PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VITERCONST UBICADA EN LA CIUDAD ESMERALDAS

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

AUTORA:

ANA GABRIELA NARANJO ARÉVALO

ASESOR:

MGT. GIMMY JÁCOME VÉLEZ

Esmeraldas, 2019

TRIBUNAL DE GRADUACION

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial Mención Productividad.

Presidente tribunal de Graduación

Ing. Klever Vera

Lector 1

Mgt. Ramon Angulo

Lector 2

Mgt. Gloria Holguín

Director de Escuela

Ing. Gimmy Jácome

Director de Tesis

Esmeraldas, junio 2019

AUTORÍA

Yo, Ana Gabriela Naranjo Arévalo, portadora de la cédula de ciudadanía Nº 0803254937, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En tal virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora Ana Gabriela Naranjo Arévalo y de la PUCESE.

Ana Gabriela Naranjo Arévalo
C.I. 0803254937

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi querida y amada hija Amanda, quien es la fuerza que me inspira cada día a luchar y lograr mis objetivos propuestos, también a mi familia y amigos que siempre me apoyan.

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de perseverancia en el transcurso de esta carrera, él me ha permitido llegar hasta aquí, y con su bendición seguiré luchando en la vida alcanzando mis metas.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas por la oportunidad de estudiar en esta institución. A las personas que siempre me apoyaron y animaron a terminar este documento, familiares, amigos, mi asesor de tesis Gimmy Jácome, José Luis Vergara, Roxana Benites y a los lectores gracias a vuestras sugerencias logré culminar con esta investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNAL DE GRADUACION ii
AUTORÍA iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
INDICE DE CONTENIDOS vi
LISTA DE TABLAS viii
RESUMEN ix
PALABRAS CLAVE x
ABSTRACT xi
KEYWORDS. xii
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I 1
1. Marco Teórico 1
1.1. Antecedentes 1
1.2. Bases teóricas científicas 2
1.3. Marco legal 7
CAPITULO II 9
2. MATERIALES Y METODOS 9
2.1. Tipo de estudio 9
2.2. Definición conceptual y operacionalizacionalización de las variables 10
2.3. Población y muestra 11
2.4. Métodos 11
2.5. Técnicas e instrumentos 11
2.6. Análisis de datos 12
CAPITULO III 13
3. Análisis de Viterconst e interpretación de resultados 13
3.1. Introducción al diagnóstico institucional 13
3.1.1. Análisis externo de la empresa 13
3.1.1.1. Macro-ambiente 13
3.1.2.3. Matriz de interrelación FODA 24
CAPITULO IV 28

4.1. Discusión 28
4.2. Conclusiones 30
CAPITULO V 31
5.1. Propuesta 31
Título de la propuesta 31
Plan estratégico para la empresa Viterconst ubicada en la ciudad de Esmeraldas. 31
Presentación 31
Formulación de los objetivos estratégicos 33
Objetivos estratégicos 33
Objetivo 1 33
Estrategias 33
Actividades 33
Objetivo 2 34
Estrategias 34
Establecer alianzas con empresas que den facilidades de crédito. 34
Actividades 34
Objetivo 3 34
Estrategias 34
Actividades 35
Objetivo 4 35
Estrategias 35
Actividades 35
Referencias 36
Anexo A 40
Anexo B 42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 10
Tabla 2 14
Tabla 3 15
Tabla 4 16
Tabla 5 16
Tabla 6 17
Tabla 7 18
Tabla 8 18
Tabla 9 19
Tabla 10 20
Tabla 11 21
Tabla 12 22
Tabla 13 24

LISTAS DE FIGURAS

Ilustración 1: 23
Ilustración 2: 32

RESUMEN

Viterconst es una empresa constructora de bienes inmuebles, se dedica a esta actividad desde el año 2009, está ubicada en la ciudad de Esmeraldas en la Avenida Olmedo entre Mejía y Manuela Cañizares. Esta empresa ofrece servicios como construcción de bienes inmuebles, remodelación o compra-venta del bien.

