema debe probar, validar y modificar la hipótesis en que se basa la estrategia. Tercero facilita la revisión de la estrategia, lo que genera aprendizaje estratégico. En las reuniones de revisión de metas se valida la estrategia y la calidad de la ejecución. Si se cumplen las metas en las siguientes áreas: retención de empleados, adecuados sistemas de información, pero no se han alcanzado las metas en ventas, claramente la estrategia no es válida. En el caso de que esta sea la situación el gerente deber reconsiderar sus ideas, las condiciones del mercado, el comportamiento de los competidores y sus capacidades internas. Esto

tratará como resultado una modificación en la estrategia y en las relaciones de causa y efecto.

Por lo tanto el cuadro de mando integral ayuda al gerente a comprobar si la estrategia es válida o no. Esta característica produce aprendizaje estratégico en la alta gerencia, llegando a convertirse en un sistema de control de gestión que permite la toma adecuada de decisiones.

2.2.6 Diseño de un Sistema de Control de Gestión

El primer diseño de un sistema de control de gestión de la inmobiliaria Aservin se realizará por medio de un proceso sistemático que permitirá traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores plasmados en el cuadro de mando integral. Para realizar este proyecto se requiere un arquitecto o investigador, por tratarse de la realización de una disertación, que enmarcará y facilitará el proceso de la recolección de información. El arquitecto o investigador requiere un cliente, que en este caso será la gerencia de la Inmobiliaria Aservin.

El arquitecto o investigador se reunirá con los ejecutivos mencionados, para iniciar el proceso de obtención del consenso sobre las declaraciones de misión y estrategia. El arquitecto o investigador vigilará la programación de las reuniones, se asegurará de que la documentación sea la adecuada: información de la competencia, mercado inmobiliario, preferencias del cliente, ofertas de los competidores y desarrollos tecnológicos; y en general

de que el proceso siga por buen camino y cumpla con la programación establecida.

Se seguirán los siguientes pasos para el diseño de un sistema de control de gestión (Ver Anexo 12):

- identificar la misión y visión,
- clasificar las prioridades estratégicas de la línea de negocio: desarrollo del proyecto inmobiliario VILLA GRANDE (el nombre se ha cambiado para mantener la confidencialidad),
- desarrollar la estrategia particular de la línea de negocio,
- identificar los factores críticos para obtener la mejora en las cuatro perspectivas del sistema de control de gestión: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento,
- definir los objetivos e indicadores para cada perspectiva.
- vincular los indicadores con la estrategia.

2.2.6.1 Seleccionar la unidad de negocio adecuada

Es importante señalar que el proceso inicial de diseño de un sistema de control de gestión funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal será una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. La cuestión fundamental es que si la unidad de negocio propuesta tiene una estrategia

para cumplir su misión, es un candidato válido para un sistema de control de gestión.

2.2.6.2 Realizar la primera ronda de entrevistas

El investigador preparará información sobre el mercado inmobiliario y antecedentes sobre el sistema de control de gestión. Esta información se entregará a los cinco ejecutivos mencionados, previo a la realización de las entrevistas.

Después de que los ejecutivos mencionados hayan revisado el material. Se procederá a entrevistarlos. Durante estas entrevistas el investigador conseguirá datos sobre los objetivos estratégicos de la inmobiliaria y las propuestas experimentales para los indicadores en las cuatro perspectivas del sistema de control de gestión. Las entrevistas tendrán dos partes: a) preguntas y respuestas potenciales, y b) de flujo libre y no estructurado.

Las entrevistas consiguen los siguientes objetivos explícitos: introducir el concepto de sistema de control de gestión a la alta dirección, y obtener información con respecto a la estrategia de la inmobiliaria y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el sistema de control de gestión. Los objetivos implícitos incluyen la iniciación del proceso, y averiguar las inquietudes que tiene la alta dirección con respecto al desarrollo del sistema de control de gestión.

2.2.6.3 Sesión de síntesis

Al finalizar las entrevistas, se analizarán las respuestas de las entrevistas y se desarrollará una lista de los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas que proporcionarán la base para el primer taller con la alta dirección de la inmobiliaria. Es importante en este momento determinar si los objetivos representan la estrategia de la inmobiliaria, y si los objetivos en las cuatro perspectivas se vinculan en relaciones de causa-efecto.

2.2.6.4 Taller ejecutivo: primera ronda

El arquitecto o investigador programará y dirigirá una reunión con la alta dirección para debatir sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta lograr un consenso. Luego, se responderá a la pregunta: “Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿De qué manera cambiaría mi actuación para con los inversionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?” Cada perspectiva se tratará en secuencia (Ver Anexo 13).

El arquitecto expondrá los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas. El grupo discutirá por lo menos cinco indicadores para cada perspectiva. A continuación, el grupo votará los tres o cuatro mejores objetivos (Ver Anexo 14). Se votará a mano alzada la clasificación de los objetivos.

Mientras el arquitecto facilita el diseño del sistema de control de gestión inicial, debe gestionar tanto un proceso cognitivo y analítico, que es la traducción de las declaraciones sobre estrategia en unos objetivos explícitos y medibles. Este proceso se caracteriza por un alto trabajo en la consolidación de un equipo y de solución de conflictos.

2.2.6.5 Reuniones para seleccionar y diseñar los indicadores

El arquitecto tendrá varias reuniones, para cumplir con los cuatro objetivos siguientes:

1. refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones formuladas en el primer taller ejecutivo,
2. identificar para cada uno de los objetivos, los indicadores que mejor recojan y comuniquen el propósito del objetivo,
3. identificar para cada uno de los indicadores sus fuentes de información,
4. identificar para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del sistema de control de gestión, que describen las relaciones de causa-efecto que sirven de base de la estrategia.

El resultado final de las reuniones de trabajo será:

- una detalle de los objetivos para cada perspectiva,
- un detalle de los indicadores para cada objetivo,
- una ilustración que indique la forma en que puede cuantificarse cada indicador,
- un modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores u objetivos de otras perspectivas.

2.2.6.6 Taller ejecutivo: segunda ronda

Cuando se hayan logrado estos resultados, el arquitecto puede programar el segundo taller ejecutivo. Se debatirá la visión de la inmobiliaria, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el sistema de control de gestión. Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final, un esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y el contenido del sistema de control de gestión a todos los empleados de la inmobiliaria.

2.2.6.7 Taller ejecutivo: tercera ronda

El grupo se reúne por tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres y para convalidar las metas propuestas. Este proceso acostumbra a terminar

alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del sistema de control de gestión.

Este proyecto de diseño del sistema de control de gestión durará 20 semanas. La programación viene determinada en gran manera por la disponibilidad de los 5 ejecutivos que intervienen en el desarrollo de proyectos inmobiliarios en cuanto a entrevistas, talleres y reuniones. Además todo este tiempo permite que la alta dirección reflexione sobre todo el proceso.

Al terminar la programación del proyecto, la alta dirección debe tener claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, y tener una amplia comprensión los procesos que cambiarán como resultado de disponer de indicadores del sistema de control de gestión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

“La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos, sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante, y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta”. (HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA 1997).

3.1.1 Enfoque cualitativo

Esta investigación está ubicada en el enfoque cualitativo ya que se obtuvieron las perspectivas o puntos de vista de los colaboradores de la inmobiliaria Aservin.

3.2 Modalidad de Investigación

3.2.1 Investigación de campo

La investigación fue de campo porque se levantó información en las reuniones de los ejecutivos que intervienen en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Se investigó los escritos de diferentes autores respecto al campo de acción y aspecto de la investigación planteada.

3.2.2.1 Primaria

Se utilizó información de primera mano resultante de las entrevistas a los cinco ejecutivos que intervienen en el desarrollo de proyectos inmobiliarios, y talleres ejecutivos que se realizaron durante el proceso para el diseño del primer sistema de control de gestión en la inmobiliaria Aservin.

Se revisó también el último censo de población y vivienda publicado por el INEC en el año 2010. De este censo se analizó la ciudad de Ambato con el fin de determinar la tendencia en cuanto a la construcción de soluciones habitacionales.

3.2.2.2 Secundaria

Se obtuvo información de libros, revistas, documentos, artículos, páginas de internet, etc. sobre el diseño de un sistema de control de gestión, en particular se revisó literatura acerca del cuadro de mando integral propuesto por los coautores Robert S. Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard y David P. Norton, fundador de Balanced Scorecard Collaborative por su notable potencial para ser utilizado como un sistema de control de gestión.

3.3 Nivel de investigación

3.3.1 Investigación exploratoria

El trabajo de investigación partió desde la investigación exploratoria, porque se encontró el problema a investigar y posteriormente se planteó el mismo tomando en cuenta un sustento teórico.

3.3.2 Investigación descriptiva

Esta investigación describió el problema propuesto en su contexto circunstancial, temporal y espacial.

3.3.3 Investigación correlacional

El presente estudio examinó las relaciones entre variables, lo que se puede visualizar en las relaciones de causa y efecto del cuadro de mando integral.

3.4 Métodos generales de investigación

Entre los métodos generales que apoyan a la investigación científica se hallan los siguientes:

3.4.1 Método inductivo

“Es un procedimiento que va de lo individual a lo general”. (GÓMEZ, 2012).

Se determinaron objetivos para cada una de las perspectivas, para posteriormente establecer las relaciones de causa y efecto que permitió diseñar un sistema de control de gestión que permita ejecutar la estrategia y cumplir la visión de la empresa.

3.4.2 Método deductivo

“Es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular”. (GÓMEZ, 2012).

El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores para cada una de las perspectivas del mismo.

3.5 Técnicas de recolección de información

3.5.1 Entrevistas

El método que se utilizó para la recolección de la información fue la realización de entrevistas a los 5 ejecutivos mencionados. Durante estas entrevistas el investigador obtuvo datos sobre los objetivos estratégicos y las propuestas experimentales para los indicadores del sistema de control de gestión. Las entrevistas tuvieron dos partes: a) preguntas y respuestas potenciales, y b) de flujo libre y no estructurado (Ver Anexo 15).

Las entrevistas consiguieron los siguientes objetivos explícitos: introducir el concepto de sistema de control de gestión, y obtener información con respecto a la estrategia de la inmobiliaria y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el sistema de control de gestión. Los objetivos implícitos incluyeron la iniciación del proceso, y averiguar las inquietudes que tiene la alta dirección con respecto al desarrollo del sistema de control de gestión.

3.5.2 Observación

Se manejó la técnica de la observación en las reuniones de los ejecutivos del proyecto para levantar información, registrándola adecuadamente para su posterior análisis.

No fue necesario determinar una muestra porque se tuvo acceso a los cinco ejecutivos que intervienen en el desarrollo de un proyecto inmobiliario donde tiene participación la Inmobiliaria Aservin. Los ejecutivos tienen experiencia en toda la unidad estratégica de negocios: desarrollo de un proyecto inmobiliario en la ciudad de Ambato y en toda la cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio.

3.6 Resultados de las entrevistas

A continuación se presentan las principales ideas recabadas en las entrevistas:

3.6.1 Entrevistado A

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas, para alcanzar rentabilidad atractiva?

- La ubicación del proyecto debe ser en una zona que genere a futuro rentabilidad a las personas que adquieren la vivienda.

- Entregar valores agregados del proyecto inmobiliario: áreas verdes, parqueaderos, seguridad, etc.
- Vender viviendas que sean amplias y cómodas para vivir.
- En la ciudad de Ambato han existido muchas estafas en compra venta de inmuebles, esto ha generado mucha desconfianza. Por lo que la seriedad y cumplimiento del proyecto son esenciales.
- Ser responsables con la comunidad, construyendo viviendas con diseños arquitectónicos estéticos y funcionales.

¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

- Ser honestos con nuestros clientes porque se puede construir viviendas de baja calidad y decirle al cliente que las viviendas son buenas.
- Generar confianza a la hora de realizar las ventas, indicándole el tiempo en que nos encontramos en el mercado, los proyectos inmobiliarios que se han comercializado, la solvencia de los inversionistas.
- Ser íntegros, entregando viviendas como nos gustaría que nos la construyeran para habitarlas nosotros mismos.
- Pensar a largo plazo en la estrategia del negocio inmobiliario.
- Comercializar viviendas que estén dentro del presupuesto de los clientes.
- Asesorar eficazmente en cuanto a métodos de financiamiento por parte del Gobierno y la banca privada.

¿En qué procesos debemos mejorar para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes?

- Se debe presentar la vivienda en trípticos con imágenes atractivas.
- Realizar una maqueta del proyecto.
- Invitarle al cliente a que visite el sitio donde se construye el proyecto y que visite la casa modelo.
- Brindar una atención con amabilidad y calidez.
-

¿Para alcanzar nuestra visión, como vamos a mantener nuestra habilidad de innovación para lograr crecimiento?

- Todos los vendedores deben tener la idea de la solución habitacional bien conceptuada.
- La capacitación permite que todos los miembros de la organización tengan el mismo conocimiento.
- Lo más importante a la hora de vender es que se transmita el sentir del proyecto.
- Tener cuidado con todos los aspectos legales.
- Conocer nuestro nicho de mercado.
- El estrato al que va dirigido el proyecto inmobiliario es de clase media por lo que se puede promocionar a través de una página web debido a que tienen acceso a computadora desde sus trabajos y hogares.

3.6.2 Entrevistado B

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas, para alcanzar una rentabilidad atractiva?

- Como expertos en el negocio inmobiliario.
- Demostrar la experiencia adquirida a través de otros proyectos inmobiliarios.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

- Primero, debemos generar confianza en el cliente.
- Demostrar imagen empresarial.
- Presentar los proyectos anteriores a través de referidos que pueden dar fe de nuestro trabajo y conocimiento del tema.

¿En qué procesos demos mejorar para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes?

- Principalmente mejor en las ventas. En el momento de las entrevistas con los clientes se debe transmitir la idea del proyecto inmobiliario.
- Brindar todas las facilidades para las demostraciones del caso.
- Dar la información precisa.

¿Para alcanzar nuestra visión, como vamos a mantener nuestra habilidad de innovación para lograr crecimiento?

- Debemos actualizar nuestro conocimiento constantemente.

- Es importante estar actualizado con los nuevos temas en las áreas: legal, mercado, economía del país, etc.

3.6.3 Entrevistado C

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas, para alcanzar rentabilidad atractiva?

- Demostrar que conocemos el mercado.
- Sobresalir en las estrategias de venta.
- Conocer el producto.
- Regularizar el proyecto inmobiliario legalmente.
- Conocer las alternativas de financiamiento.
- Gestionar el proyecto acertadamente.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

- Demostrar seguridad al momento de realizar las ventas.
- En el país han aparecido muchas inmobiliarias fantasmas que quiebran de la noche a la mañana y perjudican a personas que con mucho esfuerzo han ahorrado durante varios años.
- Brindar asesoría al momento de elegir una vivienda.
- Destacar en la intermediación de viviendas.

¿En qué procesos debemos mejorar para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes?

- Es fundamental seleccionar adecuadamente el mercado, debido a que las inversiones inmobiliarias son significativas.

¿Para alcanzar nuestra visión, como vamos a mantener nuestra habilidad de innovación para lograr crecimiento?

- Generar aprendizaje estratégico, pues todos los días se aprende.
- Realizar una planificación adecuada.

3.6.4 Entrevistado D

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas, para alcanzar rentabilidad atractiva?

- Ser expertos en la comercialización en ventas.
- Vender con rapidez las viviendas.
- Sobrepasar la cuota de ventas.
- Como gente seria que honra los compromisos.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

- Como una empresa sólida que tiene excelentes relaciones con los inversionistas del proyecto inmobiliario.
- Convertirnos en la opción preferida a la hora de comprar una vivienda.
- Brindar un asesoramiento eficaz.

- Dar un servicio de calidad durante toda la experiencia de compra venta del bien inmueble.

¿En qué procesos debemos mejorar para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes?

- Destacar en la gestión de ventas
- Realizar un marketing efectivo mientras se construye la imagen empresarial.
- Tener excelentes relaciones con nuestros clientes para que nos puedan recomendar a otras personas.
- Crear una página web para comercializar las viviendas.
- Reducir tiempos desde la venta de la vivienda hasta la obtención del crédito hipotecario.

¿Para alcanzar nuestra visión, como vamos a mantener nuestra habilidad de innovación para lograr crecimiento?

- Se debe construir una cultura basada en principios.
- Seleccionar a los mejores vendedores.
- Desarrollar las habilidades en ventas.

3.6.5 Entrevistado E

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas, para alcanzar rentabilidad atractiva?

- Destacar la experiencia adquirida en proyectos inmobiliarios anteriores.
- Presentar los resultados obtenidos en proyectos anteriores.
- Dar a conocer la preparación de la gente que pertenece a la inmobiliaria en cuanto a años de experiencia en venta de viviendas.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

- Promocionar el proyecto inmobiliario mediante trípticos que contengan imágenes de las viviendas.
- Establecer contacto con los medios de comunicación y cámara de la construcción para dar a conocer el proyecto inmobiliario.
- Proporcionar información acerca del prestigio de los inversionistas, constructores y promotores del proyecto.
- Lamentablemente, en nuestro país se han dado muchas estafas en cuanto a construcción de viviendas.
- Presentar el proyecto inmobiliario mediante dibujos que se hagan pensando en los clientes, debido a que los planos son eminentemente técnicos.

- Informar acerca de las bondades del sitio donde se construirá el proyecto inmobiliario. El sector debe ser bien cotizado.

¿En qué procesos debemos mejorar para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes?

- Incorporar tecnología de punta en los procesos.
- Presentar el proyecto inmobiliario y la vivienda en imágenes 3D.
- Colocar rótulos con imágenes de las viviendas y el proyecto inmobiliario en el sitio donde se construirá el proyecto.

¿Para alcanzar nuestra visión, como vamos a mantener nuestra habilidad de innovación para lograr crecimiento?

- Dar una buena imagen empresarial.
- Destacar en la atención al cliente.
- Presentar imágenes en 3D en televisores tanto en la oficina como en ferias inmobiliarias.
- Presentar la maqueta del proyecto inmobiliario y la vivienda.

3.7 Listado de objetivos estratégicos con puntuaciones entre cuatro y cinco

A continuación se presentan los objetivos estratégicos con las mayores puntuaciones:

3.7.1 Perspectiva financiera

- Aumentar valor para los inversionistas.
- Cumplir cuota de ventas.
- Reducir costes de comercialización.

3.7.2 Perspectiva clientes

- Convertirse en proveedor preferido de viviendas que generarán plusvalía.
- Ser socio de confianza, asesorando para la obtención del crédito hipotecario.
- Alcanzar satisfacción del cliente en la compra de viviendas y en la experiencia de compra.

3.7.3 Perspectiva procesos internos

- Destacar en la gestión de ventas y desarrollar un marketing agresivo.
- Desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones.
- Ser primeros en llegar al mercado.
- Construir la marca.
- Reducir tiempos desde la venta hasta el otorgamiento del crédito hipotecario.
- Comprender estrategias y operaciones de comercialización.
- Conocer mejor nuestro mercado y clientes.
- Captar ideas de nuestros clientes para futuro desarrollo de proyectos de viviendas.
- Abrir, gestionar y cerrar proyectos de forma exacta y oportuna.

3.7.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Construir una cultura de éxito.
- Potenciar la estrategia mediante la creación de una página web.
- Contratar y retener a personal calificado.
- Desarrollar liderazgo y talento directivo.
- Desarrollar fuerza en competencias fundamentales
- Vincular salario con resultados.
- Crear el clima adecuado para la venta.
- Tener bases de datos de clientes.

- Desarrollar maqueta del proyecto y de la vivienda.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Se plantea el diseño de un sistema de control de gestión en la inmobiliaria Aservin para mejorar su competitividad. Se inició con un análisis FODA que permitió determinar los factores críticos del éxito, con el cual se generaron estrategias; posteriormente se desarrolló el mapa estratégico siguiendo el modelo de causa-efecto. A continuación, se definieron los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Como parte del proceso para el Diseño de un Cuadro de Mando Integral se partió de un análisis de los resultados alcanzados en años anteriores, se realizó un FODA, con el fin de plantearse objetivos realizables pero motivantes, indicadores y metas previstas que permitirán una mejor gestión estratégica.

Se plantea también un esquema de semaforización que permitirá identificar puntos críticos y alertar a los distintos responsables sobre cumplimientos, avance, indicadores, para la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas.

El Diseño de un Cuadro de mando integral tiene como fin el establecimiento de un sistema de gestión estratégica para generar una dinámica empresarial eficiente y sostenimiento de nuestra ventaja competitiva a largo plazo, con miras a asumir en el futuro nuevos desafíos con la comunidad.

4.1 Análisis FODA

Se ha realizado un análisis del entorno, de este estudio se han determinado las siguientes oportunidades y amenazas para el sector inmobiliario:

4.1.1 Oportunidades

“Durante el primer semestre de 2013, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desembolsó 532 millones de dólares en créditos hipotecarios, cifra que evidencia un porcentaje de crecimiento del 20,20% respecto al mismo período del año anterior, en el cual se otorgó 443 millones de dólares.

El volumen de operaciones también se incrementó en más de 2 mil beneficiarios respecto al total logrado en el 2012, llegando a efectuarse 14.099 desembolsos, cifra que se prevé duplicar en los próximos meses.

Es importante mencionar que como resultado del esfuerzo y el trabajo iniciado por el IESS desde junio de 2008 y asumido por el Biess a partir de

octubre de 2010, la seguridad social ha invertido un total de 3.345 millones de dólares, que ha beneficiado a decenas de miles de familias ecuatorianas.

En cuanto a los quirografarios el monto entregado de enero a junio de 2013 reflejó un alza del 9% al haberse desembolsado 605 millones de dólares frente a los 553 millones otorgados el año pasado, cifra que ha beneficiado a 594.095 usuarios frente a los 427.854 registrados en el 2012.

De esta forma, el cumplimiento de la programación anual de inversiones en hipotecarios y quirografarios avanzó en este periodo en un 52% y 43% respectivamente.

La planificación anual de inversiones 2013 de esta entidad financiera prevé colocar en créditos hipotecarios 1.017 millones de dólares y 1.390 millones para quirografarios.

Así, esta entidad financiera pública cumple con uno de sus objetivos establecidos como parte de la administración de los fondos previsionales de la seguridad social, que es priorizar la asignación de recursos hacia servicios crediticios que beneficien directamente a los afiliados y jubilados del país".
(BIESS, 2013)

Existe la tendencia de vivir en las ciudades capitales, por su fácil acceso a centros de salud, universidades, colegios y escuelas, mejores oportunidades de trabajo, etc.

Las familias gracias a la estabilidad económica producida por un sistema dolarizado adquieren viviendas gracias a las bondades de financiamiento. El Biess financia el 100% hasta 25 años plazo para viviendas nuevas de acuerdo a la información proporcionada en su página web.

En el 2011, el INEC presentó la pirámide de nivel socioeconómico, basado en un sistema de puntuación de variables enmarcadas en seis dimensiones: vivienda, educación, económica, bienes, tecnología y hábitos de consumo. Se establecieron rangos de puntuación para cinco grupos socioeconómicos, como resultado el 1,9% de los hogares corresponden al estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el C+, el 49,3% en el C – y el 14,9% en el D, en donde el estrato A es el grupo de hogares de un mayor nivel socioeconómico y el D el de menor. Si se suma el estrato B y el C+ se obtiene un resultado de 34% (Ver Anexo 16).

Los datos publicados por el Diario el Comercio (2013), muestran que la clase media en el Ecuador ha aumentado y actualmente se encuentra en el 35%. Posee las siguientes características: ingresos mensuales entre USD 300 y 1500 por cada miembro de la familia; tener estudios universitarios, o al menos, haber terminado la secundaria; poseer dispositivos tecnológicos, internet en casa, entre otros según Habitus que presentó las estadísticas para este diario (Ver Anexo 16).

4.1.2 Amenazas

En cuanto a las barreras de entrada, hay presencia de oligopolios en el negocio inmobiliario que tienen muchos años en el mercado y han logrado posicionar su marca en la mente de los compradores de vivienda. Además los mismos poseen el capital y acceso a financiamiento para llevar a cabo grandes proyectos, lo que les permite ofrecer viviendas con precios muy competitivos.

Existen nuevos participantes en el mercado que ejercen presión por un precio competitivo.

Al existir variedad de alternativas en cuanto a vivienda, los potenciales clientes pueden cambiar sus preferencias en cuanto a elección de una vivienda.

Existe la posibilidad de que la capacidad de crecimiento de la oferta supere considerablemente el crecimiento de la demanda.

Abandono del proyecto inmobiliario por parte de los inversionistas por considerar atractivas otras industrias.

4.1.3 Fortalezas

La Inmobiliaria Aservin tiene experiencia en la comercialización de viviendas. Ha participado en la venta de viviendas de los siguientes proyectos: Proyecto Jardines de Izamba, Proyecto Nueva Suiza, Proyecto San Rafael.

Aservin tiene marca y reputación, por más de 15 años se ha realizado negocios transparentes con la comunidad ambateña.

El proyecto inmobiliario VILLA GRANDE se encuentra ubicado en un sector estratégico, junto a escuelas y colegios de prestigio en la ciudad, las casas que se construyen alrededor son con diseño arquitectónico moderno donde viven personas de estrato medio, además está cerca del centro de la ciudad y se conecta con vías de acceso a los principales polos de desarrollo de la ciudad (Ver Anexo 17).

Los inversionistas tienen recursos financieros y son solventes.

Aservin tiene liderazgo y habilidades de equipo de gestión.

Se mantiene una excelente relación con los inversionistas.

El proyecto cuenta con todos los permisos de construcción

4.1.4 Debilidades

Actualmente, no se dispone de una página en internet para la Inmobiliaria Aservin.

Hace falta crear la imagen comercial de la empresa.

Sistema de control de gestión poco eficiente.

Tabla 4.1: Matriz AODF para la Inmobiliaria Aservin

INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inmobiliaria Aservin tiene experiencia en la comercialización de viviendas. 2. Posee marca y reputación. 3. El proyecto inmobiliario VILLA GRANDE se encuentra ubicado en un sector estratégico. 4. Los inversionistas son solventes. 5. Aservin tiene liderazgo y habilidades de equipo de gestión. 6. Se mantiene una excelente relación con los inversionistas. 7. El proyecto cuenta con todos los permisos de construcción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se dispone de una página web. 2. Hace falta crear la imagen comercial de la empresa. 3. Sistema de control de gestión poco eficiente.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Estado Ecuatoriano a través del BIESS impulsa la asignación de recurso para créditos hipotecarios. 2. La tendencia de la población, en cuanto al lugar para vivir, es la ciudad. 3. Economía dolarizada que permite a las familias buscar opciones de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar y comercializar el proyecto de viviendas (F1, F5, O1, O3). - Facilitar la asesoría en el proceso de obtención de créditos hipotecarios (F1, F5, O3). - Disponer de un punto de ventas en el sitio donde se construye el proyecto inmobiliario (F2, O2). - Desarrollar la imagen de nuestra inmobiliaria demostrando solidez (F1, O1) - Facilitar el transporte de las familias interesadas para que conozcan el proyecto inmobiliario (F2, O2). 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una página web para la Inmobiliaria Aservin (D1, O2).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay presencia de oligopolios en el negocio inmobiliario. 2. Existen nuevos participantes en el mercado. 3. Decisión de compra que cambia constantemente debido a la oferta. 4. Existe la posibilidad de que la capacidad de crecimiento de la oferta supere considerablemente el crecimiento de la demanda. 5. Abandono del proyecto inmobiliario VILLA GRANDE por parte de los inversionistas por considerar atractivas otras industrias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un equipo de alto rendimiento en gestión de ventas (F5, A1, A2, A3). - Asegurar la efectividad, control y buen uso de nuestros recursos financieros (F4, A5). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear imagen comercial de la empresa (D2, A4). - Contar con medidas proactivas que aseguren la competitividad (D3, A5). - Mantener y vincular el sistema de control de gestión (D3, A5).

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.2 Factores Críticos del Éxito

Los factores críticos del éxito que se deben cuidar para una gestión eficiente y que guardan concordancia con la visión y misión de Aservin son los siguientes:

4.2.1 Disponer de un equipo de ventas competente y profesional que tengan habilidades en cerrar ventas

Como fortalezas de la Inmobiliaria Aservin se puede mencionar que posee amplia experiencia en la comercialización de viviendas, a esto se suma que el proyecto VILLA GRANDE se encuentra ubicado en un sector estratégico y que se construirá con estándares de calidad, por lo que es vital desarrollar un equipo de ventas competitivo, lo cual permitirá aprovechar la oportunidad de que el Estado Ecuatoriano a través del BIESS otorga créditos hipotecarios que se destinen para la compra de las viviendas que ofertamos en el proyecto.

4.2.2 Crear una página web para la Inmobiliaria que promocióne las viviendas

La Inmobiliaria Aservin no dispone de una página web donde se presenten las bondades de las viviendas del proyecto. El proyecto está dirigido a las familias de estrato social medio a alto, que buscan una vivienda en la zona urbana. Estas familias tienen acceso a internet, tanto en sus hogares como

en sus lugares de trabajo, entonces es necesario crear una página web para la inmobiliaria.

4.2.3 Mantener y vincular el sistema de control de gestión

Para mantener una excelente relación con los inversionistas debemos conocer el desempeño de la comercialización de viviendas, esto es posible manteniendo y vinculando un sistema de control de gestión, que permite monitorear y conocer si se están cumpliendo los objetivos y alcanzando las metas, para así cumplir nuestra visión y misión en forma competitiva en un mercado donde hay presencia de oligopolios y constantes entradas de nuevos participantes.

4.2.4 Desarrollar la imagen de nuestra inmobiliaria demostrando solidez

Las familias que adquieren una vivienda hacen negocios con inmobiliarias sólidas y solventes. En el negocio de bienes raíces las inversiones son significativas por consiguiente debemos dar a conocer nuestra seriedad y la solidez de los inversionistas del proyecto para generar confianza la cual permite llevar a feliz término la compra-venta de las viviendas. Esto se logra posicionando nuestra marca en la mente del consumidor a través de marketing. Es lamentable señalar que en este negocio ha habido un sinnúmero de estafas a familias que con sacrificio han ahorrado y posteriormente han visto espumarse sus cuotas de entrada en proyectos inmobiliarios fantasmas.

4.2.5 Contar con medidas proactivas que aseguren la sostenibilidad competitiva

Una de las amenazas con mayor impacto podría ser que la capacidad de crecimiento de la oferta supere considerablemente el crecimiento de la demanda debido a que el sector de la construcción ha estado en constante crecimiento en los últimos años, esto debido a un sinnúmero de factores positivos como: economía en crecimiento, economía dolarizada que facilita el endeudamiento, ingresos estables en la población, sector público que ha inyectado dinero en la economía, etc., lo que hace que muchos inversionistas apuesten por el negocio de bienes raíces generando una sobre oferta. Por lo cual es necesario contar con medidas proactivas que consideren las tendencias de los compradores y los cambios en el mercado para tomar acciones oportunas que nos permitan ser competitivos.

4.2.6 Asegurar la efectividad, control y buen uso de nuestros recursos financieros

Para asegurar la rentabilidad de nuestra participación en el proyecto de inversión el único camino es cumplir la cuota de ventas y disminuir los gastos de comercialización, asegurando la efectividad, control y buen uso de nuestros recursos financieros.

4.2.7 Disponer de un punto de ventas en el lugar del proyecto de viviendas

El proyecto de viviendas se encuentra ubicado en un sector estratégico, junto a escuelas y colegios de prestigio de la ciudad, las casas que se construyen en el contorno poseen diseños arquitectónicos innovadores donde viven personas de estrato medio alto, además está cerca del centro de la ciudad y se conecta con vías de acceso a los principales polos de desarrollo de Ambato. Por lo que, disponer de un punto de ventas en el mismo sitio donde se construirá el proyecto, permite que los futuros compradores conozcan el lugar del proyecto y confíen en nuestra empresa al ser los inversionistas dueños de las tierras.

4.2.8 Realizar marketing a través de ferias de la vivienda

Las ferias inmobiliarias son una vitrina de negocios, que permitirá ofertar las viviendas. Cada año se realiza por lo menos una de estas, lo cual genera gran expectativa en la ciudadanía que se acerca para averiguar sobre las opciones de vivienda que existen.

4.2.9 Facilitar la asesoría necesaria en el proceso de obtención de créditos hipotecarios

Si bien es cierto que en nuestro país la atención al cliente ha mejorado tanto en el sector público como en el privado en cuanto a la información que se entrega para la obtención de créditos hipotecarios. Por ejemplo, si un cliente desea realizar un préstamo hipotecario en el BIESS se ingresa a la página web de la institución y llena los datos en línea, envía la solicitud de crédito hipotecario en donde después de dar un clic, inmediatamente se despliega un enlace donde se indica el monto pre aprobado, el plazo de financiamiento con sus cuotas respectivas de acuerdo a la capacidad de endeudamiento del solicitante, conjuntamente se indica claramente cuáles son los requisitos; por lo que se puede decir que gracias al desarrollo de un portal electrónico inteligente se han optimizado los procesos en cuanto a la entrega de información y otorgamiento de créditos hipotecarios. En la misma forma el sistema financiero privado atiende a sus clientes a través de páginas web dinámicas e interactivas. La atención al público en forma personal a través de sus empleados hacia sus clientes o usuarios, en ambos sectores es buena. Sin embargo, el cliente busca toda la asesoría que este a su disposición, es allí donde se debe aprovechar para ganarse la confianza del cliente y apoyarlo en todo el proceso para la obtención del crédito hipotecario.

4.2.10 Facilitar el transporte de las familias interesadas para que conozcan el proyecto de viviendas

A veces las familias prefieren primero comprar una vivienda y después comprar un vehículo. Se puede mostrar nuestra disponibilidad para servirles brindándoles el transporte y la seguridad para que conozcan las tierras donde se desarrollará el proyecto inmobiliario.

4.2.11 Disponer de una oficina adecuada para atender a los clientes

En bienes raíces se debe disponer de una oficina ubicada en un lugar estratégico de la ciudad. En Ambato, ese lugar es el centro de la ciudad que es la principal zona comercial, donde se encuentran las principales notarias y bancos. Esto permite que en cualquier momento que el cliente desee o incluso que cuando vaya a realizar otro trámite al centro de la ciudad, si tiene unos minutos disponibles, nos encuentre fácilmente. También se facilita la legalización de los bienes inmuebles al encontrarse cerca de las principales notarias.

4.2.12 Asegurar la legalidad en todo el proceso de escrituración

El cliente decidirá en donde quiere escriturar su bien inmueble, el equipo de ventas de la inmobiliaria Aservin debe conocer todo el proceso legal involucrado antes de la entrega de una escritura de compra y venta o una promesa de compra venta, para que en caso de discrepancias exista el

sustento legal para nuestra parte, y el cliente tenga un documento de la inversión realizada.

4.3 Planificación estratégica

La Planificación Estratégica de la Inmobiliaria Aservin está basada en el modelo de gestión estratégica, el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, el cual es un referente internacional de buenas prácticas para hacer tangible la estrategia.

Por más de 15 años la Inmobiliaria Aservin ha asesorado a muchas familias ambateñas en la compra de bienes raíces, desde viviendas hasta la compra de bienes inmuebles para grandes proyectos. En la actualidad la Inmobiliaria Aservin busca mejorar su posición competitiva.

4.3.1 Misión

Comercializar viviendas que mejoren la vida de los ambateños.

Nuestro compromiso es fortalecer la comercialización de viviendas para mejorar nuestra posición competitiva.

Buscamos mejorar el nivel de vida de nuestros clientes ofreciéndoles asesoría profesional durante la compra de sus viviendas.

Estamos orientados a nuestros clientes. Continuamente buscamos mejorar nuestros servicios, imagen y estructura organizacional para satisfacer a nuestros clientes.

Somos una organización que es responsable con la comunidad, nuestros empleados e inversionistas.

Nos dedicamos a conseguir réditos financieros atractivos.

4.3.2 Visión

Llegar a ser líderes en la comercialización de bienes raíces en la ciudad de Ambato.

Maximizar la rentabilidad de los inversionistas, creando valor compartido con la comunidad.

Ser un lugar agradable para trabajar, ser los mejores en lo que hacemos.

Ofrecer viviendas que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

Ser una empresa responsable con la sociedad y el medio ambiente.

4.3.3 Valores

4.3.3.1 Respeto

Respetamos a través de nuestras acciones a nuestros clientes, personal e inversionistas valorando sus intereses y buscando satisfacer sus necesidades. También respetamos la filosofía institucional plasmada en nuestra misión.

4.3.3.2 Responsabilidad

Somos responsables con nuestros clientes comercializando viviendas que generan plusvalía a través del tiempo.

4.3.3.3 Transparencia

Mantenemos una comunicación abierta y franca con nuestros clientes e inversionistas.

4.3.3.4 Honestidad

Todas nuestras acciones buscan el beneficio de nuestros clientes, personal e inversionistas y se desenvuelven en un ambiente de ética, confianza y honorabilidad.

4.3.4 Estrategia

Nuestro objetivo es mejorar nuestra posición competitiva en bienes raíces en la ciudad de Ambato en el periodo desde el 2013 hasta el 2018. Sabemos que un conocimiento profundo de nuestros clientes y del negocio inmobiliario es esencial para alcanzar este objetivo. Para que esto sea posible debemos desarrollar una cultura de innovación, emprender nuevos desafíos con el fin de mejorar nuestros servicios para alcanzar rentabilidad financiera atractiva.

4.3.4.1 Inversiones

Creamos valor para nuestros inversionistas a través de generación de flujos de efectivo constantes. Se debe tomar decisiones estratégicas que generen ingresos y utilidades. Las inversiones en bienes raíces deben superar el promedio de rentabilidad del mercado.

4.3.4.2 Comercialización de viviendas en proyectos

Una vez que se inicie el Proyecto de viviendas 2014, con la construcción de 49 casas adosadas, comercializaremos viviendas con las siguientes características: la casa contará con sala, comedor, cocina, baño social, jardín en la primera planta; en el segundo piso: dos dormitorios, un baño y una sala de estar; y en el último piso un dormitorio master con su baño y una terraza. Las casas estarán en un conjunto habitacional que tiene áreas verdes y que brindará seguridad.

4.3.4.3 Diversificación de nuestros servicios

Seguiremos asesorando a nuestros clientes en la compra-venta de bienes raíces, de acuerdo a sus necesidades particulares, desde la compra de viviendas hasta la adquisición de bienes raíces para grandes proyectos.

4.3.4.4 Comercialización de viviendas a través del Internet

La Inmobiliaria contará con su propia página web que permitirá que nuestros clientes nos conozcan y conozcan las opciones de vivienda desde la comodidad de sus casas o desde su trabajo. Adicionalmente, promocionaremos los bienes raíces en otros sitios web como mercado libre y olx.

4.3.4.5 Desarrollar un equipo de alto rendimiento

Con el fin de servir a la ciudadanía en la compra-venta de bienes raíces desarrollaremos una cultura de cambio que se adapta al presente gracias a las experiencias vividas y pensando en los nuevos desafíos del mañana. Sentimos orgullo por lo que hacemos y pasión por el negocio de los bienes raíces. Mantenemos una comunicación abierta y transparente. Somos un equipo profesional que piensa en nuestro cliente que lleva a cabo el sueño de tener su casa propia.

4.3.4.6 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la inmobiliaria Aservin que ofrece a los inversionistas se indica a continuación, la cual permite realizar la comercialización de las casas.

4.3.4.6.1 Servicio

- Viviendas que generan plusvalía
- Experiencia positiva en compra venta de viviendas
- Punto de ventas estratégico

4.3.4.6.2 Imagen

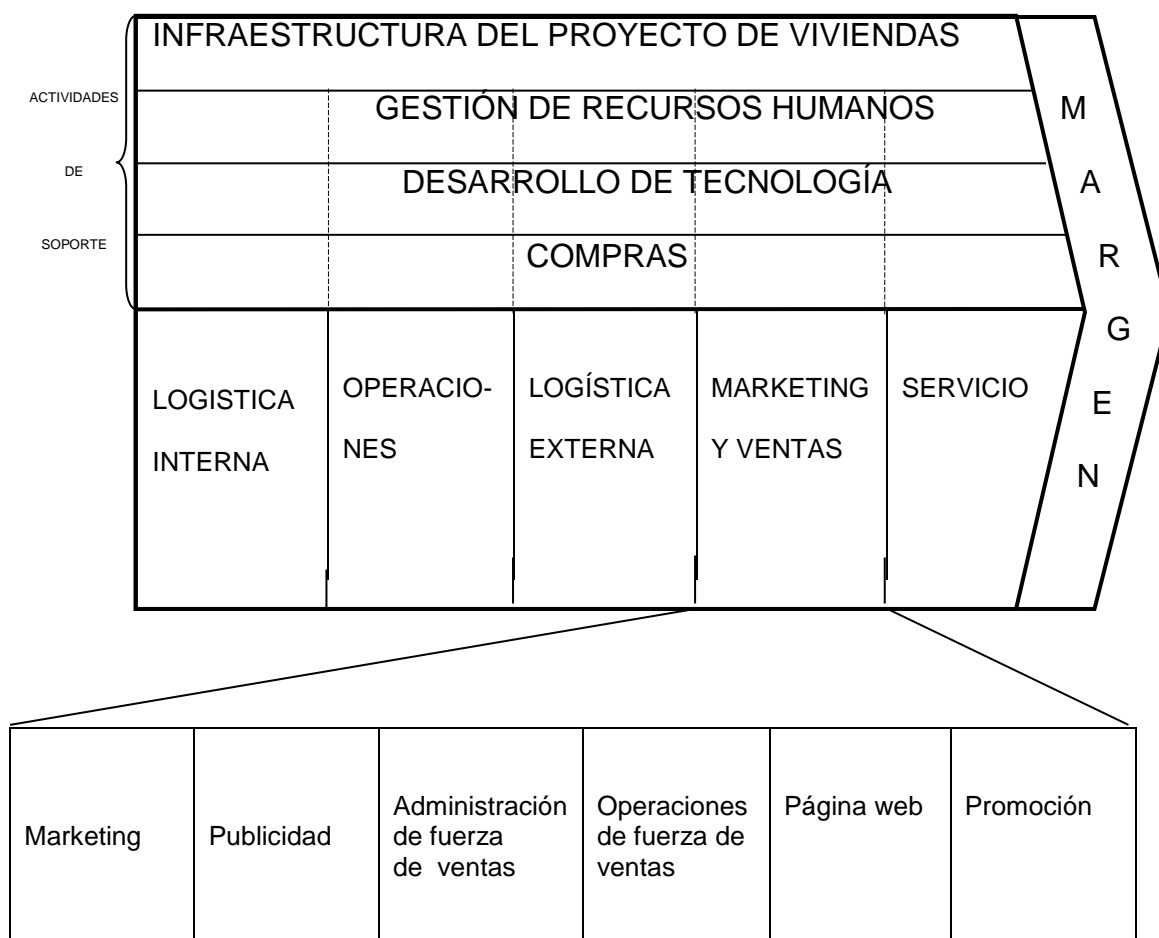
- Confianza e integridad

4.3.5 Cadena de valor

Las actividades de soporte de la cadena de valor son infraestructura del proyecto de viviendas, la gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

El proceso principal de la unidad de negocio es marketing y ventas. En donde las actividades principales para llevar a cabo la estrategia son marketing, publicidad, administración de la fuerza de ventas, administración de página web y promoción.

Grafico 4.1: Cadena de valor de la inmobiliaria Aservin



Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.4 Objetivos estratégicos

Se desarrolló una agenda estratégica de 24 puntos que serán los elementos de la estrategia para la unidad de comercialización. Los puntos fueron distribuidos en cuatro perspectivas del cuadro de mando integral como se muestra a continuación:

4.4.1 Perspectiva financiera

- Aumentar valor para los inversionistas.
- Cumplir cuota de ventas.
- Reducir costes de comercialización.

4.4.2 Perspectiva clientes

- Convertirse en proveedor preferido de viviendas que generarán plusvalía.
- Ser socio de confianza, asesorando para la obtención del crédito hipotecario.
- Alcanzar satisfacción del cliente en la compra de viviendas y en la experiencia de compra.

4.4.3 Perspectiva procesos internos

- Destacar en la gestión de ventas y desarrollar un marketing agresivo.
- Desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones.
- Ser primeros en llegar al mercado.
- Construir la marca.
- Reducir tiempos desde la venta hasta el otorgamiento del crédito hipotecario.
- Comprender estrategias y operaciones de comercialización.
- Conocer mejor nuestro mercado y clientes.
- Captar ideas de nuestros clientes para futuro desarrollo de proyectos de viviendas.
- Abrir, gestionar y cerrar proyectos de forma exacta y oportuna.