El trabajo de investigación se basó en la elaboración de un plan estratégico para hacer más competitiva a la empresa, y que alcance las metas propuestas, para lo cual se revisaron investigaciones similares al tema, libros, páginas webs, revistas y leyes. Luego se procedió a conocer la situación de la empresa, donde se realizó un grupo focal con los socios de la empresa y a los clientes se les aplicó encuestas.

En vista del crecimiento de las construcciones en el cantón Esmeraldas, la empresa Viterconst a través de la captación de clientes, genera ingresos para el cantón es por ello que se realizó esta investigación, que permitió obtener información para la elaboración del plan estratégico.

Para alcanzar los resultados logrados en la investigación, se utilizó el método deductivo el cual proporcionó información necesaria de la empresa y datos generales que se utilizaron para la ejecución del presente estudio, y a través del método focal que ayudó a conocer la estructura de la organización procesos, y la herramienta de marketing que no son utilizados adecuadamente por la empresa.

Luego de identificar los factores del micro y microambiente, se procedió a realizar las matrices necesarias para al final obtener los objetivos estratégicos y por ende las estrategias plantearlas. Esta investigación beneficia tanto a socios, empleados y clientes de Viterconst, les permite detectar sus fallas y canalizar de mejor manera las oportunidades para mejorar competitivamente en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico; bienes inmuebles; misión; visión; valores; procesos; estrategias; sector inmobiliario.

ABSTRACT

VITERCONST is a real estate construction company, dedicated to this activity since 2009, it is located in the city of Esmeraldas on Olmedo Avenue between Mejía and Manuela Cañizares. This company offers services such as the construction of the real estate, remodeling or purchase-sale of the property.

The research work was based on the development of a strategic plan to make the company more competitive and to achieve the proposed goals, for which research similar to the subject, books, websites, magazines, and laws was reviewed. Then we proceeded to know the situation of the company, where a focus group was made with the company's partners and the clients were given surveys.

In view of the growth of buildings in the canton of Esmeraldas, The VITERCONST company, through the acquisition of clients, generates income for the canton, which is why this research was carried out, which allowed obtaining information for the preparation of the strategic plan.

In order to achieve the results obtained in the research, the deductive method was used, which provided necessary information about the company and general data that were used for the execution of the present study, and through the focal method that helped to know the structure of the organization, process manuals, and the marketing tool that are not used properly by the company.

After identifying the factors of the micro and microenvironment, we proceeded to make the necessary matrices to finally obtain the strategic objectives and therefore the strategies to raise them. This research benefits both partners, employees, and customers of Viterconst , allows them to detect their failures and channel better opportunities to improve competitively in the market.

KEYWORDS: Strategic Plan; real estate; mission; view; values; processes; strategies; real estate.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

En la actualidad para toda empresa en un entorno cambiante, resulta un tema muy importante la planificación estratégica. En un mercado muy competitivo es necesario tener una dirección clara, enfocada en el futuro de la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

No obstante, aún existen muchas empresas que cometen el gran error de no planificar, algunas consideran que por ser pymes no necesitan una planificación estratégica, pese a todos los paradigmas que encierran muchos empresarios, la aplicación de este plan permitirá definir las directrices para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

La empresa Viterconst fue constituida en el año 2009, en la ciudad de Esmeraldas, sus oficinas están ubicadas en la avenida Olmedo entre Mejía y Manuela Cañizares, se dedica a la construcción de bienes inmuebles, también compra-venta de casas que son remodeladas por ellos. Es una empresa familiar que cuenta con 3 socios.

Esta constructora a lo largo de estos años ha ido creciendo, actualmente cuenta con 120 clientes que han requerido de los bienes que estos ofrecen. Pero sin embargo tienen ciertas falencias que afectan en la competitividad de la empresa.

El presente estudio procura diseñar un plan estratégico que permita a la empresa Viterconst, marcar la dirección y el rumbo de la visión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Planteamiento de problema

La planificación estratégica ha tomado mayor importancia a nivel internacional, en un mercado globalizado, exigente y en constante cambio les obliga a buscar nuevas estrategias que les permita ser cada vez más competitivas.

En el Ecuador muchas empresas la mayoría de estas grandes, cuentan con planes estratégicos, pero existe un gran desconocimiento de la importancia de la planificación estratégica en las pequeñas empresas.

Es necesario que tanto empresas pequeñas como las grandes cuenten con una planificación estratégica, que les permita tener una dirección y logren el cumplimiento de metas y objetivos.

Viterconst es una empresa que opera en la ciudad de Esmeraldas, siendo su principal actividad la construcción de viviendas.

En el breve análisis realizado a la empresa, se detectó que no cuenta con estrategias definidas, que no tienen un sistema de planeación, organización y control.

Es por esta razón que Viterconst debe mejorar la gestión de empresa, aumentar a la administración de la misma todos los puntos mencionados anteriormente para de esta forma podrá detectar oportunidades y amenazas que le ayudará en la toma de decisiones, ser más competitiva en el mercado y alcanzar el éxito anhelado.

VITERCONS carece de un plan estratégico y esto puede ser un factor para que la misma llegue a la quiebra. Es necesario que esta organización esté bien establecida desde el inicio, contar con una base sustentable y esto lo obtiene con un plan definido que le dirija hacia el crecimiento y rentabilidad permitiendo que en el futuro se convierta en una empresa exitosa.

¿Cuáles son las estrategias que necesita Viterconst para ser más competitva?

Justificación

Es importante para la empresa Viterconst implementar un plan estratégico para ser más competitivos en el mercado, y de esta forma poder detectar a los problemas a tiempo y así desarrollar ventajas competitivas, cabe mencionar que para lograr esto el plan debe tener relación con la misión, visión y objetivos de la empresa.

La aplicación del plan debe ser persistente y sistemático, con este proyecto se busca desarrollar una planeación estratégica que permita a Viterconst posicionarse en el mercado.

Los clientes también serían beneficiarios al aplicar el plan estratégico, puesto que ellos tendrán la confianza necesaria para adquirir un bien inmueble que muchas veces esto les impide acceder a una compra y de esta manera mejorarían su calidad de vida. No obstante, los trabajadores también se benefician, seguirían teniendo estabilidad económica.

Por estas razones se justifica dicha investigación, basado en los aspectos antes mencionados, con este trabajo se busca promover en Esmeraldas, que las empresas sin importar el tamaño de la misma implementen planes estratégicos para mejorar la planificación, organización y desarrollo de las mismas.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar los procesos y la organización de la empresa Viterconst, con el fin de diseñar un plan estratégico competitivo.

Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa Viterconst.
- Definir estrategias para el desarrollo de la empresa Viterconst.
- Plantear el plan estratégico para la empresa Viterconst.

CAPITULO I

1. Marco Teórico

1.1. Antecedentes

Para realizar el presente proyecto ha sido necesario el estudio y análisis de otras investigaciones relacionadas a este tema.

Para los hermanos Vélez (2011) en la investigación de un plan estratégico en una constructora en la ciudad de Loja. Sus conclusiones se centran en tres puntos:

Primero con el diagnóstico realizado se detectó que la empresa tenía problemas de liquidez, ocasionado por una disminución en las ventas, se enfocaron en las fortalezas de la empresa para de esta forma reducir las debilidades. Segundo se consideró dentro del plan, el mejoramiento de la competitividad y productividad para crear una ventaja competitiva. También la falta de capital humano, de organización y planificación permitió que la empresa no siga creciendo, por último, consideran implementar un adecuado plan de marketing para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En la investigación realizada por Colorado (2014) en su proyecto titulado Plan estratégico para la Asociación Nacional de Corredores de Esmeraldas (ACBRE), indica que la asociación tiene dificultades en el crecimiento debido a la falta de estructura orgánica, la carencia de manuales esto afectó al desarrollo de actividades, también la ausencia de estrategias en marketing no permitió el posicionamiento de la empresa en el mercado, por último indica que ACBRE precisa de un plan estratégico integral. (p. 64).