4.4.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

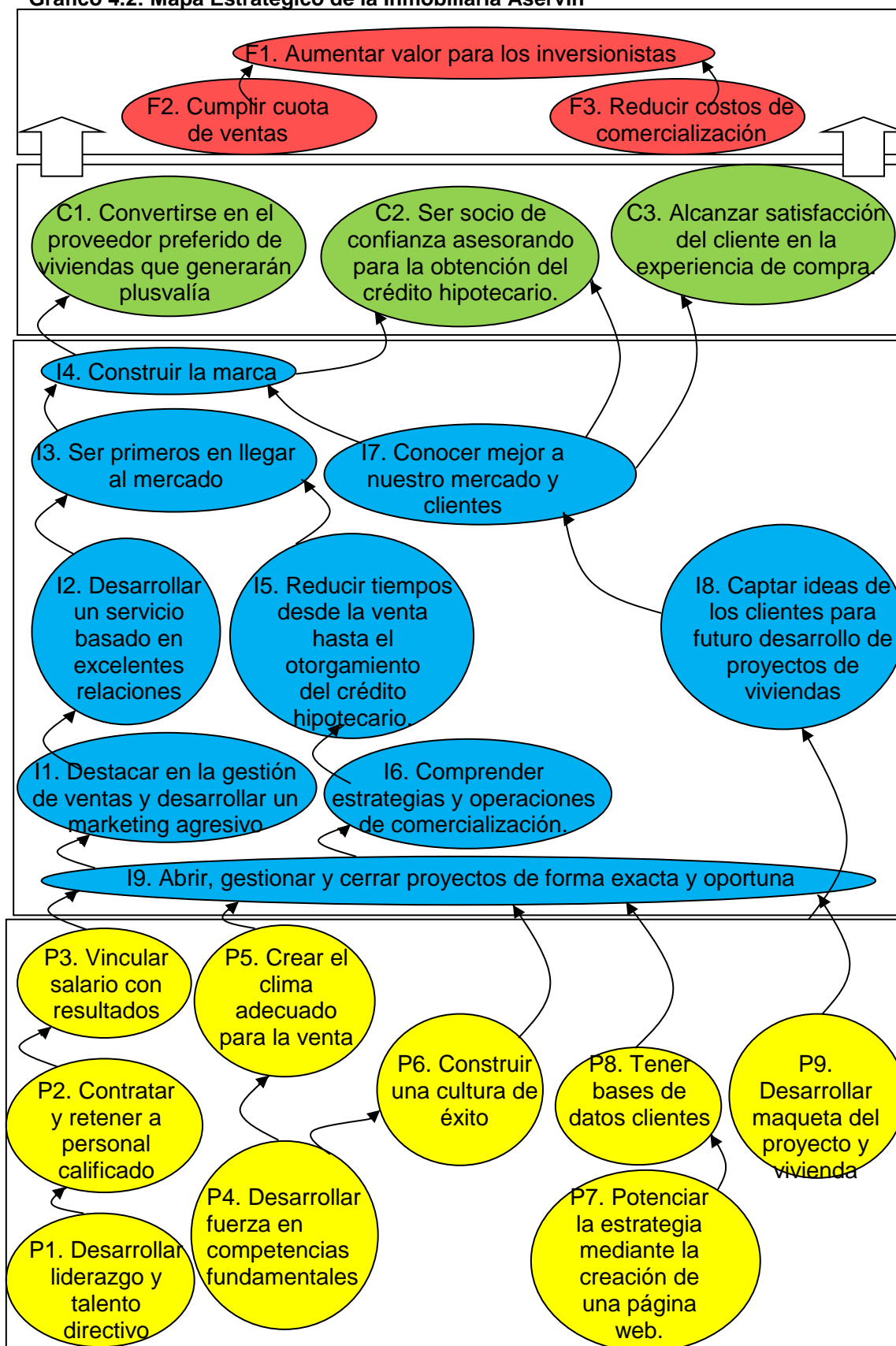
- Construir una cultura de éxito.
- Potenciar la estrategia mediante la creación de una página web.
- Contratar y retener a personal calificado.
- Desarrollar liderazgo y talento directivo.
- Desarrollar fuerza en competencias fundamentales
- Vincular salario con resultados.
- Crear el clima adecuado para la venta.
- Tener bases de datos de clientes.

- Desarrollar maqueta del proyecto y de la vivienda.

4.5 Mapa estratégico

La estrategia definida por la Inmobiliaria Aservin que le permitirá lograr la visión incluye un conjunto de relaciones de causa y efecto vinculados que se encuentra a continuación:

Grafico 4.2: Mapa Estratégico de la Inmobiliaria Aservin

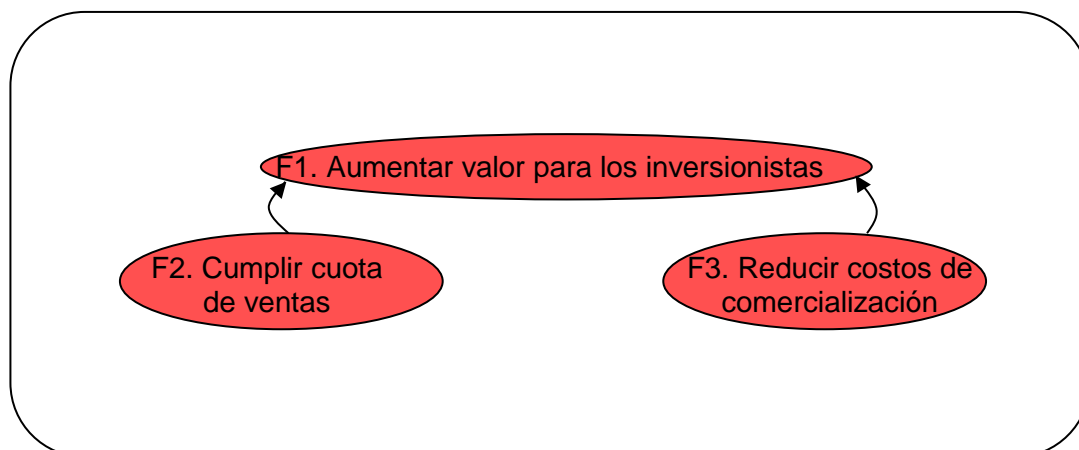


Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.6 Objetivos estratégicos por perspectiva

4.6.1. Perspectiva financiera

Grafico 4.3: Perspectiva financiera



Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

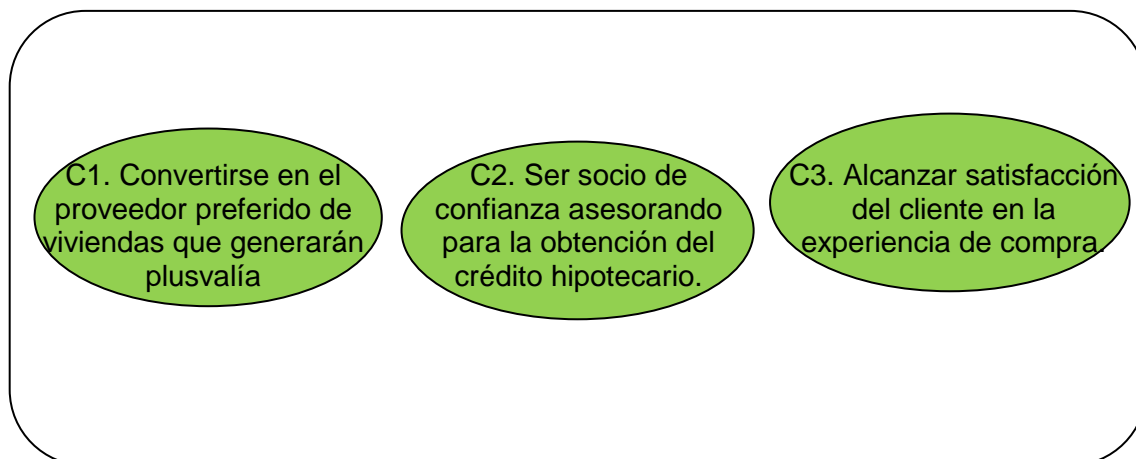
Tabla 4.2: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva financiera

No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
1	Aumentar valor para los inversionistas	AF01	Rentabilidad de la inversión	%	RI=	$(\text{Beneficio}/\text{Inversión}) * 100$
2	Cumplir cuota de ventas	AF02	Cuota de Ingresos	%	CI=	$(\text{Ventas}/\text{Cuota de ventas}) * 100$
		AF03	Eficiencia en la cobranza de las hipotecas	%	AC=	$(\text{Cobranza}/\text{Ventas con hipotecas}) * 100$
3	Reducir costes de comercialización	AF04	Costos totales por casa	%	CT=	$(\text{Costos operativos} + \text{Costos de ventas} + \text{costos administrativos y generales}) / \text{Ventas Totales} * 100$

Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.6.2 Perspectiva clientes

Grafico 4.4: Perspectiva clientes



Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

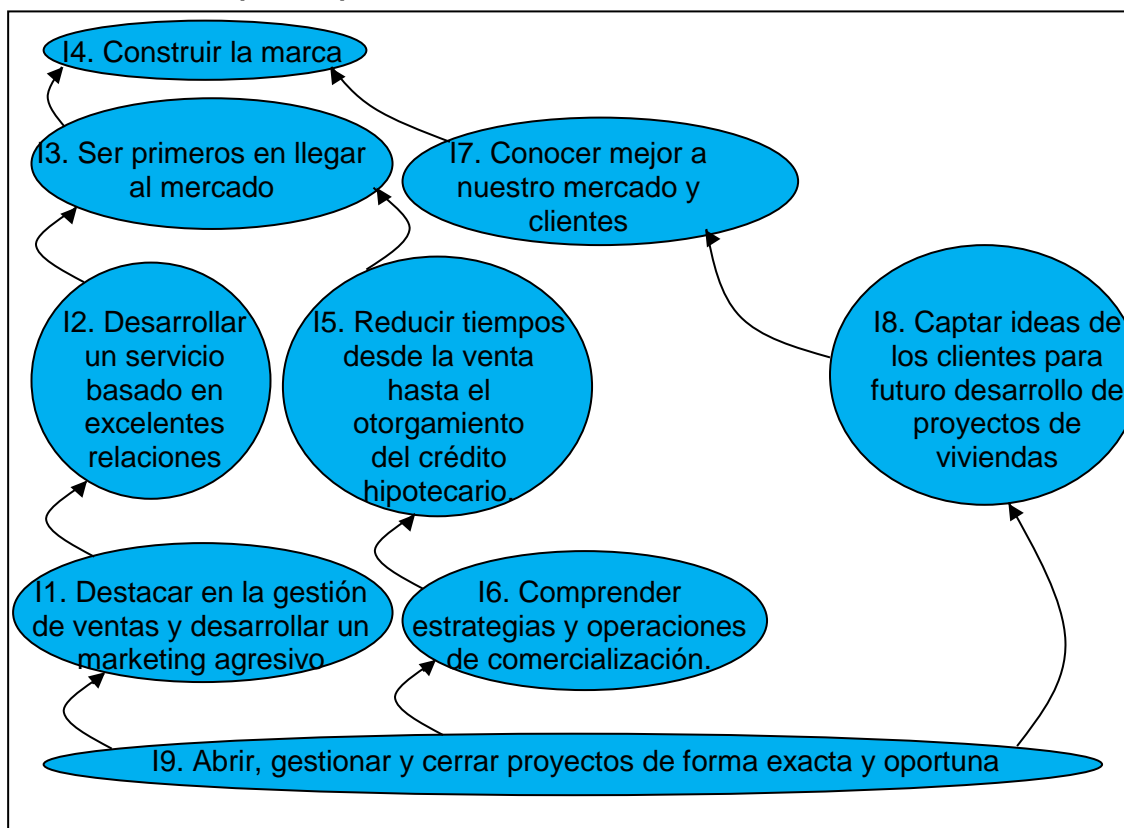
Tabla 4.3: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva clientes

No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
4	Convertirse en proveedor preferido de viviendas que generan plusvalía	AC01	Cuota mercado	%	CM=	$(\text{Ventas}/\text{Mercado previsto}) * 100$
5	Ser socio de confianza asesorando para la obtención del crédito hipotecario	AC02	Asesoramiento crédito hipotecario	%	AC=	$(\text{No. prestamos asesorados}/\text{Total de préstamos hipotecarios presentados}) * 100$
6	Alcanzar satisfacción del cliente en la experiencia de compra	AC04	Porcentaje de calificaciones positivas en la encuesta enviada por e-mail	%	AC=	$(\text{Encuestas que califican con notas 4 o 5} - \text{encuestados que califican con 1 y 2}/\text{Total encuestados}) * 100$

Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.6.3 Perspectiva financiera

Grafico 4.5: Perspectiva procesos internos



Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

Tabla 4.4: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de procesos internos

No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
7	Destacar en la gestión de ventas y realizar un marketing agresivo.	AI01	Eficacia del proceso de comercialización	%	AE=	(duración del proceso/duración del ciclo)*100
		AI02	Relación entre respuesta cliente y campañas	%	AM=	(Gastos en marketing/ventas)*100
		AI03	Número de clientes que visitan la página web de nuestra empresa y adquieren una vivienda	%	AI=	(Número de clientes que visitan la página web de nuestra empresa y adquieren una vivienda/Total clientes al final del periodo)*100

No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
		AI04	Gastos de comercialización y venta	%	GV=	(Gastos de comercialización y venta/ Gatos totales)*100
		AI05	El número de reuniones del equipo de ventas	No.	RR=	Número de reuniones del equipo de ventas
8	Desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones	AI06	Índice de quejas y reclamos resueltos	%	IR=	(No. de quejas y reclamos solucionados/Total de quejas y reclamos presentados)*100
		AI07	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales	No.	RR=	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales
9	Ser primeros en llegar al mercado	AI08	Número de viviendas vendidas en la primera etapa	No.	YT=	Número de viviendas vendidas en la primera etapa
		AI09	Tiempo de espera en relación a la competencia	Días	YD=	Días de espera en relación a la competencia
10	Construir la marca	AI10	Estudio clientes sobre conocimiento de la marca	Cuali-tativa.	EI=	Encuesta a través de e-mail.
11	Reducir tiempos desde la venta hasta el otorgamiento del crédito hipotecario	AI11	Índice de eficiencia en la cobranza de créditos hipotecarios	%	IE=	(Cobranza de Créditos hipotecarios/Créditos hipotecarios totales)*100
12	Comprender estrategias y operaciones de comercialización	AI12	Escrituración de bienes inmuebles	No.	EE=	Número de bienes inmuebles escriturados.
		AI13	Índice de comunicación interna	Cuali-tativa	AQ=	Medición de comunicación bajo parámetros establecidos por Aservin

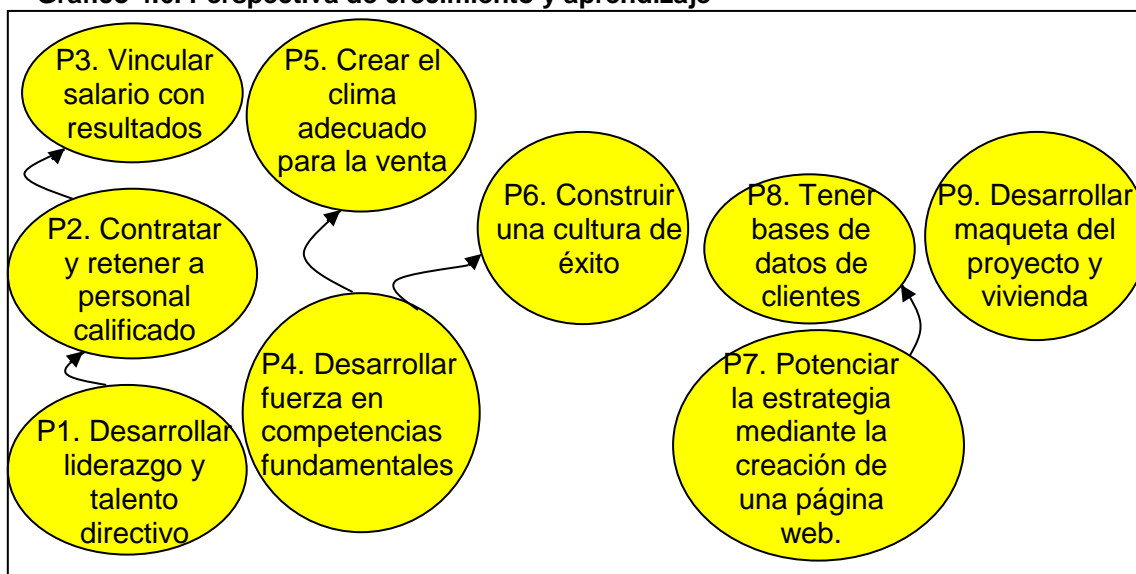
No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
		AI14	Número de procesos con mejoras sustanciales	No.	PM=	Número de procesos con mejoras sustanciales
		AI15	Número de procesos eliminados por ineficaces	No.	PE=	Número de procesos eliminados por ineficaces
13	Conocer mejor nuestro mercado y clientes	AI16	Índice de ejecución de estudio de mercado	%	EM=	Días en ejecución, estudio de mercado/Días ejecución estudio de mercado previsto
14	Captar ideas de nuestros clientes para futuro de desarrollo de proyectos de vivienda.	AI17	Número de innovaciones propuestas por clientes	No.	CI=	Número de innovaciones propuestas por clientes
		AI18	Tiempo pasado con clientes clave para conocer futuras oportunidades y necesidades	Horas	YC=	Horas con clientes clave para conocer futuras oportunidades y necesidades
15	Abrir, cerrar gestionar y cerrar proyectos de forma exacta y oportuna	AI19	Avance del proyecto en casas vendidas	%	RP=	(Avance Proyecto / Etapa definida) *100

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.6.4 Perspectiva financiera

Gráfico 4.6. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje



Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

Tabla 4.5: Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
16	Construir una cultura de éxito	AA01	Índice de clima laboral	%	CL=	Medición bajo parámetros establecidos por Aservin usando los índices de información de clima laboral
		AA02	Sugerencias hechas por empleado	%	SE=	(No. de sugerencias hechas por empleado/No. sugerencias adoptadas para mejora del proceso)
17	Potenciar la estrategia mediante la creación de una página web	AA03	Tiempo de creación de la página web	Días	PW=	Número de días en crear la página web- Número de días designados para la creación de la página web.
		AA04	Visitantes página web	No.	VW=	No. Visitantes página web.
18	Contratar y retener a personal calificado	AA05	Rotación de personal	%	RP=	(Cantidad de egresos (forzados y no forzados) / Plantilla Inicial)*100

No.	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula
19	Desarrollar liderazgo y talento directivo	AA06	Capacitación de equipo de alta dirección	Horas	HC=	Horas destinadas a capacitación para el equipo de alta dirección
		AA07	Liderazgo en encuesta al personal	Cualitativa	LL=	Puntuación favorable liderazgo en encuesta al personal (feedback 360°)
20	Desarrollar fuerza en competencias fundamentales	AA08	Índice de desempeño del talento humano (resultados)	%	TH=	(Número de servidores profesionales con evaluación superior a 69 de 100/No. total de profesionales evaluados)*100.
		AA09	Índice de evaluación de competencias	%	TC=	(No. de profesionales con evaluación superior a 69 de 100/No. total de profesionales evaluados)*100
21	Vincular salario con resultados	AA10	Efectividad en ventas	%	SS=	(Ventas efectuadas/Cuota de ventas)*100
22	Vincular clima adecuado para el cliente	AA11	Clima cierre de ventas	Cualitativa	VV=	Encuesta a clientes a través de e-mail
23	Disponer de bases de datos clientes	AA12	Base de datos clientes	%	IT=	(No. clientes registrados en bases de datos/No. de clientes totales)*100
24	Desarrollar maqueta del proyecto y vivienda	AA13	Presupuesto ejecutado maqueta del proyecto y vivienda	%	MP=	(Presupuesto ejecutado/ Presupuesto destinado)*100

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.7 Cuadro de mando integral de la inmobiliaria Aservin

Tabla 4.6: Cuadro de mando integral de la inmobiliaria Aservin

No.	Perspectiva	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula	Responsable Estratégico	Meta Prevista
1	Financiera	Aumentar valor para los inversionistas	AF01	Rentabilidad de la inversión	%	RI=	$(\text{Beneficio}/\text{Inversión}) * 100$	Gerente general	30%
2	Financiera	Cumplir cuota de ventas	AF02	Cuota de Ingresos	%	CI=	$(\text{Ventas}/\text{Cuota de ventas}) * 100$	Gerente financiero	100%
			AF03	Eficiencia en la cobranza de las hipotecas	%	AC=	$(\text{Cobranza}/\text{Ventas con hipotecas}) * 100$	Gerente financiero	100%
3	Financiera	Reducir costes de comercialización	AF04	Costos totales por casa	%	CT=	$(\text{Costos operativos} + \text{Costos de ventas} + \text{costos administrativos y generales}) / \text{Ventas Totales} * 100$	Gerente financiero	1%
4	Clientes	Convertirse en proveedor preferido de viviendas que generan plusvalía	AC01	Cuota mercado	%	CM=	$(\text{Ventas}/\text{Mercado previsto}) * 100$	Gerente de comercialización	100%
5	Clientes	Ser socio de confianza, asesorando para la obtención del crédito hipotecario	AC02	Asesoramiento crédito hipotecario	%	AC=	$(\text{No. prestamos asesorados}/\text{Total de préstamos hipotecarios presentados}) * 100$	Gerente de comercialización	100%
6	Clientes	Alcanzar satisfacción del cliente en la experiencia de compra	AC04	Porcentaje de calificaciones positivas en la encuesta enviada por e-mail	%	AC=	$(\text{Encuestas que califican con notas 4 o 5} - \text{encuestados que califican con 1 y 2}/\text{Total encuestados}) * 100$	Gerente de comercialización	90%

7	Procesos internos	Destacar en la gestión de ventas y realizar un marketing agresivo.	AI01	Eficacia del proceso de comercialización	%	AE=	(duración del proceso/duración del ciclo)*100	Gerente de comercialización	100%
			AI02	Relación entre respuesta cliente y campañas	%	AM=	(Gastos en marketing/ventas)*100	Gerente de comercialización	0,5%
			AI03	Número de clientes que visitan la página web de nuestra empresa y adquieren una vivienda	%	AI=	(Número de clientes que visitan la página web de nuestra empresa y adquieren una vivienda/Total clientes al final del periodo)*100	Gerente de comercialización	80%
	Procesos internos		AI04	Gastos de comercialización y venta	%	GV=	(Gastos de comercialización y venta/ Gatos totales)*100	Gerente de comercialización	0,5 %
			AI05	El número de reuniones del equipo de ventas	No.	RR=	Número de reuniones del equipo de ventas	Gerente de comercialización	4 al mes
8	Procesos internos	Desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones	AI06	Índice de quejas y reclamos resueltos	%	IR=	(No. de quejas y reclamos solucionados/Total de quejas y reclamos presentados)*100	Gerente de comercialización	90%
			AI07	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales	No.	RR=	Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales	Gerente de comercialización	80%

9	Procesos internos	Ser primeros en llegar al mercado	AI08	Número de viviendas vendidas en la primera etapa	No.	YT=	Número de viviendas vendidas en la primera etapa	Gerente de comercialización	49
			AI09	Tiempo de espera en relación a la competencia	Días	YD=	Días de espera en relación a la competencia		200
10	Procesos internos	Construir la marca	AI10	Estudio clientes sobre conocimiento de la marca	Cualitativa.	EI=	Encuesta a través de e-mail.	Gerente general	Bueno
11	Procesos internos	Reducir tiempos desde la venta hasta el otorgamiento del crédito hipotecario	AI11	Índice de eficiencia en la cobranza de créditos hipotecarios	%	IE=	(Cobranza de Créditos hipotecarios/Créditos hipotecarios totales)*100	Gerente de comercialización	100%
12	Procesos internos	Comprender estrategias y operaciones de comercialización	AI12	Escrituración de bienes inmuebles	No.	EE=	Número de bienes inmuebles escriturados.	Gerente de comercialización	100%
			AI13	Índice de comunicación interna	Cualitativa	AQ=	Medición de comunicación bajo parámetros establecidos por Aservin	Gerente de recursos humanos	Bueno
	Procesos internos		AI14	Número de procesos con mejoras sustanciales	No.	PM=	Número de procesos con mejoras sustanciales	Gerente de comercialización	3
			AI15	Número de procesos eliminados por ineficaces	No.	PE=	Número de procesos eliminados por ineficaces	Gerente de comercialización	2

13	Procesos internos	Conocer mejor nuestro mercado y clientes	AI16	Índice de ejecución de estudio de mercado	%	EM=	Días en ejecución estudio de mercado/Días ejecución estudio de mercado previsto	Gerente de comercialización	100%
14	Procesos internos	Captar ideas de nuestros clientes para futuro de desarrollo de proyectos de vivienda.	AI17	Número de innovaciones propuestas por clientes	No.	CI=	Número de innovaciones propuestas por clientes	Gerente de comercialización	2
			AI18	Tiempo pasado con clientes clave para conocer futuras oportunidades y necesidades	Horas	YC=	Horas con clientes clave para conocer futuras oportunidades y necesidades	Gerente de comercialización	500
15	Procesos internos	Abrir, cerrar gestionar y cerrar proyectos de forma exacta y oportuna	AI19	Avance del proyecto en casas vendidas	%	RP=	(Avance Proyecto / Etapa definida) *100	Gerente de comercialización	100%
16	Crecimiento y aprendizaje	Construir una cultura de éxito	AA01	Índice de clima laboral	%	CL=	Medición bajo parámetros establecidos por Aservin usando los índices de información de clima laboral	Gerente de recursos humanos	Bueno
			AA02	Sugerencias hechas por empleado	%	SE=	(No. de sugerencias hechas por empleado/No. sugerencias adoptadas para mejora del proceso	Gerente general	20%
17	Crecimiento y aprendizaje	Potenciar la estrategia mediante la creación de una página web	AA03	Tiempo de creación de la página web	Días	PW=	Número de días en crear la página web-Número de días designados para la creación de la página web.	Gerente de comercialización	120
			AA04	Visitantes página web	No.	VW=	No. Visitantes página web.	Gerente de comercialización	500
18	Crecimiento y aprendizaje	Contratar y retener a personal calificado	AA05	Rotación de personal	%	RP=	(Cantidad de egresos (forzados y no forzados) / Plantilla Inicial)*100	Gerente de recursos humanos	10%

19	Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar liderazgo y talento directivo	AA06	Capacitación de equipo de alta dirección	Horas	HC=	Horas destinadas a capacitación para el equipo de alta dirección	Gerente general	300
			AA07	Liderazgo en encuesta al personal	Cualitativa	LL=	Puntuación favorable liderazgo en encuesta al personal (feedback 360°)	Gerente general	Bueno
20	Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar fuerza en competencias fundamentales	AA08	Índice de desempeño del talento humano (resultados)	%	TH=	(Número de servidores profesionales con evaluación superior a 69 de 100/No. total de profesionales evaluados)*100.	Gerente general	80%
			AA09	Índice de evaluación de competencias	%	TC=	(No. de profesionales con evaluación superior a 69 de 100/No. total de profesionales evaluados)*100	Gerente de recursos humanos	80%
21	Crecimiento y aprendizaje	Vincular salario con resultados	AA10	Efectividad en ventas	%	SS=	(Ventas efectuadas/Cuota de ventas)*100	Gerente de recursos humanos	100%
22	Crecimiento y aprendizaje	Vincular clima adecuado para el cliente	AA11	Clima cierre de ventas	Cualitativa	VV=	Encuesta a clientes a través de e-mail	Gerente de recursos humanos	Bueno
23	Crecimiento y aprendizaje	Disponer de bases de datos clientes	AA12	Base de datos clientes	%	IT=	(No. clientes registrados en bases de datos/No. de clientes totales)*100	Gerente de recursos humanos	200
24	Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar maqueta del proyecto y vivienda	AA13	Presupuesto ejecutado maqueta del proyecto y vivienda	%	MP=	(Presupuesto ejecutado/Presupuesto destinado)*100	Gerente general	100%

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.7.1 Esquema de alertas y semaforización

Se plantea un esquema de semaforización para medir el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos, que envíe alertas oportunas a los responsables de los objetivos estratégicos para que tomen medidas a tiempo:

Tabla 4.7: Esquema de semaforización

ALERTA / ESTADO	PUNTAJE	PUNTAJE CUALITATIVO	ACCIONES
ROJA	Menor a 70	Insuficiente	Acción correctiva inmediata
NARANJA	Entre 70 y 80	Regular	Acción correctiva
AMARILLA	Entre 80 y 95	Bueno	Acción preventiva
VERDE	Sobre 95	Sobresaliente	Reconocimiento

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

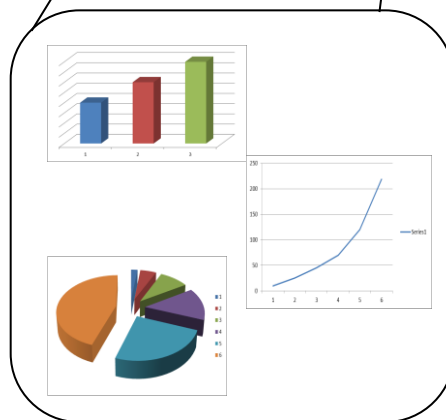
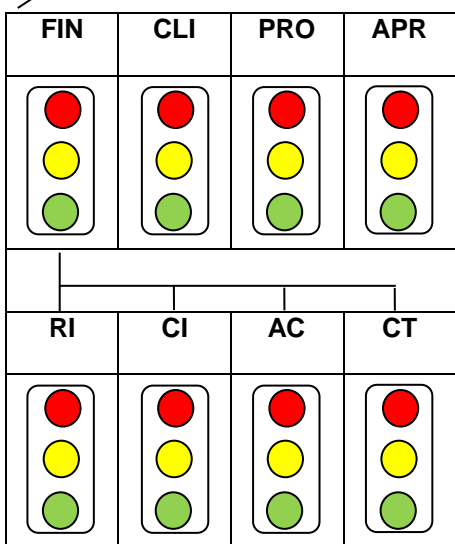
Estos parámetros de alertas se incluyen en el sistema de control de gestión estratégica y si se desea pueden ser adaptados de acuerdo al criterio de la alta dirección.

4.8 Sistema de control de gestión de la inmobiliaria Aservin

Se utilizó Excel con el manejo de tablas dinámicas para el diseño del cuadro de mando integral para monitorear el cumplimiento de las metas. Se puede seleccionar la perspectiva que se desea observar, junto con los objetivos de la misma, con sus respectivos indicadores. Además gracias a la semaforización se puede controlar el desempeño de la gestión. Junto al desempeño se puede visualizar la tendencia del indicador y el responsable directo del cumplimiento de la meta. Las tablas dinámicas también permiten la visualización de los indicadores a través de gráficos que facilitan la comprensión para el revisor.

Gráfico 4.7: Sistema de control de gestión de la inmobiliaria Aservin

PE	OBJETIVOS	INDICADOR	UM	META	DESEM	TEND	RESP	IND
FINANCIERA	Aumentar valor para los inversionistas	Rentabilidad de la inversión	%	20			GG	20
	Cumplir cuota de ventas	Cuota de Ingresos	%	100			GF	80
		Eficiencia en la cobranza de las hipotecas	%	100			GF	70
	Reducir costes de comercialización	Costos totales por casa	%	2			GF	1



Fuente: Aservin
 Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.1 Base de datos del cuadro de mando integral con tablas dinámicas

El uso de tablas dinámicas necesita una matriz o base de datos para el cuadro de mando integral. En el siguiente gráfico se puede observar la misma, consta de el número del objetivo estratégico, la perspectiva a la que pertenece, el código asignado, el indicador con el que se mide el objetivo estratégico, la unidad de medida, la fórmula a utilizarse, el resultado alcanzado en el período, la meta prevista y finalmente el porcentaje de cumplimiento de la meta. Esta base de datos posteriormente, permite generar las tablas dinámicas y los gráficos dinámicos. Por ejemplo para este proyecto se ha determinado una utilidad de no menos del 30%, cuyo valor está registrado en la perspectiva financiera, en el objetivo estratégico: aumentar valor para los accionistas. Se planea construir 49 viviendas cuyo costo de construcción es de USD 68.000 cada una, por lo que el costo total de construcción de la primera etapa es de USD 3.332.000. Por lo tanto la rentabilidad esperada del proyecto en ésta etapa es de USD. 999.600.

Imagen 4.1: Base de datos del cuadro de mando integral con tablas dinámicas

No.	Perspectiva	Objetivo estratégico	Código	Indicador	Unidad de medida	Sigla	Fórmula	VALOR 1	VALOR 2	PORCENTAJE
1	Perspectiva financiera	Aumentar valor para los inversionistas	AF01	Rentabilidad de la inversión	%	RI=	(Beneficio/Beneficio Previsto)*100	999.600,00	999.600,00	100
2	Perspectiva financiera	Cumplir cuota de ventas	AF02	Cuota de Ingresos	%	CI=	(Ventas/Cuota de ventas)*100	1.000.000,00	1.500.000,00	67
3	Perspectiva financiera	Cumplir cuota de ventas	AF03	Eficiencia en la cobranza de hipotecas	%	AC=	(Cobranza/Ventas con hipotecas)*100	200.000,00	1.000.000,00	20

Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.2 Tabla dinámica de perspectivas del cuadro de mando integral

La base de datos del cuadro de mando integral alimenta la tabla dinámica de perspectivas del cuadro de mando integral. El uso de tablas dinámicas permite seleccionar los resultados alcanzados en la perspectiva o perspectivas que se desea visualizar. Junto a la perspectiva aparece el promedio de todos los indicadores de la perspectiva. Si deseamos conocer el resultado alcanzado en cada objetivo estratégico, es necesario dar un clic en el icono que aparece a la izquierda de la perspectiva, lo que permite que se desplieguen todos los objetivos estratégicos junto con los resultados alcanzados. Adicionalmente, si se desea en la misma tabla se puede filtrar los datos seleccionando solamente el objetivo estratégico que se desea visualizar:

Imagen 4.2: Perspectivas del cuadro de mando integral y objetivos estratégicos

Etiquetas de fila	Promedio de PORCENTAJE
Perspectiva clientes	70
Alcanzar satisfacción del cliente en la experi	100
Convertirse en proveedor preferido de vivie	10
Ser socio de confianza asesorando para la ob	100
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	89
Construir una cultura de éxito	100
Contratar y retener a personal calificado	100
Desarrollar fuerza en competencias fundame	100
Desarrollar liderazgo y talento directivo	100
Desarrollar maqueta del proyecto y vivienda	100
Disponer de bases de datos clientes	100
Potenciar la estrategia mediante la creación	100
Vincular clima adecuado para el cliente	50
Vincular salario con resultados	59
Perspectiva financiera	59
Aumentar valor para los inversionistas	100
Cumplir cuota de ventas	43
Reducir costes de comercialización	50

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.3 Tendencias de los objetivos estratégicos

El cuadro de mando integral también permite visualizar la tendencia del cumplimiento de cada objetivo estratégico, esto permite que el responsable pueda determinar si su equipo se esfuerza por alcanzar resultados mejores, si las decisiones que tomó fueron las adecuadas:

Imagen 4.3: Tendencias de los objetivos estratégicos

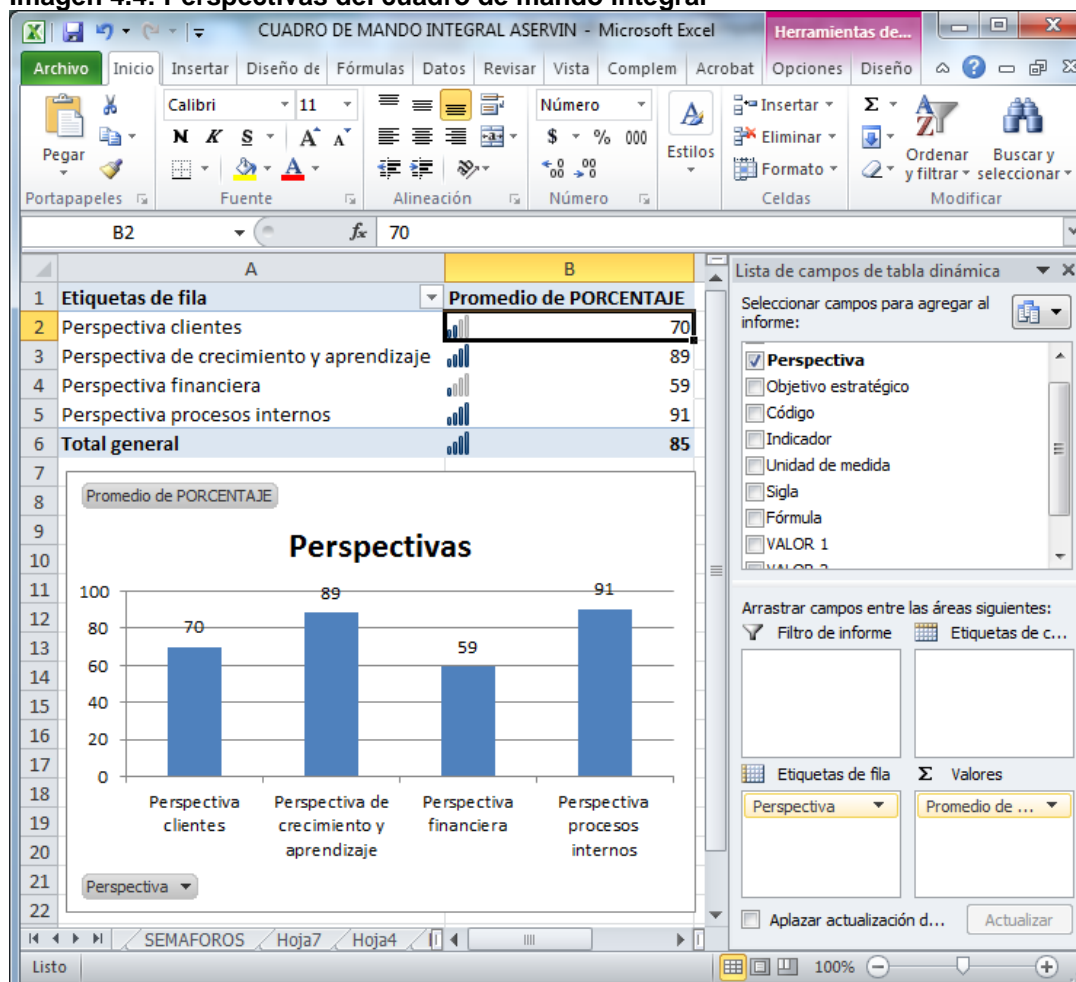
	A	B	C	D
1	Perspectiva	Perspectiva financiera		
2				
3	Etiquetas de fila	Promedio de PORCENTAJE		
4	Aumentar valor para los inversionistas	↑	100	
5	Cumplir cuota de ventas	↓	43	
6	Reducir costes de comercialización	↓	50	
7	Total general	↔	59	
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.4 Grafico dinámico de las perspectivas del cuadro de mando integral

El grafico dinámico de las perspectivas del cuadro de mando integral nos permite visualizar los resultados alcanzados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: perspectiva financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje:

Imagen 4.4: Perspectivas del cuadro de mando integral

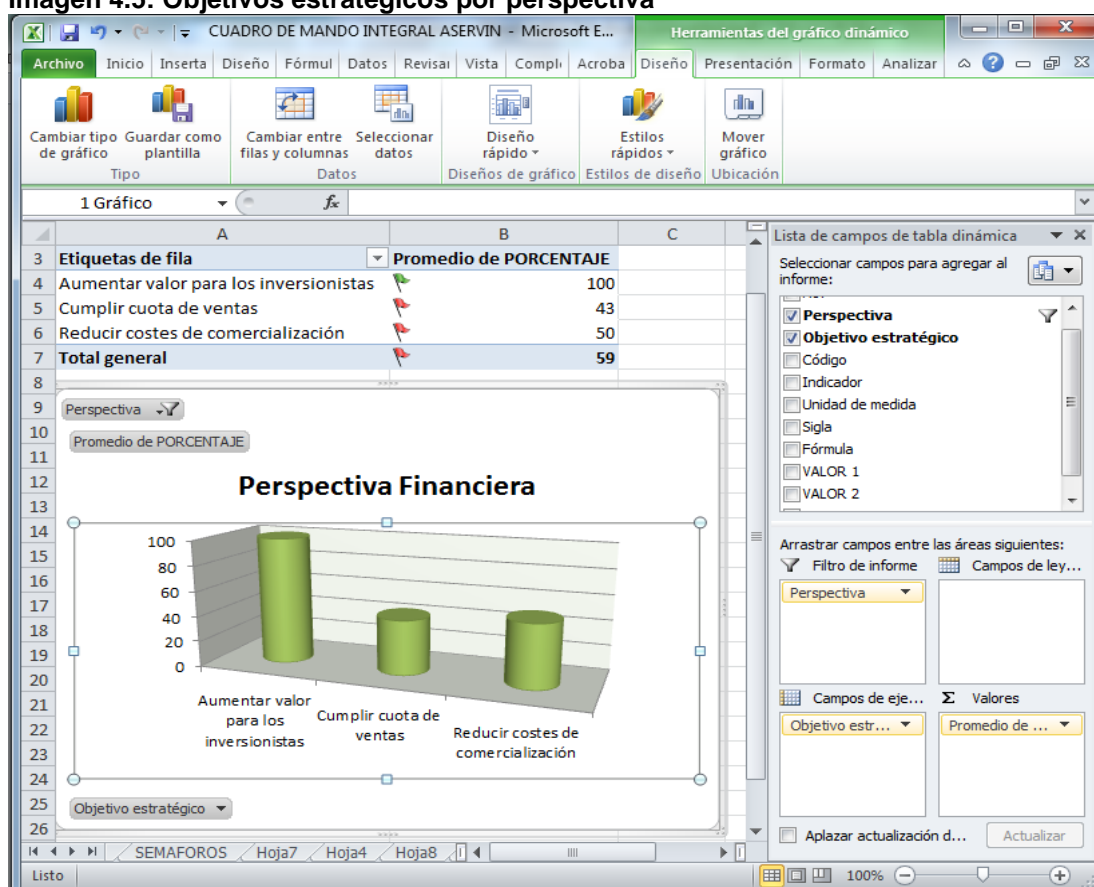


Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.5 Grafico dinámico de los objetivos estratégicos por perspectiva

El grafico dinámico permite visualizar los resultados alcanzados en los objetivos estratégicos por perspectiva, además la semaforización permite visualizar el estado del indicador con el objetivo de tomar acciones oportunas que permitan mejorar el desempeño:

Imagen 4.5: Objetivos estratégicos por perspectiva



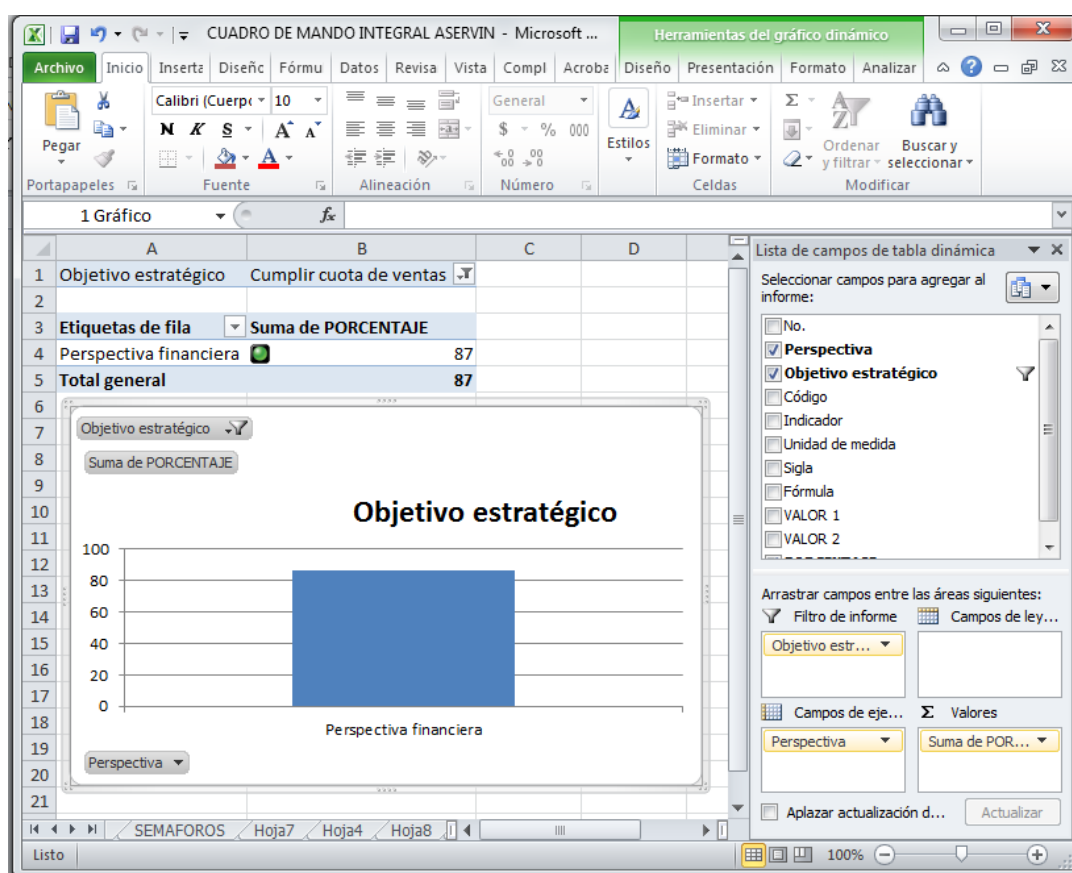
Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.6 Grafico dinámico de objetivo estratégico específico

El grafico dinámico de objetivo estratégico específico permite seleccionar el objetivo estratégico que se desea visualizar. De esta forma de forma individual se puede hacer un análisis del desempeño alcanzado y el responsable puede tomar medidas oportunas con su equipo de trabajo:

Imagen 4.6: Objetivo estratégico específico



Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

El cuadro de mando integral permite monitorear el desempeño de la inmobiliaria en tiempo real, tomar decisiones y acciones oportunas por parte de los responsables del cumplimiento de las metas. El cuadro de mando integral permite medir los resultados financieros sin descuidar el crecimiento en otras áreas como son los activos intangibles que permite la ventaja competitiva sostenible.

4.8.7 Detección de anomalías

En todas las reuniones de seguimiento y control de gestión es necesario que los miembros trabajen con formatos que sirvan de bitácora y registros de control para posteriores auditorías. En donde se detallan las decisiones tomadas y las acciones que permitirán llevar a cabo las mejoras. Se propone la siguiente ficha de anomalías que permite analizar lo que sucedió para que no se alcancen las metas propuestas, las razones por las que no se alcanzaron las metas, luego en base a esta información, se deciden las acciones correctivas con el fin de eliminar la raíz del problema. Finalmente de todo lo sucedido se detalla el nuevo conocimiento estratégico para mejor desempeño en los próximos años.

Tabla 4.8: Ficha de anomalías

Responsable:	Objetivo: Meta: % Cumplimiento:	Fecha:
---------------------	--	---------------

1. ¿Qué pasó para que no se cumplieran las metas?

2. ¿Por qué no se cumplieron las metas?

3. ¿Cuáles son las acciones correctivas que debemos tomar para cumplir las metas?