Para Viteri (2014) quien propuso un fortalecimiento organizacional a la Empresa Inmobiliaria Bróker Ec, y cuyas conclusiones se basaron en que esta empresa, tiene grandes fortalezas, la comunicación entre los directores no es clara en referencia a sus funciones, indicaron que al mejorar el desempeño y al optimizar recursos le permitió a Broker Ec identificar falencias. Por último, mencionan que la evaluación del cumplimiento de los

procesos es la forma más indicada para verificar que se estén aplicando correctamente el manual de procesos (p. 87).

1.2. Bases teóricas científicas

Para continuar con esta investigación es necesario conocer algunos conceptos de suma importancia para desarrollar un plan estratégico como que es planear, para E. Lerma, Kirchner y Juárez (2012) significa "definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado" (p. 5).

Para Ospina (2010) planeación es donde se constituyen los objetivos, metas, normas, políticas y estrategias con el fin de alcanzar los resultados propuestos y todo por medio del cumplimiento de las diferentes actividades. Es por ello que la planeación es parte de la fase estática del proceso administrativo.

En cuanto, una estrategia consiste en preparar los factores internos a los factores externos, para de esta manera ser más competitiva. En función la interpretación de este análisis efectuado, se tiene que proyectar varias opciones y destacar las más idóneas y teniendo en cuenta los medios que se van a utilizar y los resultados deseados (Sainz, 2012).

También se puede decir que estrategia es el camino en donde se van a desarrollar todas las actividades, tomando en cuenta la posición futura de la organización, esto le proporcionará ganancias y ventajas en relación con la actualidad. Estrategia también es arte y una ciencia, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Por lo tanto, estrategia es un plan de acción que contiene una serie de actividades a desarrollar, teniendo en cuenta los medios que se van a utilizar, con el fin de obtener el resultado esperado.

Según Sainz (2012) un plan estratégico se refiere al plan en el que la alta dirección acumula las decisiones estratégicas corporativas en referencia a lo que hará en los próximos años, para alcanzar la competitividad de la empresa de modo que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (p. 29).

También la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, en estas implican riesgos futuros en relación de los resultados esperados; organiza las actividades necesarias para la toma de decisiones y para su medición, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (Drucker, 1984).

La Planificación Estratégica es una magnifica herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión que ayuda a la toma de decisiones, que permite saber qué hacer en el presente y en el futuro. Esto le permitirá a la empresa responder a cambios y a demandas que impone el entorno y de esta forma podría alcanzar la máxima eficiencia y calidad.

La Planificación Estratégica se convierte en un instrumento que no únicamente ayuda frente a los cambios, sino que también propone propuestas de cambio, se dice que lo estratégico implica un enfoque que supera a la planificación por el énfasis que coloca a cinco aspectos como son: futuro, entorno, participación, estrategia y gestión (Burgwal & Cuellar, 1999, p. 25-26).

Los principios organizativos que son el conjunto de valores, creencias, normas que regularizan la vida de una organización, estos principios deben ser conocidos por todos en la organización ya que constituyen la norma de vida corporativa el puntal de la cultura organizacional (Amaya, 2005).

Para Sainz (2012) la visión es una expresión verbal y concisa de la imagen que desean en el futuro de la empresa, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización.

Para Choque (2015) misión organizacional es una declaración duradera de objetivos que diferencia a una organización de otras similares. Es la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión comprende la cultura, la estrategia de la empresa, las mismas que deben correlacionarse, también identifica a la empresa y es la razón de existir (Rivera, 1991).

Los valores organizacionales son un elemento muy importante, por los que la empresa se debe regir para poder obtener el mismo objetivo, si estos valores son efectivos y así serán los miembros del grupo quienes deben ejercerlos convencidos de lo que hacen (Concepto definición, 2014).

“El diagnóstico, en todos los ámbitos profesionales, es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia correcta” (Sainz, 2012, p. 105).