4. ¿Se logró eliminar las causas raíz de los problemas?

5. ¿Qué hemos aprendido de esta experiencia?

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.8 Formato para plan de mejora

El plan de mejora consiste en analizar cuál es el problema que se presentó en determinado objetivo estratégico para que no se cumpla una meta, luego se analiza si la meta que se propuso fue alcanzable, de lo contrario se reformula la meta, después se determina las acciones que se deben tomar, se determina el responsable, las fechas de inicio y de termino, se realiza el seguimiento del plan de acción y se registra el resultado obtenido del plan de mejoramiento. El cuadro de mando integral se potencia con el uso de planes de mejora que nos permiten constantemente innovar la estrategia junto con nuestros procesos.

Tabla 4.9: Formato plan de mejora

ASERVIN	Responsables:	Código:
		Fecha de elaboración:
		Ultima aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Daniel Aguilar Vásquez	Revisado por: Daniel Aguilar Vásquez	Aprobado por: Wilson Aguilar

Objetivo:

PROBLEMA ¿Qué queremos cambiar?	META ¿Cuál es la intención?	ACCIONES ¿Cómo vamos a solucionar?	RESPONSABLE ¿Quién está al frente?	FECHA de inicio	SEGUIMIENTO ¿Cuál es nuestro avance?	FECHA de termino	RESULTADO

Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

4.8.9 Reunión de análisis del sistema de control de gestión

Es fundamental que la alta dirección se reúna para evaluar y revisar el sistema de control de gestión. El flujograma de reunión de análisis operativo muestra que primero se revisan los objetivos estratégicos, así como los niveles de cumplimiento de los indicadores y metas, si en la revisión se determina que la actuación es la indicada se continúa en la forma que se ha procedido. Pero si la actuación no es la esperada se debe determinar las causas-raíces, para delimitar acciones correctivas e implementar planes de mejora.

4.8.10 Principales flujogramas

A continuación se presentan los flujogramas de las principales actividades que realiza la inmobiliaria.

Flujograma 4.1: Reunión de análisis de sistema de control de gestión

ASERVIN	Responsables: Alta Dirección	Código: AI14
		Fecha de elaboración:
		Última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Daniel Aguilar Vásquez	Revisado por: Daniel Aguilar Vásquez	Aprobado por: Wilson Aguilar

Objetivo: Comprender estrategias y operaciones de comercialización		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar objetivos estratégicos] A --> B[Revisar indicadores] B --> C[Revisar metas] C --> D[Revisar niveles de cumplimiento] D --> E{¿La actuación es la esperada?} E -- SI --> F[Aprobar gestión] E -- NO --> G[Determinar causas raíces] G --> H[Implementar planes de mejora] H --> I([Fin]) </pre>	<p>Se revisan los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.</p> <p>Se revisan los indicadores.</p> <p>Se revisan las metas.</p> <p>Se revisan los niveles de cumplimiento.</p> <p>¿Es la actuación la esperada? Si es la esperada se aprueba la gestión del periodo.</p> <p>Se determinan las causas raíces.</p> <p>Se implementan planes de mejora.</p>	<p>Gerente general</p> <p>Gerente general y gerentes financiero, recursos humanos, y de comercialización</p> <p>Gerente general</p> <p>Gerente general</p> <p>Gerente general</p> <p>Gerente general</p> <p>Gerente general</p>

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

Flujograma 4.2: Resolución de quejas de los clientes

ASERVIN	Responsables: Gerente de recursos humanos	Código:AI06 Fecha de elaboración: Última aprobación: Revisión:
Elaborado por: Daniel Aguilar Vásquez	Revisado por: Daniel Aguilar Vásquez	Aprobado por: Wilson Aguilar
Objetivo: Desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones.		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> R1[Recepción queja] R1 --> R2[Registrar queja] R2 --> R3[Registrar queja] R3 --> R4[Analizar queja] R4 --> R5[Resolver y Responder queja] R5 --> R6[Enviar respuesta al cliente] R6 --> R7[Realizar seguimiento] R7 --> R8[Elaborar Informes] R8 --> R9[Remitir informe] R9 --> Fin([Fin]) </pre>	<p>La recepción de la queja se lo puede realizar por medio de correo electrónico a: servicio@aservin.com.ec, o también por escrito en el formulario previsto para el efecto.</p> <p>Se ingresa la queja por escrito en los formularios disponibles, se asigna un número para identificación y se da seguimiento.</p> <p>Se ingresa la queja por escrito en los formularios disponibles, se asigna un número para identificación y se da seguimiento.</p> <p>Se analiza el motivo por el cual se presentó la queja.</p> <p>Si la queja no se puede resolver inmediatamente se la deja en estado “por resolver” y si se ha contestado en estado “resuelto”.</p> <p>Se entrega respuesta al cliente vía e-mail.</p> <p>Se da seguimiento a las quejas en estado “por resolver”</p> <p>Se elaboran los siguientes informes: No. de quejas recibidas No. de quejas resueltas</p> <p>Remitir informe para tomar medidas de acuerdo a lo sucedido.</p>	<p>Secretaria o Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p>

Fuente: Aservin
Elaborado por: Investigador, 2013.

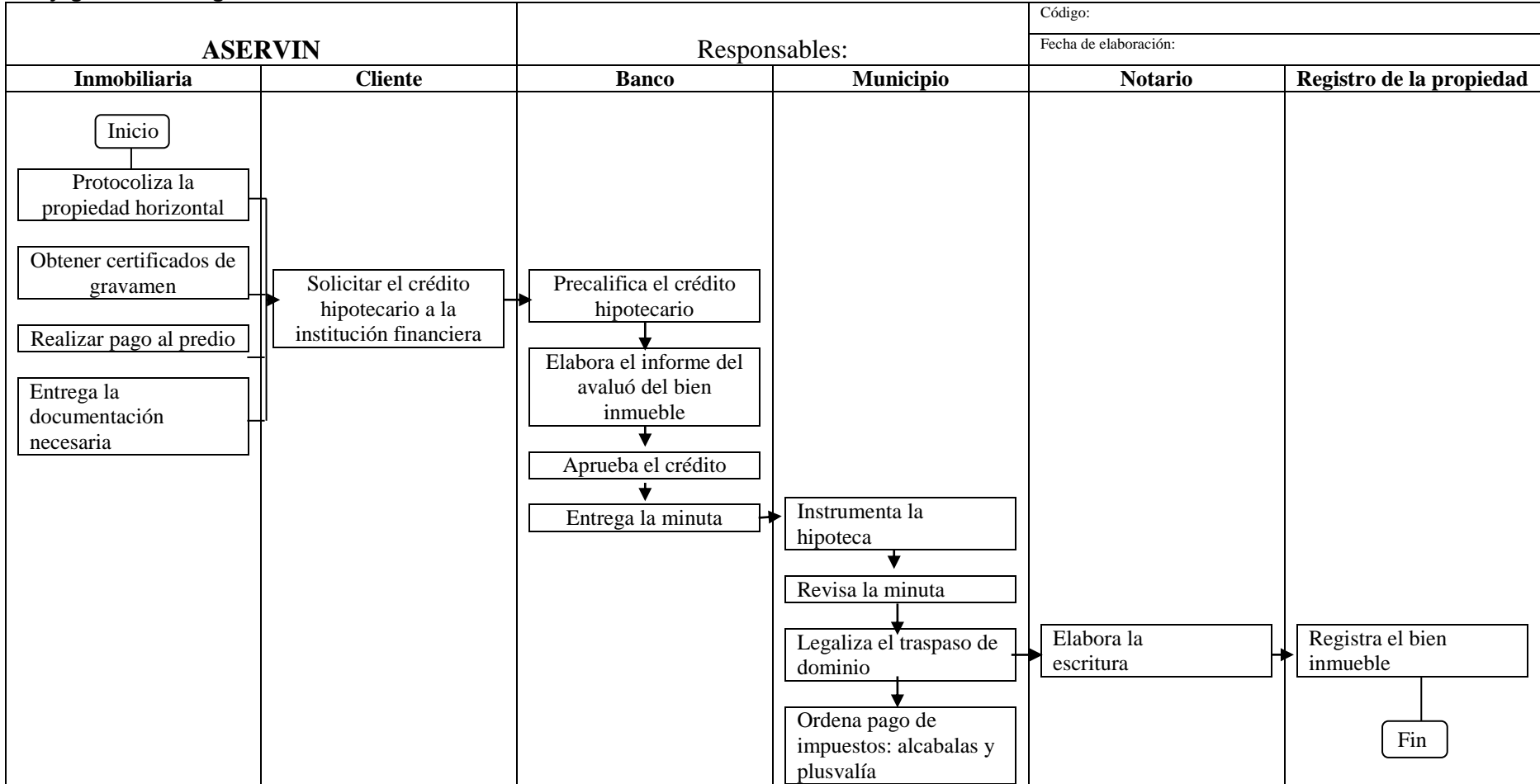
Flujograma 4.3: Venta de viviendas

ASERVIN		Responsables:
		Gerente de comercialización
		Código: AI01
Objetivo: Destacar en la gestión de ventas		Fecha de elaboración:
Revisión:		Ultima aprobación:
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<p>Inicio</p> <p>Recepción del cliente</p> <p>Atención del ejecutivo de ventas</p> <p>Escuchar las necesidades del cliente</p> <p>Ofrecer las viviendas</p> <p>¿El cliente muestra interés?</p> <p>NO (B)</p> <p>SI</p> <p>Registrar datos cliente</p> <p>¿Contado o crédito?</p> <p>¿Califica para crédito?</p> <p>NO (B)</p> <p>SI</p> <p>Visitar terrenos del proyecto</p> <p>¿El cliente desea comprar una casa?</p> <p>NO (B)</p> <p>SI</p> <p>Cliente elige la vivienda</p> <p>Deposito del enganche</p> <p>Firma de promesa de compra venta</p> <p>(B) Fin</p>	<p>Dar la bienvenida al cliente</p> <p>El ejecutivo de ventas disponible atiende al cliente</p> <p>Se conversa con el cliente. Se escucha las necesidades del cliente en cuanto a su anhelo de comprar una casa.</p> <p>Se oferta las viviendas del proyecto.</p> <p>Detectar si el cliente muestra interés en nuestras viviendas.</p> <p>Se registran los datos del cliente: nombres, número celular, lugar de trabajo, e-mail, etc.</p> <p>Se pregunta al cliente si paga la casa de contado o necesita crédito.</p> <p>Encontrar si sus ingresos le permiten acceder a un crédito hipotecario</p> <p>Se trasladan para conocer el sitio donde se construirá el proyecto.</p> <p>Preguntar al cliente sobre la forma en que puede pagar la vivienda.</p> <p>El cliente elige en planos el número de la casa.</p> <p>El cliente deposita el enganche en institución financiera.</p> <p>Se firma la promesa de compra venta en una notaría de la ciudad.</p>	<p>Todos los miembros de la empresa</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Gerente financiero</p> <p>Gerente general</p>

Fuente: Aservin

Elaborado por: Investigador, 2013.

Flujograma 4.4: Legalización de escrituras



Fuente: Aservin
 Elaborado por: Investigador, 2013.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un diagnostico situacional a través del FODA, definido los objetivos estratégicos y seleccionado los indicadores estratégicos y haber diseñado un cuadro de mando integral para la inmobiliaria Aservin como un sistema de control de gestión se encontraron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Las principales fortalezas de la inmobiliaria Aservin son la experiencia en comercialización de viviendas, tiene liderazgo y habilidades de equipo de gestión. Las fortalezas del proyecto son: que se encuentra ubicado en un sector estratégico de la ciudad. Las debilidades de la empresa es que no se dispone de una página web y hace falta crear la imagen comercial de la empresa.

Las oportunidades principales detectadas son, que como política de gobierno se destinan rubros significativos para préstamos hipotecarios. La principal amenaza es la presencia de oligopolios en el negocio inmobiliario y existe la posibilidad de que la capacidad de crecimiento de la oferta supere considerablemente el crecimiento de la demanda.

Mediante la matriz AODF se proponen las siguientes estrategias para solucionar el problema: Diseñar una página web para la inmobiliaria Aservin, crear imagen comercial de la empresa, promocionar y comercializar el proyecto de viviendas, facilitar asesoría para la obtención de créditos hipotecarios, desarrollar un equipo de alto rendimiento en gestión de ventas, crear imagen comercial de la empresa, contar con medidas proactivas que aseguren la competitividad.

El objetivo estratégico principal es garantizar la rentabilidad de la inversión, para lo cual se debe cumplir con los otros objetivos estratégicos. Para este proyecto la rentabilidad debe ser mayor a la rentabilidad que ofrece el sistema financiero privado sumada al costo de financiamiento del proyecto.

Se determinó que para la primera fase de ventas del proyecto se venderán 49 viviendas.

Uno de los objetivos estratégicos principales en la perspectiva clientes es convertirse en el proveedor preferido de viviendas que generarán plusvalía.

Uno de los objetivos estratégicos principales en la perspectiva de procesos es construir la marca y para esto es necesario conocer mejor a nuestro mercado y clientes y desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones.

Entre los objetivos principales de la perspectiva de aprendizaje están construir una cultura de éxito, mediante el desarrollo de liderazgo y talento directivo y desarrollar fuerza en competencias fundamentales.

Se recomienda revisar las relaciones de causa y efecto una vez que se cumpla la primera eta de venta de viviendas, y adaptarlas de acuerdo a las necesidades del nuevo entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Angulo, S. (2013). *La clase media en Ecuador se eleva*. <http://www.elcomercio.ec/negocios/clase-media-Ecuador-eleva_0_884911560.html>. Ecuador.
- ✓ Banco Central del Ecuador, (2013). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural Septiembre 2013*. <<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032013.pdf>>. Ecuador.
- ✓ Bermúdez, M., Espinoza, S. y Arias C. (2011). *Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión en una Empresa de Manufactura para Mejorar su Desempeño*. <<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/20750>>. Ecuador
- ✓ Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (2013). *Balance semestral refleja mayor inversión en servicios crediticios*. <<http://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2013/07/05/balance-semestral-refleja-mayor-inversion-en-servicios-crediticios>>. Ecuador.
- ✓ Bourne, M. y Bourne, P. (2003). *Cuadro de mando integral en una semana*. España: Gestión 2000.
- ✓ Bryson, J. (1998). *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations*. Gran Bretaña: Pergamon Journals.
- ✓ Cubeiro, J. y Gallardo, L. (2010). *Mourinho versus Guardiola, Dos métodos para un mismo objetivo*. España: Alienta.

- ✓ El Comercio, (2012). *Impacto por Alto Costo de Personal*. <http://www.elcomercio.com.ec/negocios/construccion-personal-salarios-viviendas_0_812918794.html>. Ecuador.
- ✓ Fred, D. (1997). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- ✓ Friend G. y Zehle, S. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*. Argentina: The Economist.
- ✓ Garrido, F. (2012). *Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo*. España: Gestión 2000.
- ✓ Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- ✓ Hernández, C. y Del Olmo, R. (2006). *Plan de Marketing Estratégico*. España: Gestión 2000.
- ✓ Hernández, R., Fernández-Collado, C y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- ✓ Horvath & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- ✓ Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2012). *Infoeconomía*. <<http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info10.pdf>>. Ecuador.
- ✓ Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2012). *Ecuador Estadístico*. <www.inec.gob.ec>. Ecuador.
- ✓ Kaplan, R. y Norton, D. (1999). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.

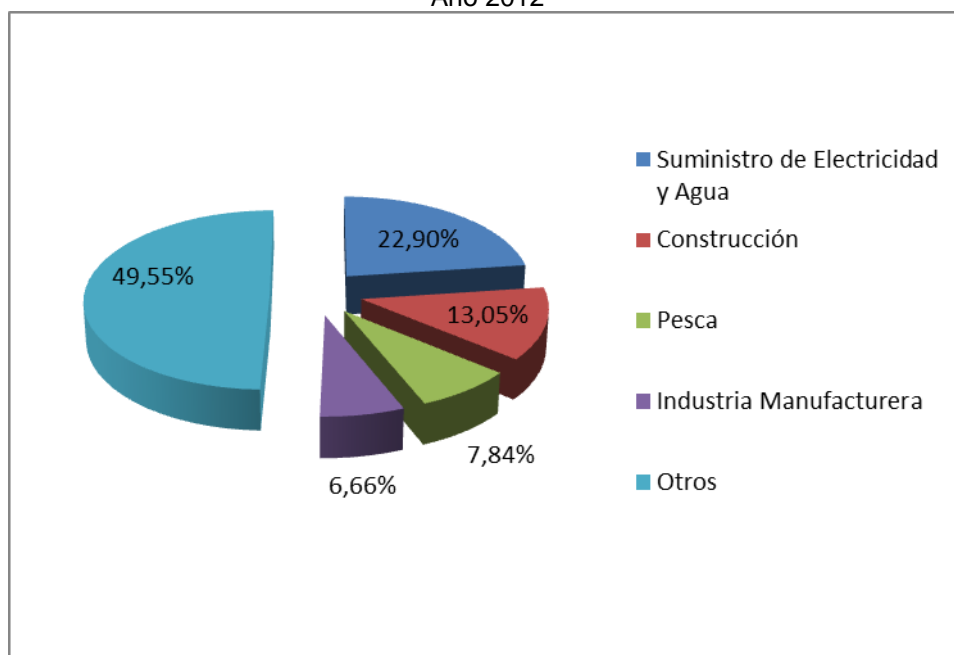
- ✓ Kaplan, R. y Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- ✓ Kaplan, R y Norton, D. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. <<http://www.iluv2teach.com/mgt424/BS2.pdf>>. USA.
- ✓ Ministerio de Coordinación de la Política Económica. (2012). *Indicadores Macroeconómicos Junio 2012*. <<http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf>>. Ecuador.
- ✓ Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- ✓ Morcillo, P. (2002). *Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*. España: Ariel.
- ✓ Porter, M. (1998). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- ✓ Porter, M. (2011). *Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage – Ecuador Strategy Presentation v.3*. Boston: Free Press.
- ✓ Porter, M. (2011). *The Role of Business in Society – Ecuador Strategy Presentation v.2*. Boston: Free Press.
- ✓ Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- ✓ Real Academia Española (2013). *Diccionario de la Lengua Española Vigésima Segunda Edición*. <<http://www.rae.es/rae.html>>. España.
- ✓ Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. México: Limusa.

- ✓ Saldias, J. y Andalaf, A. (2006). *Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin Fines de Lucro*. <http://www.ici.ubiobio.cl/revista/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=4&Itemid=3>. Chile.
- ✓ Steiner, G. (1991). *Planificación de Alta Dirección*. México: Cecsa.
- ✓ Sun, T. (2007). *El Arte de la Guerra*. México: Anaya.
- ✓ Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- ✓ Vásquez, A. (2000). *La Imaginación Estratégica*. México: Granica
- ✓ Villacís, B. y Carrillo, D. (2010). *País atrevido: La nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. <http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadecuador.pdf>. Ecuador.

ANEXOS

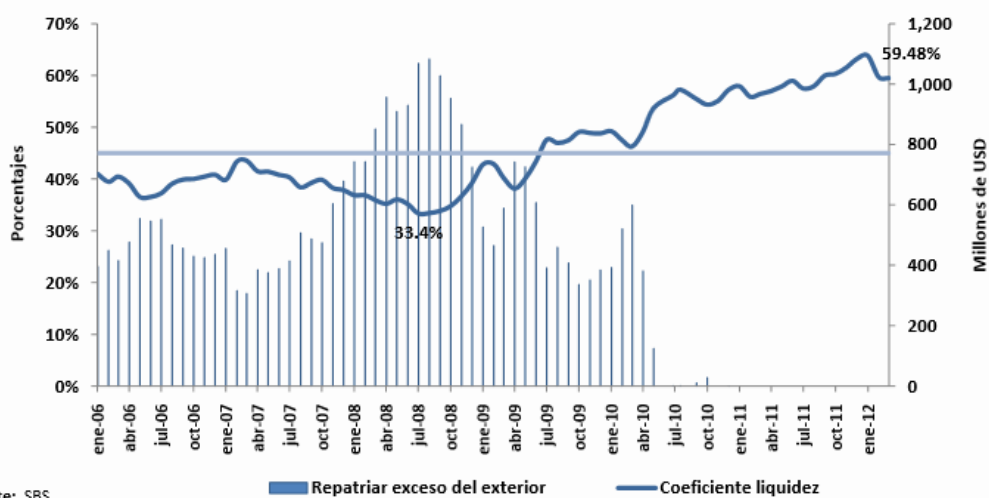
Anexo 1: Variación anual del PIB por industria, Coeficiente de liquidez doméstica macro y repatriación de activos

Grafico 1: Variación Anual del PIB por Industria
Año 2012



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica
Elaborado por: Investigador, 2012.

Grafico 2: Coeficiente de Liquidez Doméstica Macro y Repatriación de Activos
Años 2006-2012

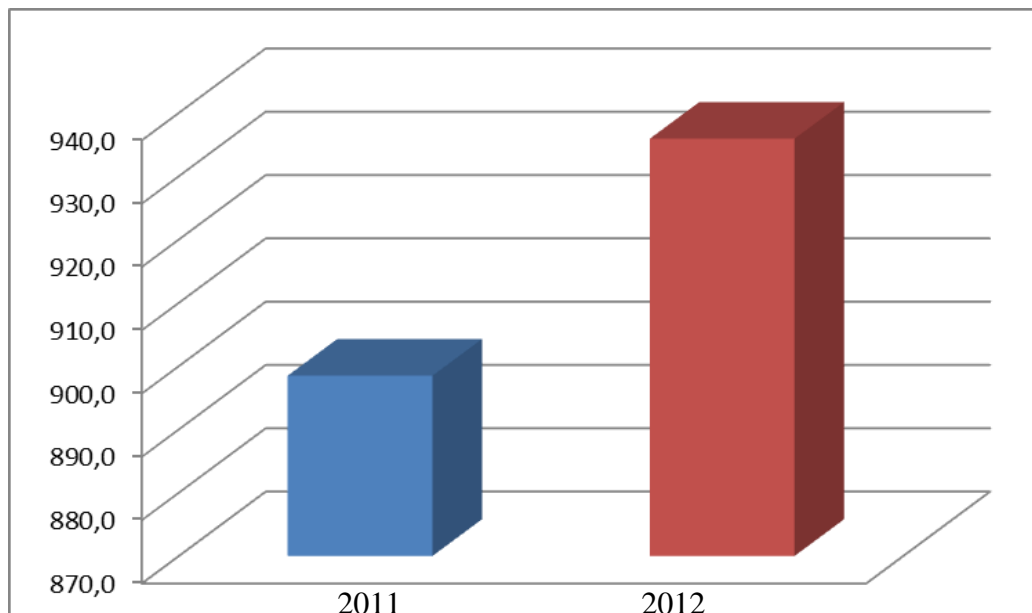


Fuente: SBS

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013.

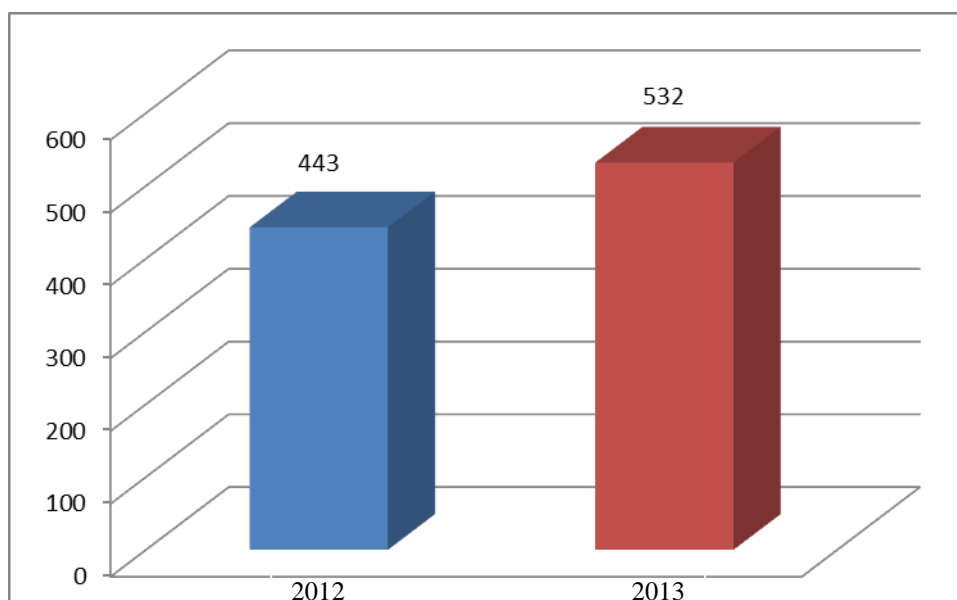
Anexo 2: Préstamos Hipotecarios BIESS

Grafico 3: Monto Desembolsado en Préstamos Hipotecarios por BIESS
Comparativo Anual 2011 2012
(Datos en millones de dólares)



Fuente: Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Elaborado por: Investigador, 2012.

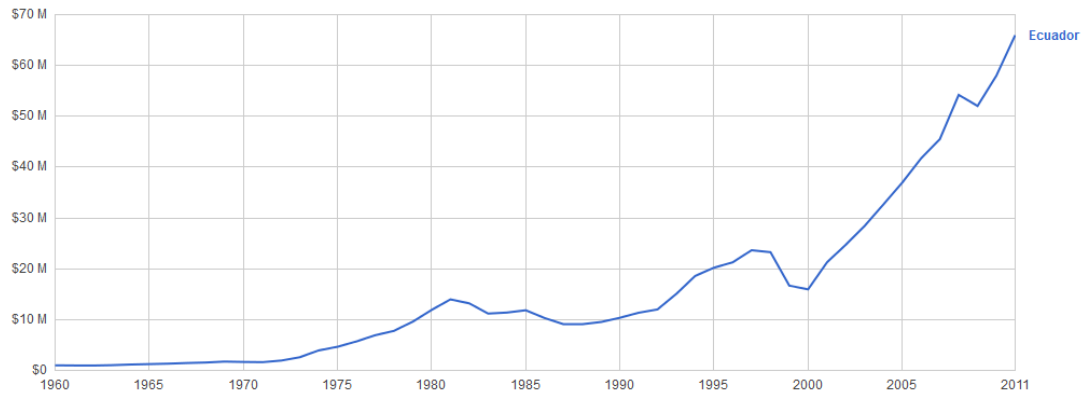
Grafico 4: Monto Desembolsado en Préstamos Hipotecarios por BIESS
Comparativo Semestral
Primer Semestre 2012 – 2013
(Datos en millones de dólares)



Fuente: Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Elaborado por: Investigador, 2013.

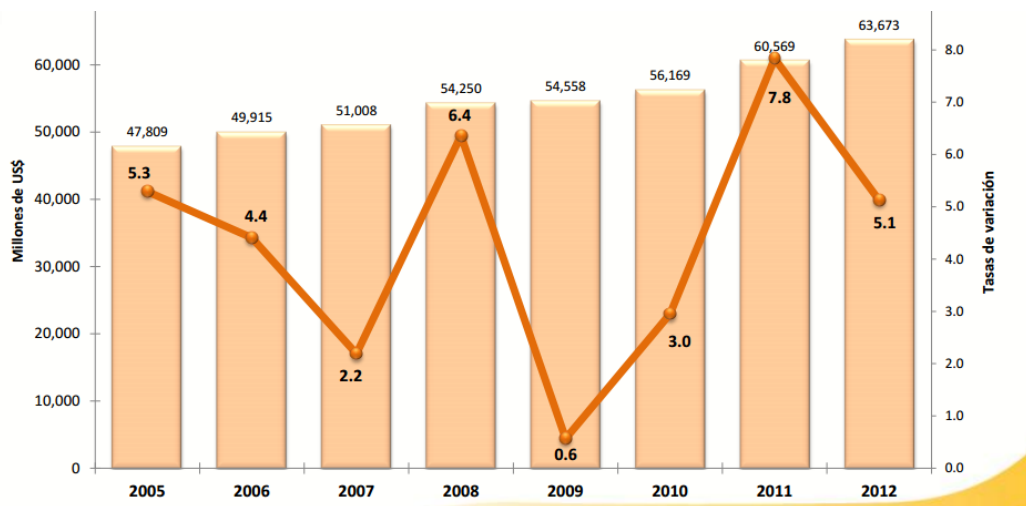
Anexo 3: Producto Interno Bruto Ecuador

Grafico 5: PIB Ecuador
Comparativo Anual
1960 – 2011
(Datos en millones de dólares)



Fuente: Banco Mundial
Elaborado por: Banco Mundial, 2011.

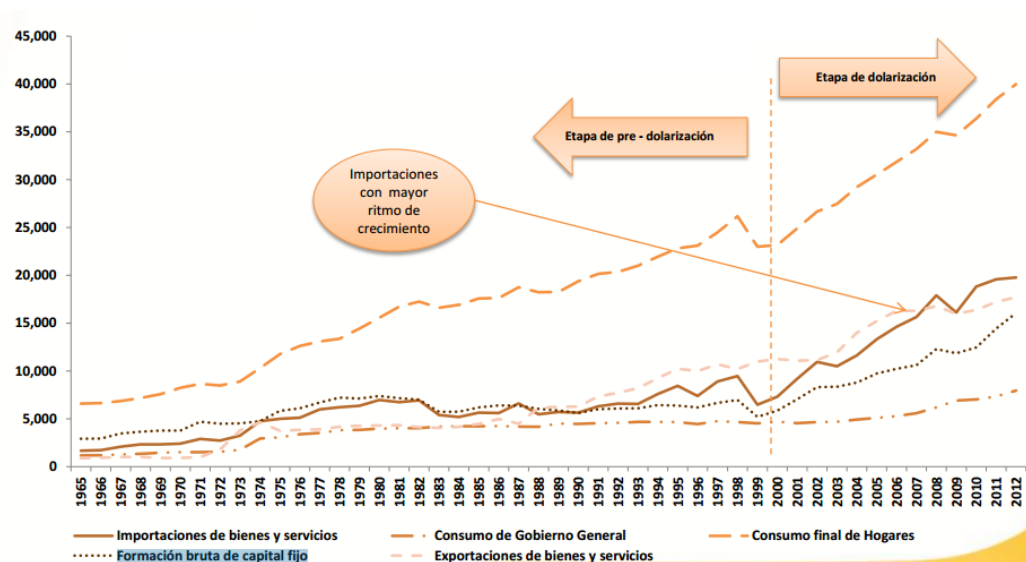
Grafico 6: Producto Interno Bruto – PIB
Años 2005 - 2012



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

Anexo 4: Componentes del PIB, Actividades primarias y Actividades generadoras de valor

Gráfico 7: Evolución de los principales componentes del PIB
(Millones de USD de 2007, 1965-2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2012.

Tabla 1: Actividades primarias y Actividades generadoras de valor
Años 1990, 2001 y 2010

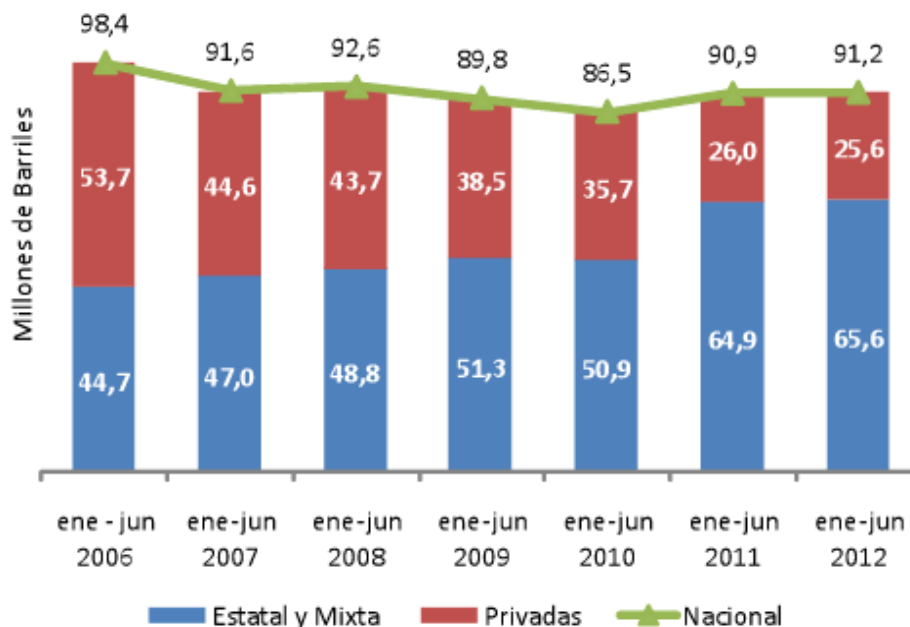
Actividad	1990	2001	2010
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	31,3%	27,9%	21,8%
Comercio al por mayor y menor	13,1%	17,5%	18,5%
Industrias manufactureras	11,2%	10,5%	10,2%
Construcción	5,9%	6,4%	6,5%
Administración pública y defensa	5,7%	3,8%	4,1%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,0%	5,1%	6,5%
Otras	28,8%	28,9%	32,4%

Fuente: Censos de Población y Vivienda
Elaborado por: Censos de Población y Vivienda, 2010.

Anexo 5: Producción y Precios del Petróleo

Grafico 8: Producción de Petróleo

Años 2006 - 2012

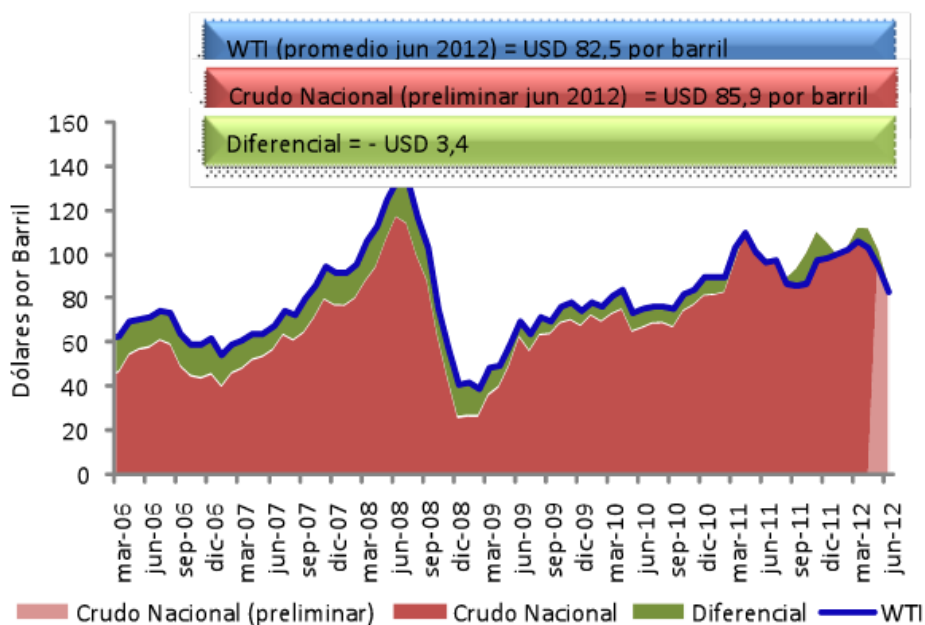


Fuente: Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2012.

Grafico 9: Precios del petróleo

Años 2006 - 2012

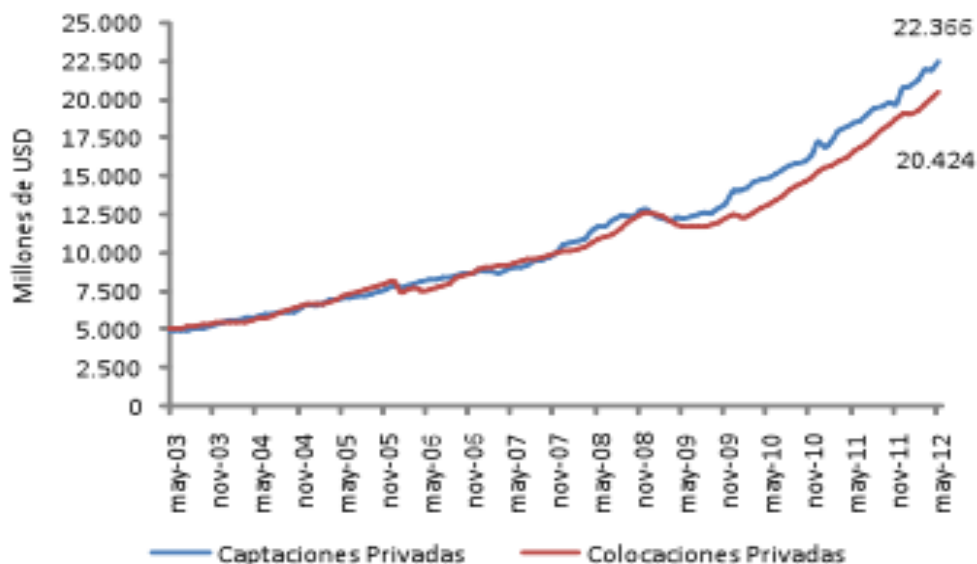


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2012.

Anexo 6: Captaciones, colocaciones privadas y volumen de crédito para vivienda

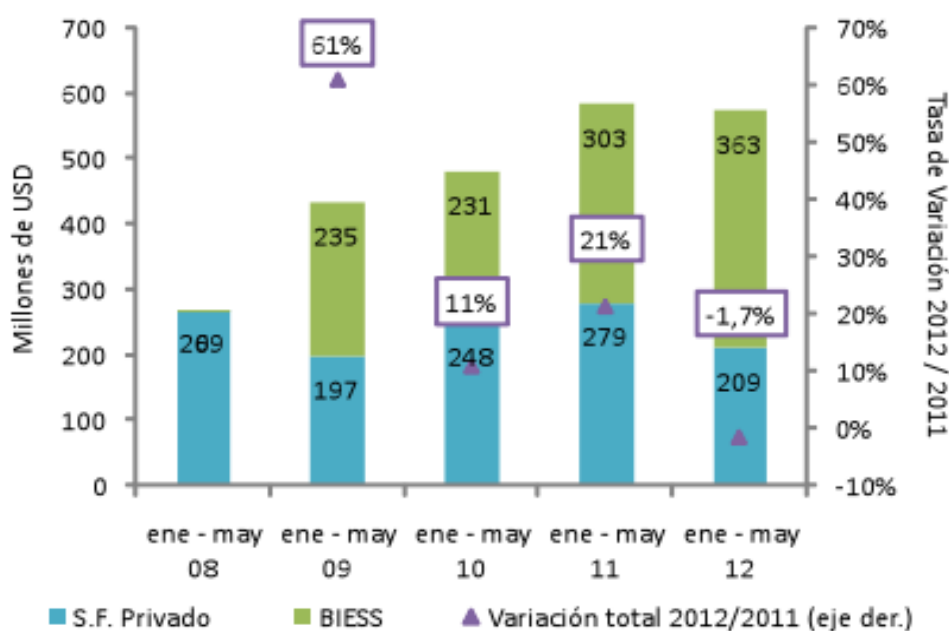
Grafico 10: Evolución del saldo de captaciones y colocaciones privadas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2012.

Grafico 11: Volumen de crédito para vivienda

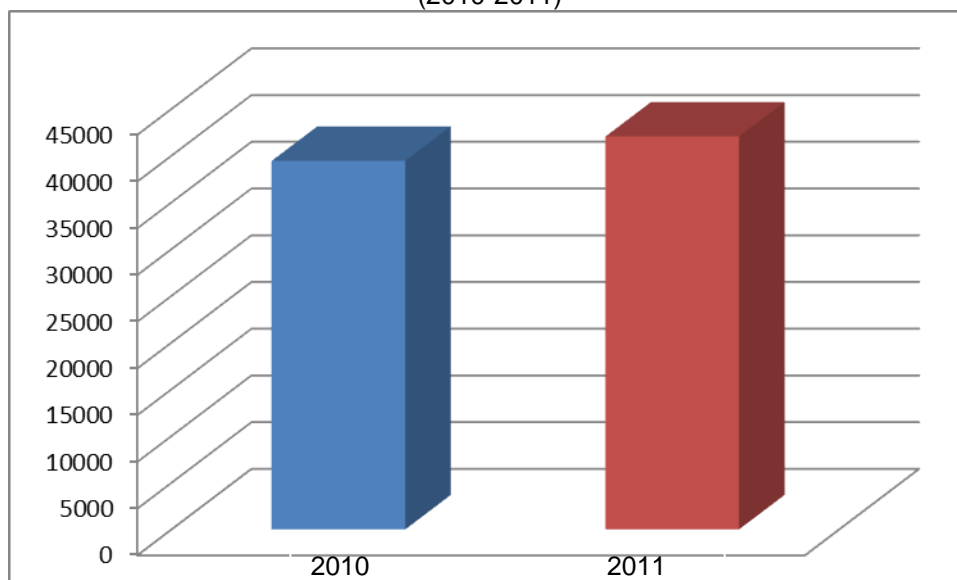


Fuente: Banco central del Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2012.

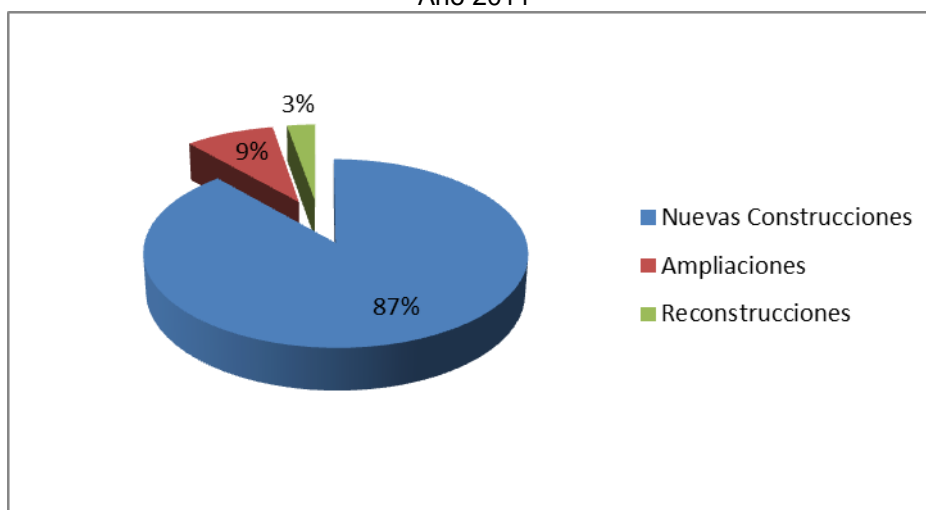
Anexo 7: Construcción en el Ecuador

Grafico 12: Número de Permisos de Construcción
Comparativo Anual
(2010-2011)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Investigador, 2011.

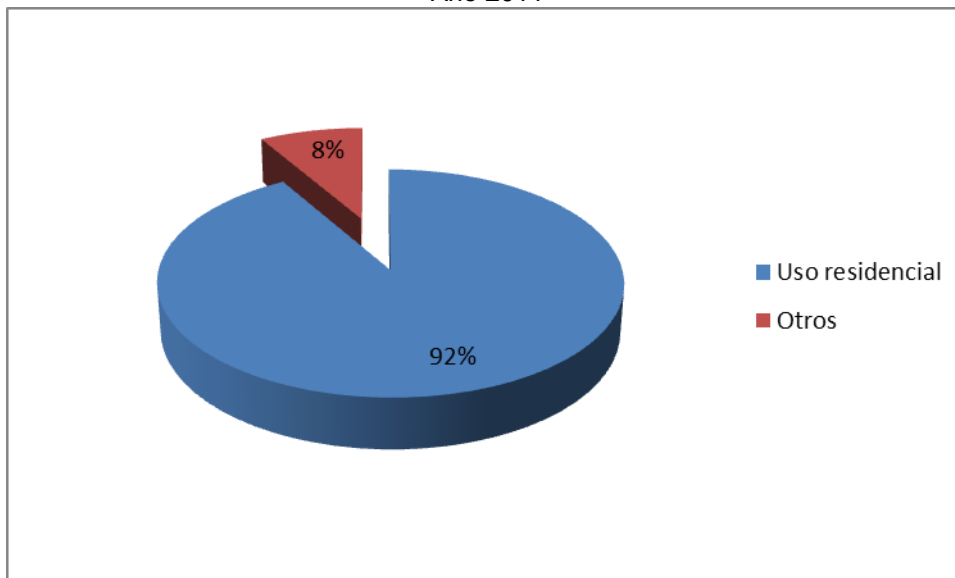
Grafico 13: Fines de la construcción
Año 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Investigador, 2011

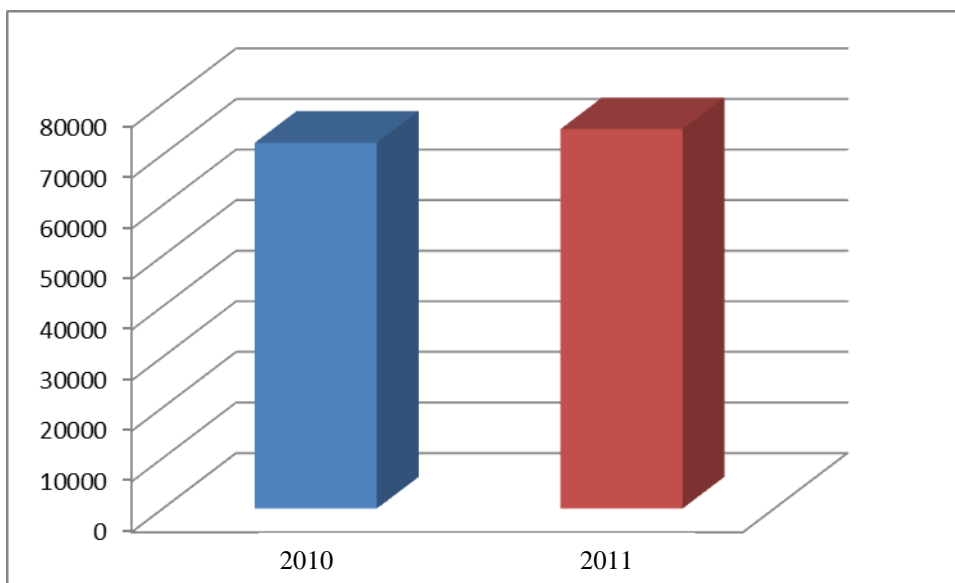
Anexo 8: Viviendas Construidas en el Ecuador

Grafico 14: Nuevas construcciones
Año 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Investigador, 2011.

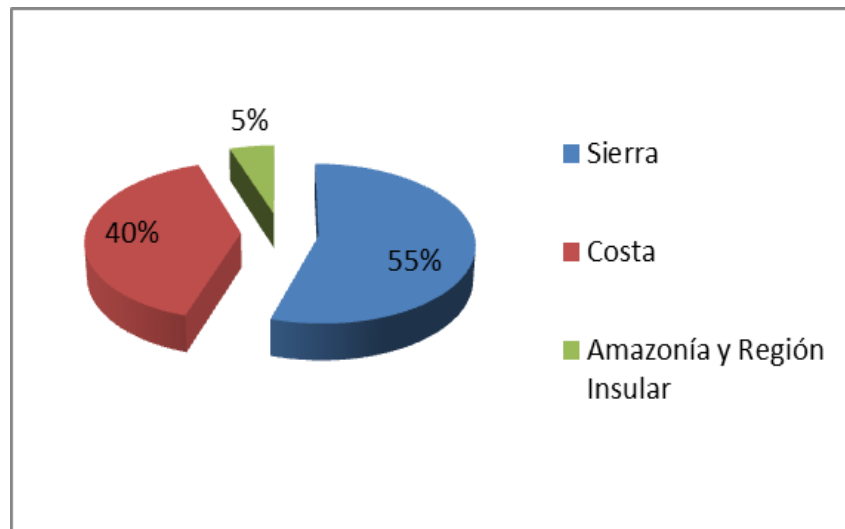
Grafico 15: Número de Viviendas Construidas
Comparativo Anual
(2010-2011)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Investigador 2011.

Anexo 9: Permisos de construcción en el Ecuador

Grafico 16: Participación Regional en cuanto a permisos de construcción
Año 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Investigador

Anexo 10: Inmobiliarias en Ambato

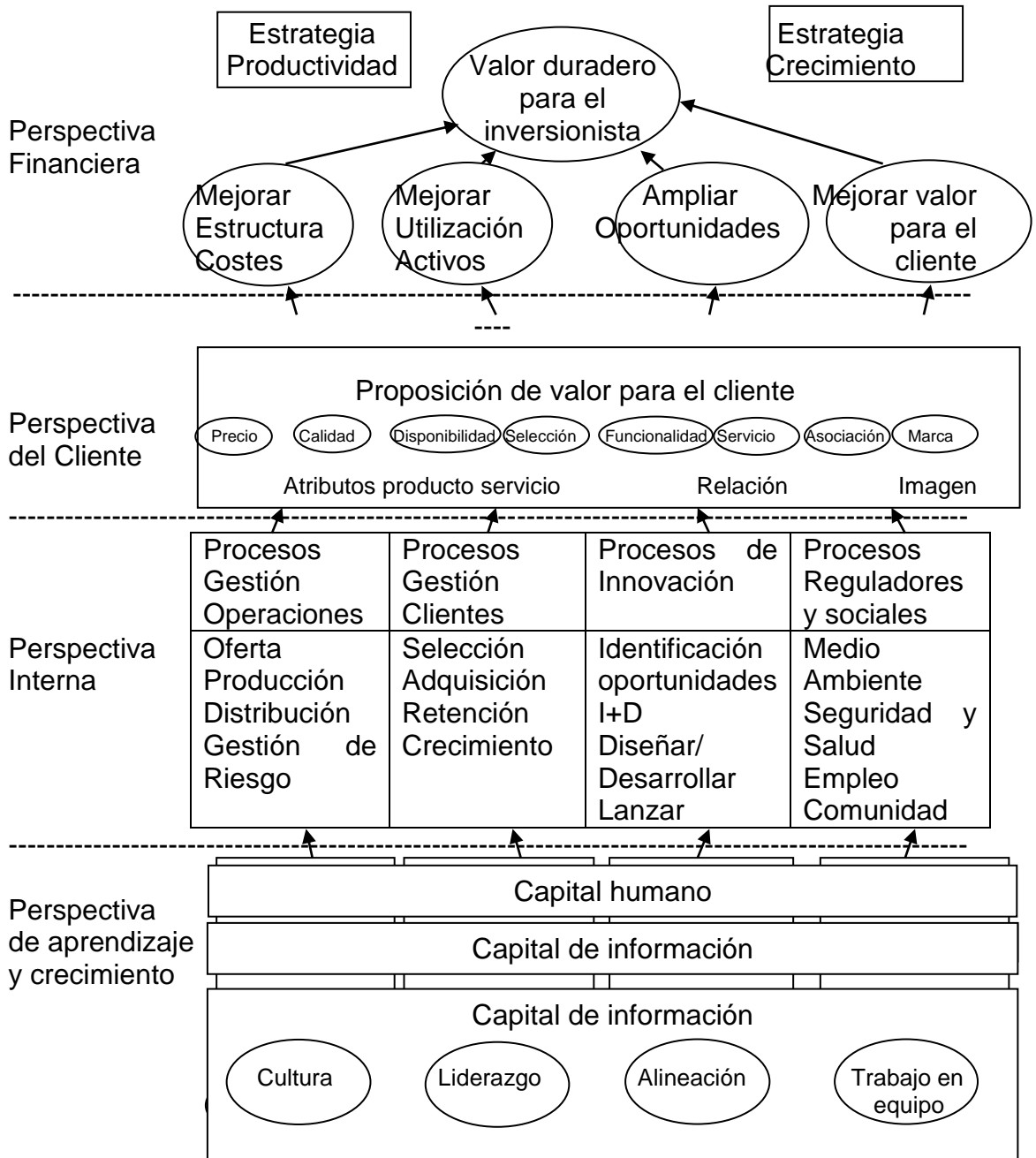
Tabla 2: Inmobiliarias de la ciudad de Ambato Registradas en la Superintendencia de Compañías

EXPEDIENTE	NOMBRE
45663	ALEXCRISAN SA
36354	BIENES RAICES DE LA SIERRA PUNTOSIERRA S.A.
8682	BIENES RAICES NEVADA BIRAICE CIA. LTDA.
45565	CENTRO DE EXPOSICIONES DE TUNGURAHUA CEXPO CEM
96686	COMERCIALIZADORA SANCHEZ-CORRAL CIA. LTDA.
144782	COMERCIO Y PROYECTOS DE INGENIERIA RUIZ CPIR CIA. LTDA.
164597	COMPAÑIA DE BIENES Y SERVICIOS AMBATO ELVISER CIA. LTDA.
37216	CONSORCIO DEL FUTURO CONDELFO CIA. LTDA.
143119	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA CENTRAL CONSTRUINCEN CIA. LTDA.
2024	CONSTRUDICON S.A.
2027	CONSTRUGOBAR S.A.
16609	DEPARTAMENTO TECNICO DE CONSTRUCCIONES DEPARTEC C LTDA
36046	ELECTRONICA COMPUTARIZADA JUMER SA JUMERSA
561	GEO SA GEOSA
36015	GRAN INMOBILIARIA URBANA S.A. GRABILUSA
96527	HOMESTORE CIA. LTDA.
14033	INCOMANDA C LTDA
45486	INDUSTRIAL INMOBILIARIA FICOA SA
13868	INMOBILIARIA ABEDRABBO
694	INMOBILIARIA AFIJET CAGDEU CIA LTDA
15452	INMOBILIARIA ARMAS CABEZAS ARMESA C LTDA
7385	INMOBILIARIA ATOCHA SA
36016	INMOBILIARIA EL CHOLAN INMOCHOLAN S.A.
40094	INMOBILIARIA GERAMON SA
45268	INMOBILIARIA JADASA SA
7901	INMOBILIARIA MENUA SA
36666	INMOBILIARIA PACIFIC REAL STATES PACIFICREST S.A.
63092	INMOBILIARIA PAZMAY INMOPAZ CIA. LTDA.
37245	INMOBILIARIA TORRES INMOBITORRES CIA. LTDA.
37077	INMOBILIARIA TUNGURAHUA INMOTU CIA. LTDA.
14985	INMOBILIARIA ZAMBRANO BARRIONUEVO C LTDA
36099	INMOBIMEX C.A.
45075	INMOHERHO INMOBILIARIA SA
37456	MALDONADO VASQUEZ CIA. LTDA.
37848	MOVIHOME CIA. LTDA.
37189	NEGOCIOS INMOBILIARIOS Y DE IMPORTACION EXPORTACION Y VENTAS SANTANERO CIA. LTDA.
37241	R. TAGO IMPORTACIONES EXPORTACIONES CIA. LTDA.
69623	SARMAÑO S.A.
37031	SOLARQ CONSTRUCTORES C.L.
62442	TEHINMO CIA. LTDA.
139306	TIGASI CONSTRUCCIONES CREATIVAS COMPAÑIA LIMITADA
37626	VAVASRA COMPAÑIA LIMITADA
138417	VAVELFRE CIA. LTDA.
1121	VENUS SA

Fuente: Superintendencia de compañías
Elaborado por: Investigador, 2013.

Anexo 11: Mapa Estratégico

Grafico 17: Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2007).
 Elaborado por: Kaplan, R y Norton, D.

Anexo 12: Pasos para la creación de un cuadro de mando integral

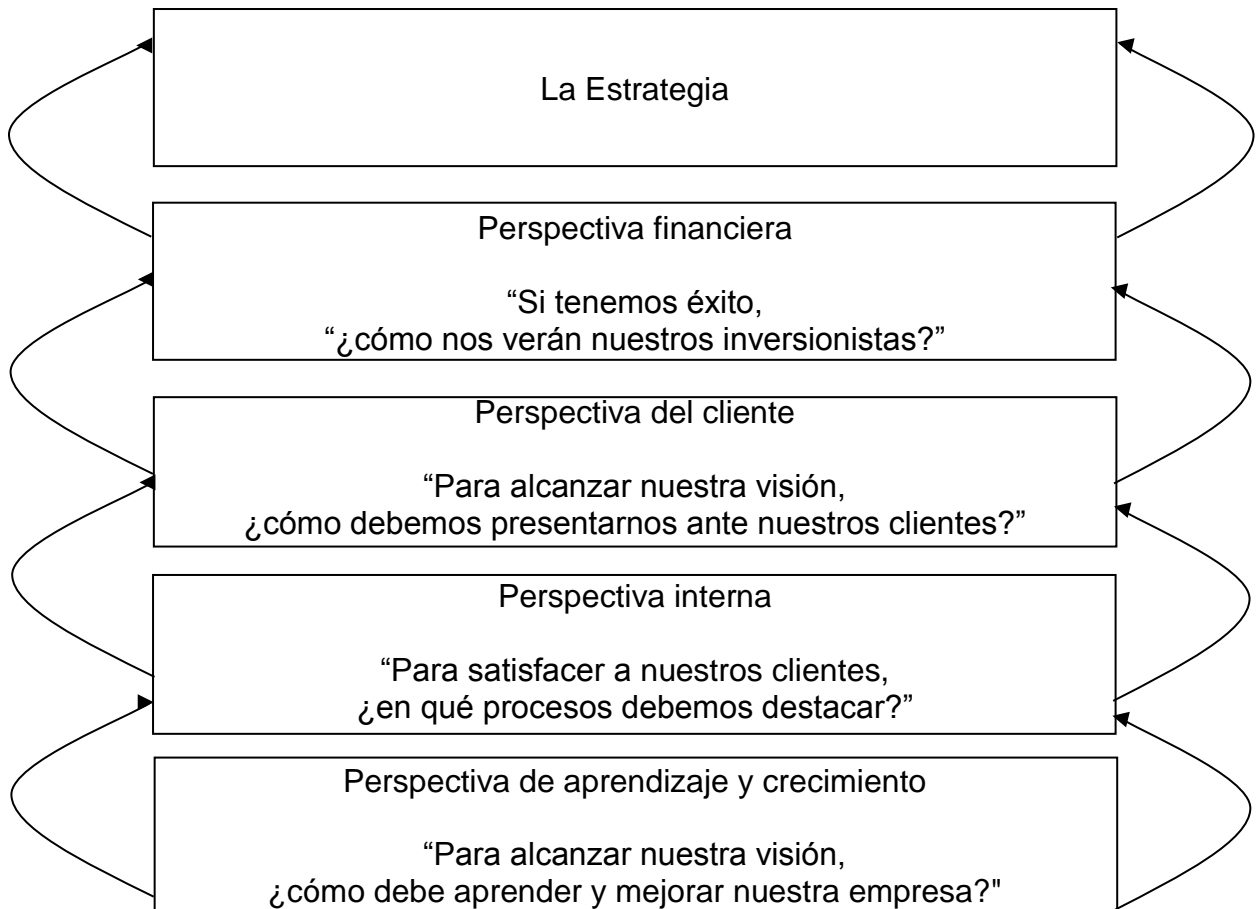
Grafico 18: Pasos para la creación de un cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2007).
Elaborado por: Investigador, 2013

Anexo 13: La estrategia en empresas del sector privado

Grafico 19: La estrategia en empresas del sector privado



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2007).
Elaborado por: Kaplan, R. y Norton, D.

Anexo 14: Listado de posibles objetivos estratégicos para la inmobiliaria Aservin

<p>Listado de posibles objetivos estratégicos para la Inmobiliaria Aservin</p> <p>Los siguientes objetivos han sido adaptados y tomados de los mapas estratégicos de distintas compañías presentados en Kaplan y Norton Kaplan, R. y Norton, D. (2009) <i>El Cuadro de Mando Integral</i>. España: Gestión 2000. Y Kaplan, R. y Norton, D. (2007) <i>Mapas Estratégicos</i>. España: Gestión 2000.</p> <p>Seleccione los objetivos estratégicos para la Inmobiliaria Aservin del siguiente listado:</p>	
Perspectiva financiera	
Satisfacer las expectativas de los inversionistas.	
Aumentar valor para los inversionistas.	
Maximizar valor para los accionistas.	
Maximizar la rentabilidad de la inversión.	
Aumentar negocios con clientes.	
Aumentar ingresos.	
Aumentar número de clientes.	
Aumentar ingresos por ventas.	
Aumentar ingresos rentables.	
Aumentar la cuota de clientes.	
Ampliar ingresos.	
Ampliar las oportunidades de ingresos.	
Maximizar ingresos.	
Potenciar aumento de ingresos.	
Crecer mediante ventas.	
Crecer en ventas.	
Crecer en ventas de forma agresiva.	
Incrementar ventas.	
Crear aumento sostenido de ingresos.	
Implementar un crecimiento gestionado.	
Cumplir cuota de ventas.	
Reducir costes operativos.	
Reducir costos de ventas.	
Reducir coste por cliente.	
Reducir costos.	
Reducir constantemente la base de costos.	
Reducir costes de comercialización.	
Minimizar costes por comercialización de ventas.	
Minimizar costes por ventas.	
Mejorar productividad en ventas.	
Optimizar utilización de recursos.	

Perspectiva clientes	
Proveedor preferido: viviendas que generan plusvalía.	
Brindar soluciones habitacionales completas.	
Ofrecer soluciones de viviendas.	
Ofrecer viviendas de calidad.	
Ofrecer viviendas de calidad a precios competitivos.	
Convertirse en socio de confianza para la compra de una vivienda.	
Ofrecer asesoramiento para la compra de vivienda.	
Ganarse la confianza de nuestro cliente en el asesoramiento para la obtención del crédito hipotecario.	
Alcanzar satisfacción del cliente en la compra de viviendas y en la experiencia de compra.	
Perspectiva procesos internos	
Simplificar procesos.	
Optimizar continuamente el proceso de ventas.	
Brindar operaciones eficientes que responden.	
Desarrollar procesos fuertes y flexibles.	
Abrir gestionar y cerrar proyectos de forma exacta y oportuna.	
Proporcionar excelente servicio al cliente.	
Dar un servicio ágil y de calidad.	
Sobresalir en la gestión con clientes.	
Proporcionar servicio al cliente de calidad.	
Facilitar una experiencia de compra de vivienda satisfactoria.	
Comprender estrategias y operaciones de la unidad de negocio.	
Construir fuertes relaciones con clientes.	
Desarrollar un servicio basado en excelentes relaciones.	
Construir relaciones más profundas con clientes.	
Brindar un servicio proactivo y personalizado.	
Interactuar en forma amable y atenta.	
Sobresalir en gestión de relaciones con clientes.	
Mejorar nuestra imagen.	
Construir la marca.	
Ser la comercializadora de viviendas número uno en Ambato.	
Construir la fama en la ciudad por la calidad de viviendas que se ofertan.	
Ser líder en comercialización de viviendas.	
Ser competentes para ventas.	
Enfocarse por alcanzar la excelencia en la comercialización de viviendas.	
Ser primeros en llegar al mercado.	
Introducir el proyecto en el mercado en forma rápida.	
Destacar en la gestión de ventas y desarrollar un marketing agresivo.	
Realizar marketing agresivo.	
Reducir tiempos desde la venta hasta el otorgamiento del crédito.	
Desarrollar conocimiento sobre clientes.	
Conocer el mercado y el cliente.	

Comprender necesidades del cliente.	
Comprender mejor a nuestros clientes y mercados.	
Captar ideas de los clientes para futuro desarrollo de proyectos de viviendas.	
Mostrar al cliente las bondades de las viviendas.	
Aportar información relevante, de alta calidad y a tiempo.	
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	
Construir una cultura orientada hacia el cliente.	
Construir una cultura desarrollada en valores.	
Construir una cultura de éxito.	
Crear una página web para que los clientes conozcan las viviendas.	
Potenciar la estrategia mediante la creación de una página web.	
Crear un ambiente competitivo, trabajo en equipo, con seguridad e igualdad.	
Desarrollar y mantener habilidades innovadoras.	
Desarrollar habilidades estratégicas.	
Contratar y retener a personal calificado.	
Tener empleados que crean éxito para el cliente.	
Desarrollar liderazgo y talento directivo.	
Brindar oportunidades de crecimiento personal.	
Compensación competitiva.	
Vincular las recompensas y la actuación.	
Vincular salario con resultados.	
Tener bases de datos clientes.	
Desarrollar maqueta del proyecto y de la vivienda.	
Crear el clima adecuado para la venta.	
Fijar y alcanzar objetivos claros y reconocer logros a través de la gestión de resultados.	

Fuente: Kaplan y Norton Kaplan, R. y Norton, D. (2009).
 Elaborado por: Investigador, 2013

Anexo 15: Entrevista

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas, para alcanzar rentabilidad atractiva?

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

¿En qué procesos debemos mejorar para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes?

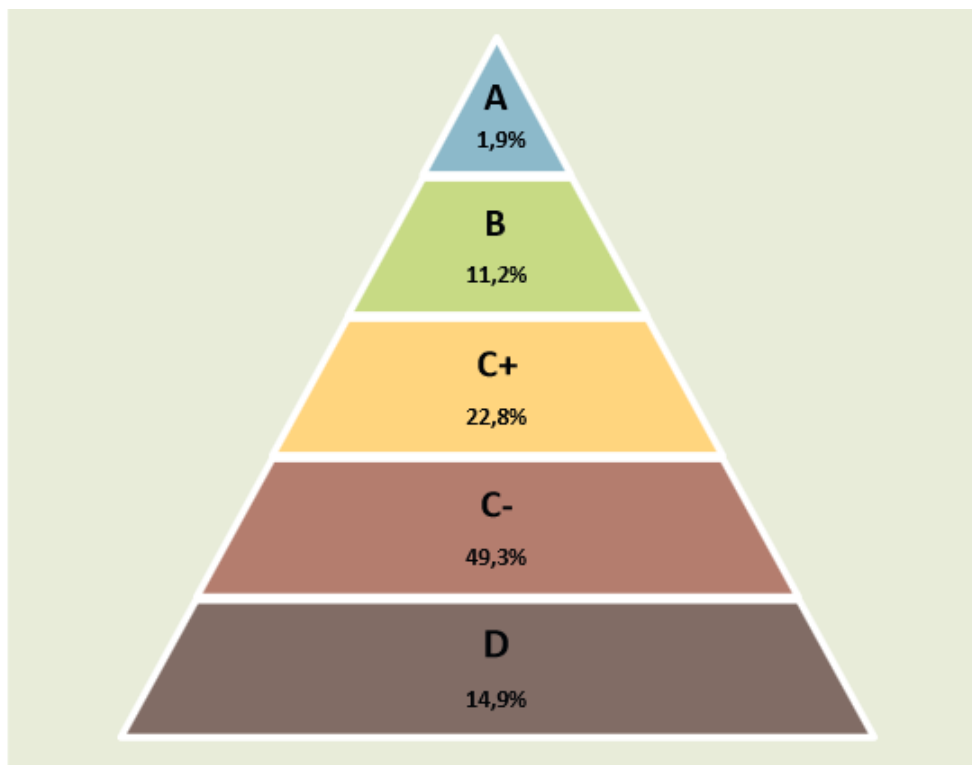
¿Para alcanzar nuestra visión, como vamos a mantener nuestra habilidad de innovación para lograr crecimiento?

Fuente: Tomado y adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. (2007) *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000. (pág. 37)

Elaborado por: Investigador

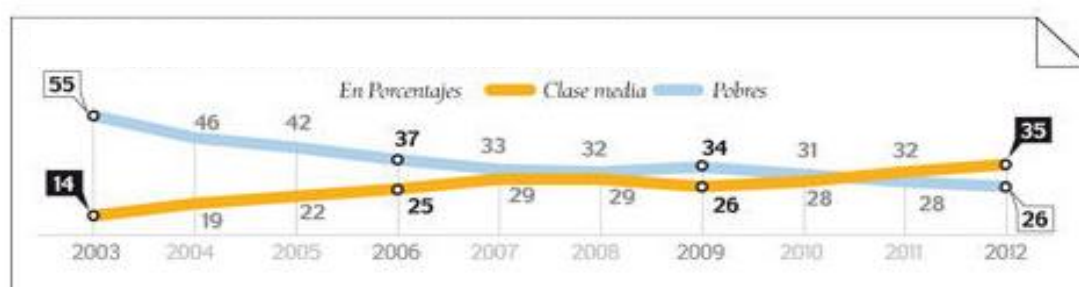
Anexo 16: Nivel socioeconómico en el Ecuador

Grafico 20: Pirámide Nivel Socioeconómico
Año 2011



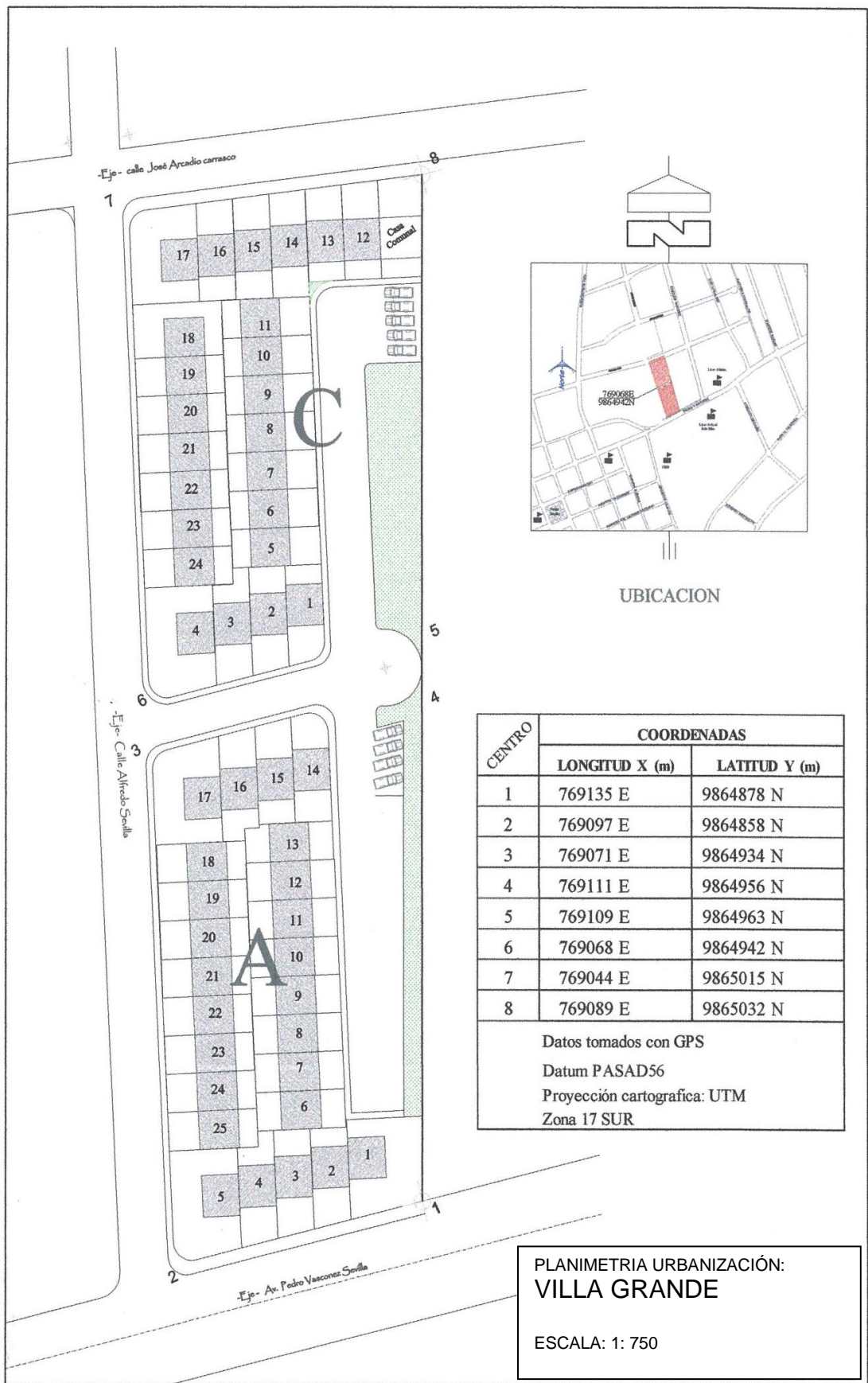
Fuente: Censos de Población y Vivienda
Elaborado por: Censos de Población y Vivienda, 2011.

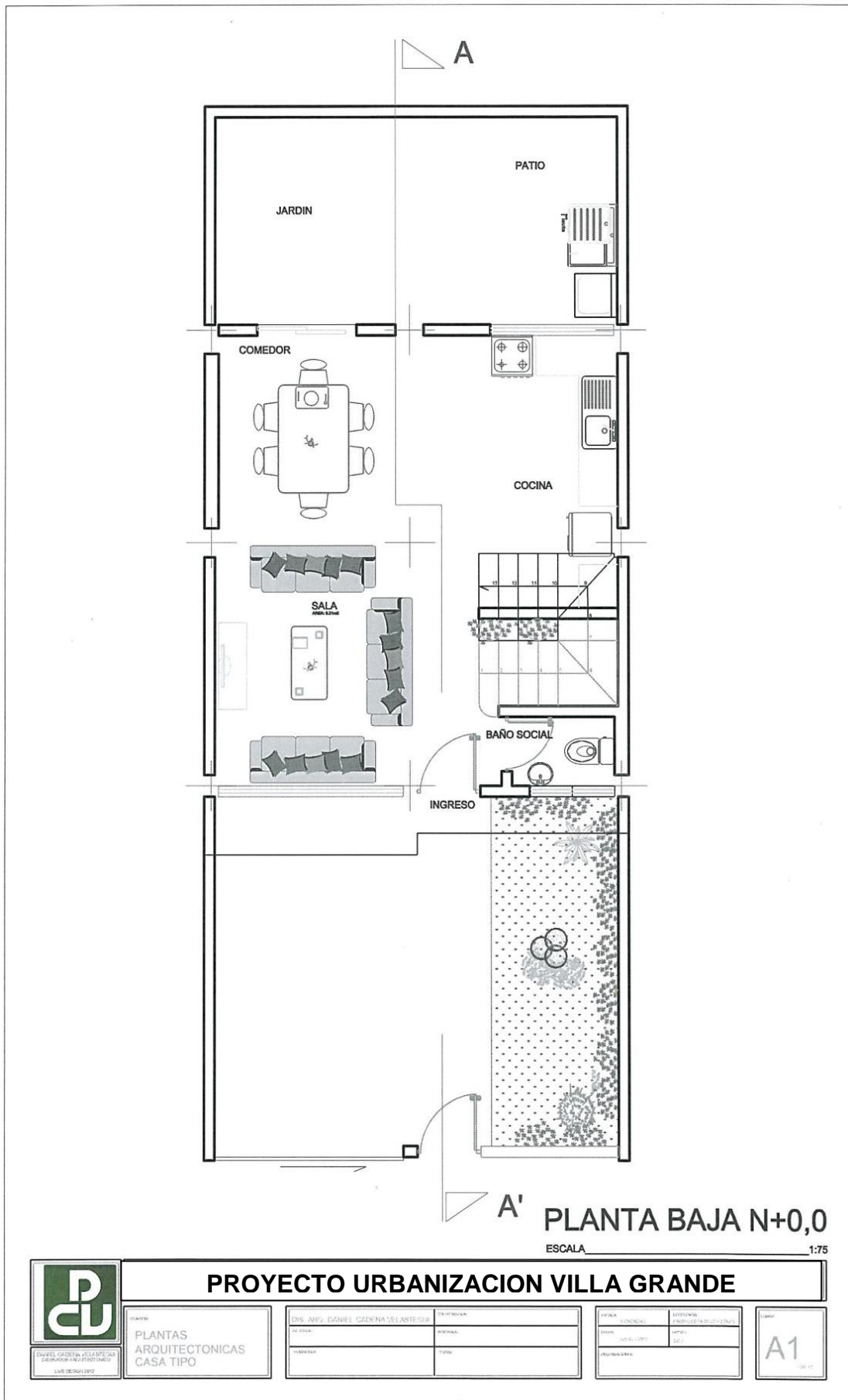
Grafico 21: Evolución de la Clase Media
Años 2003 - 2012

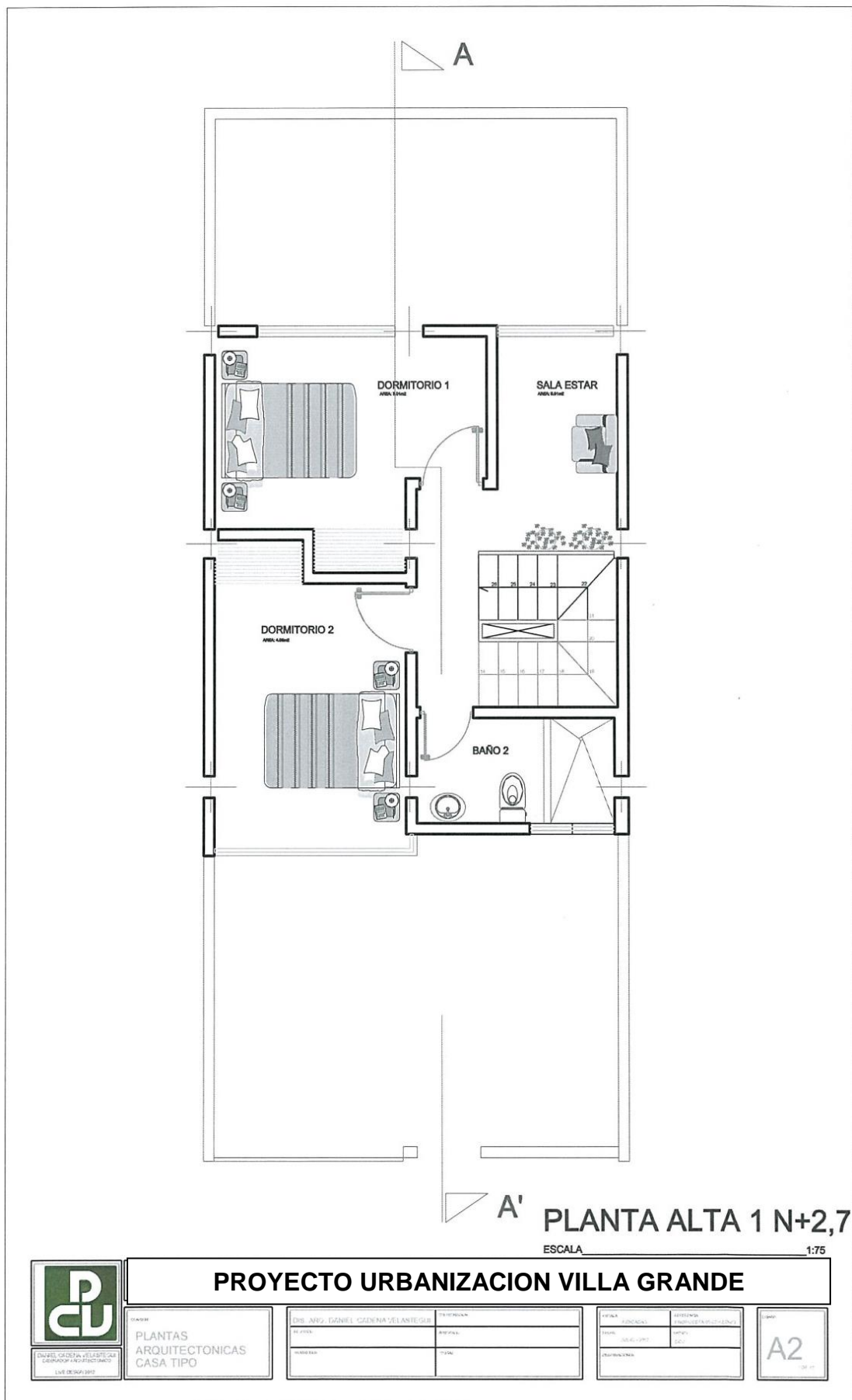


Fuente: Habitus
Elaborado por: El Comercio, 2012.

Anexo 17: Planos







PLANTAS
 ARQUITECTONICAS
 CASA TIPO

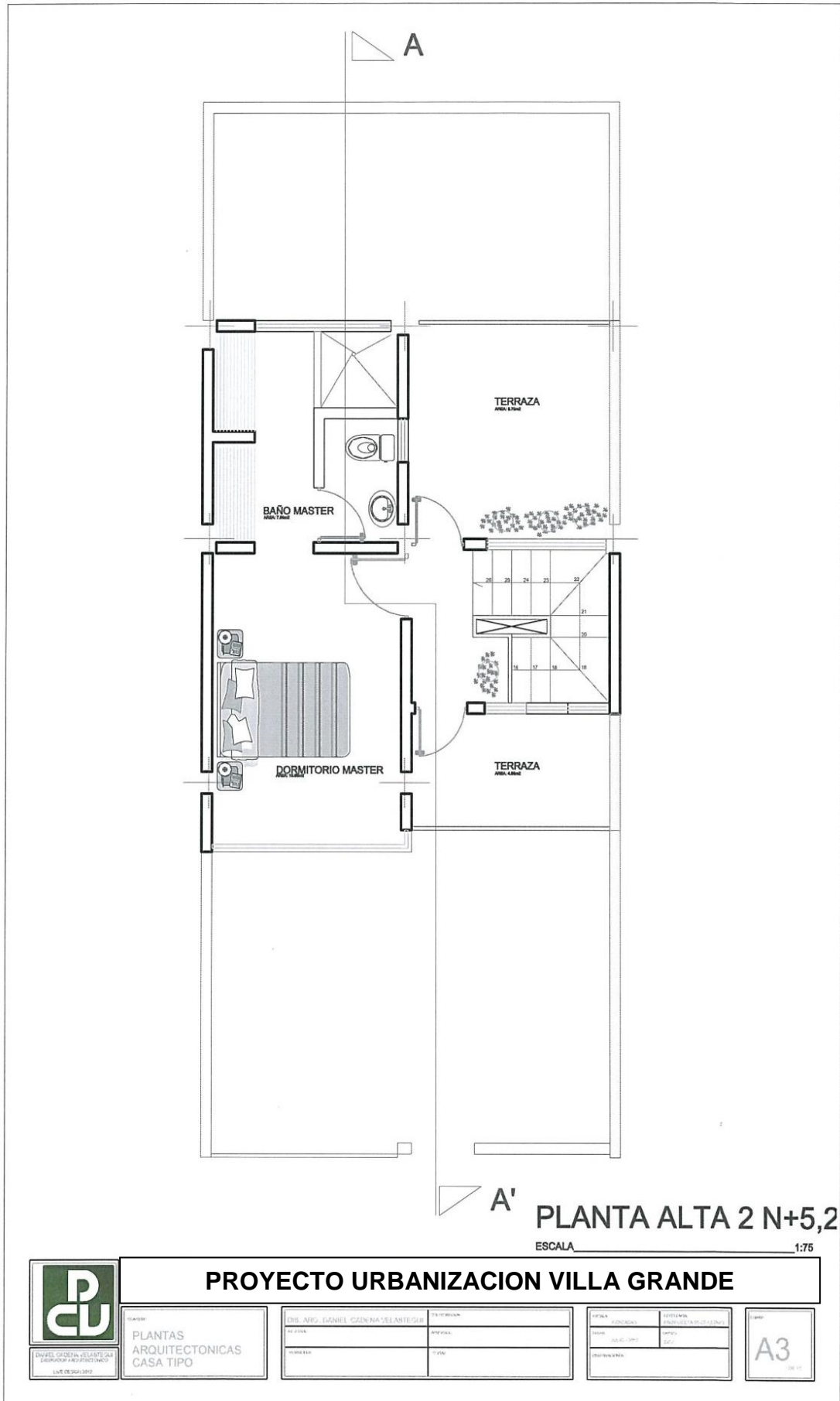
PROYECTO URBANIZACION VILLA GRANDE


DES. ARQ. DANIEL GONZALEZ DEL ANTEQUERA	TECNICO/A
FECHA	REVISION
PROYECTO	TITULO

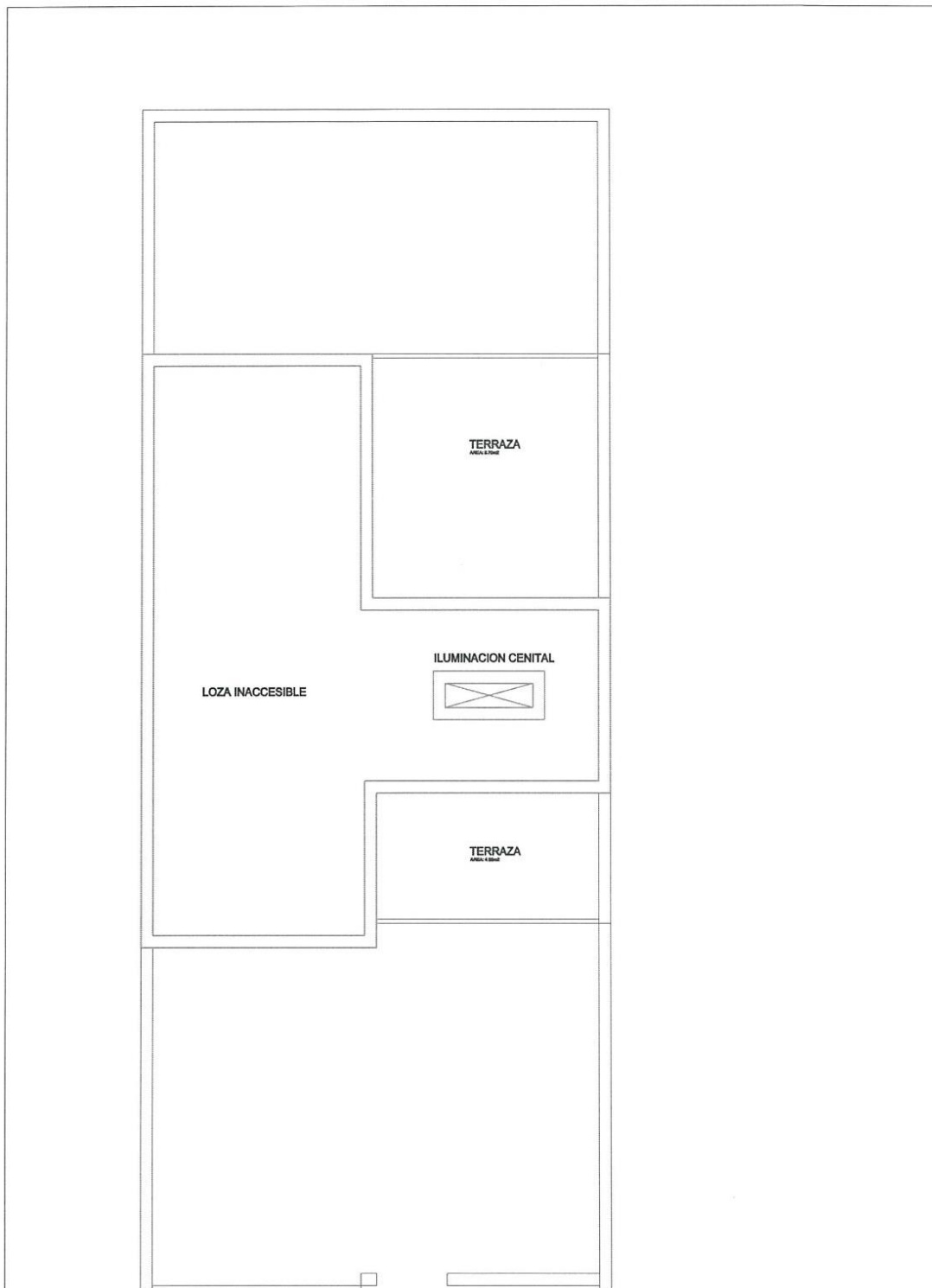
FECHA	PROYECTO
PROYECTO	TITULO

FECHA	PROYECTO
PROYECTO	TITULO






 <p style="font-size: 8px;">DANIEL GADEA VELASCO ARQUITECTOS</p>	PROYECTO URBANIZACION VILLA GRANDE		Escala: 1:75	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 24px; font-weight: bold;">A3</div>
	PLANTAS ARQUITECTONICAS CASA TIPO	DIB. AEG. DANIEL GADEA VELASCO	PROYECTO	



PLANTA CUBIERTA N+8,1
 ESCALA 1:75

 <p style="font-size: 8px; margin-top: 5px;">DANIEL GIDENA VELASCO CIA. LEGISLACIÓN ARQUITECTÓNICA LINEA DE 2001 (2002)</p>	PROYECTO URBANIZACION VILLA GRANDE		OFICINA C/ DUCENDAS, 1 48940 BILBAO (VIZCAYA)	INSTITUCIÓN INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS	ESCALA 1:75
	DISEÑO PLANTAS ARQUITECTONICAS CASA TIPO	EPS. AFG. DANIEL GIDENA VELASCO G.R.	DISEÑO GRÁFICO DANIEL GIDENA VELASCO	FECHA 08-01-2002	PROYECTO 0001



FACHADA FRONTAL
 ESCALA 1:100



PROYECTO URBANIZACION VILLA GRANDE

FACHADA FRONTAL F2
 CASA TIPO

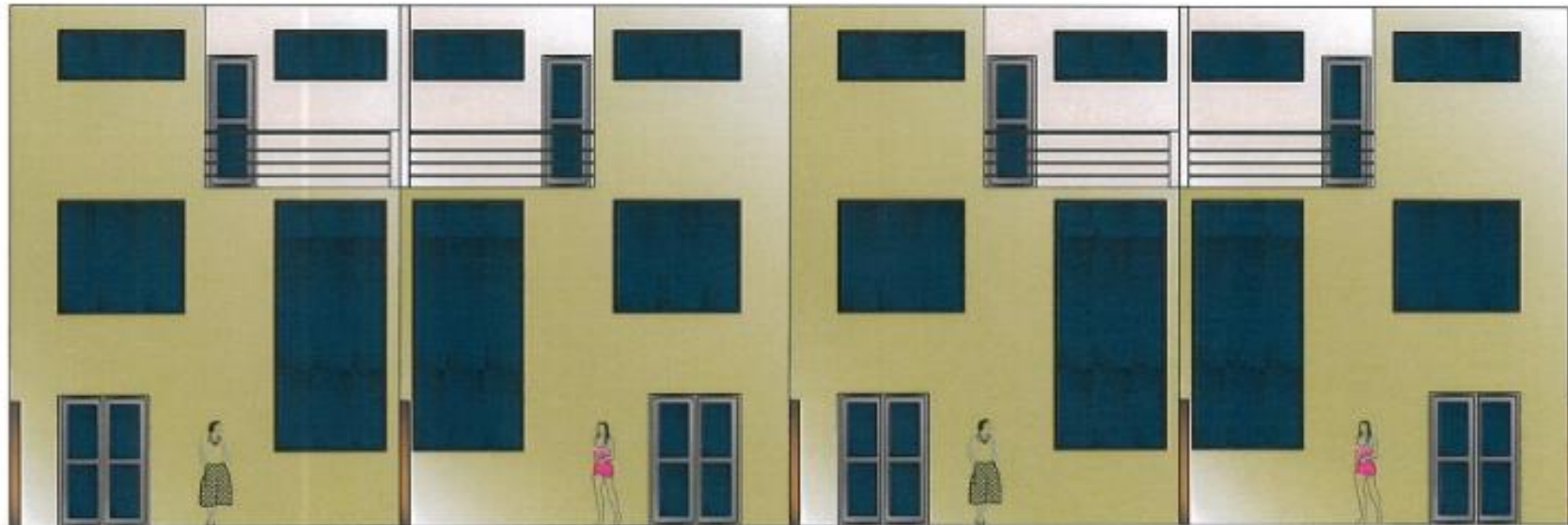
DEL ARQ. CAROL CARRERA VILLARDO	
PROYECTO:	
FECHA:	

PROYECTO:	
FECHA:	

A6
 1/100







FACHADA POSTERIOR
ESCALA 1:100



PROYECTO URBANIZACION VILLA GRANDE

FACHADA POST. P2.
CASA TIPO

A9



CORTE A - A'

ESCALA _____ 1:25



PROYECTO URBANIZACION VILLA GRANDE

CORTE A - A'
CASA TIPO

A10