El análisis FODA es una herramienta necesaria para la elaboración del diagnóstico, “es la determinación que puede favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (MAPCAL, S.A., 1994).

Para Zambrano (2007) el análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones, ésta facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y existen desde el exterior hacia la institución.

Los factores críticos de éxito son todos aquellos elementos y componentes claves de la organización que tiene que funcionar correctamente para lograr la visión. Estos aspectos no se pueden evadir, tienen que estar presentes en cualquier forma (Choque, 2015).

Para los factores críticos para el éxito se eligen considerando el logro de la misión, al igual que las fortalezas internas de la organización. Los factores críticos para el éxito son esas pocas actividades que marcan la diferencia entre tener y no tener una ventaja competitiva. Por último, los FCE significa la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización (Heizer & Render,2012).

Los indicadores son medidas que establecen el avance de la implementación de un determinado plan o proyecto, por lo que deben estar directamente relacionados con los objetivos de la organización. Estos deben ser claros, sencillos, comprensibles, sensibles y deben servir para orientar futuras decisiones (Choque, 2015).

La dirección estratégica se centraliza en el futuro de la organización en la dirección y en la implementación de las estrategias diseñadas, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, de forma oportuna, eficiente y efectiva (Choque, 2015).

Para Chiavenato y Sapiro (2011) la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo:

- Planeación estratégica: es la más amplia, comprende a toda la organización con proyección a largo plazo duran varios años. El alcance tiene que ver con todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Planeación táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización, proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Planeación operativa: es la que abarca a cada tarea o actividad específica, la proyección es a corto plazo (p. 26).

Para Sainz (2012) las etapas en el proceso del plan estratégico mencionan las siguientes:

- Primera etapa: Análisis de la situación, tanto eterno como interna de la unidad objeto de planificación.
- Segunda etapa: Diagnostico de la situación, elaborado a partir del "sempiterno" DAFO y de la matriz de posición competitiva.
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como las competitivas y de las funcionales.
- Quinta etapa: Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control.

Para Chiavenato y Sapiro (2011) Proceso de la planeación estratégica consta de las siguientes partes:

- Parte I Fundamentos de la estrategia y la competencia. - Evolución del pensamiento estratégico, proceso de la planeación estratégica y organizaciones que aprenden.
- Parte II Conocimiento de la competencia y la organización. - Intensión estratégica, diagnóstico estratégico externo, diagnostico estratégico interno y construcción de escenarios.
- Parte III Concepción de la estrategia. - política de negocios y modelos dinámicos de competencia y cooperación.
- Parte IV Formulación de la estrategia. - Definición de los objetivos y diseño de las estrategias.
- Parte V Ejecución de la estrategia. - Administración estratégica, iniciativas emprendedoras y liderazgo estratégico, gobierno corporativo responsabilidad social y desarrollo sustentable.
- Parte VI Evaluación estratégica. - Evaluación de la estrategia (p. 4).

"Competitividad es la capacidad de una persona u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa" (Pérez,2008, agosto 19).

La ventaja competitiva consiste en crear productos o servicios que se diferencien con la competencia, es decir tener calidad y su precio debe ser atractivo para los clientes; una empresa logra tener ventaja competitiva a través del análisis estratégico que se plantee. (Muñoz, 2003).

1.3. Marco legal

Para la presente investigación se toma como referencia legal el Capítulo 2 de la Constitución de la República del Ecuador, indica que los ecuatorianos tienen derecho a disponer de bienes y servicios, ya sean públicos o privados, los mismos deben estar en óptima calidad; siendo elegidos con libertad, también hace referencia que deben recibir información adecuada y veraz acerca de su contenido y características. Es un derecho que toma en cuenta Viterconst ya que la actividad principal es la construcción de bienes inmuebles y deben cumplir con esta normativa. (Constitución, 2008)

El Código de Trabajo es otra normativa que se debe cumplir en la empresa, en el código se encuentra legislada la actividad laboral de nuestro país y se detallan todos los derechos y obligaciones de trabajadores, con el fin de regular las relaciones entre empleadores y trabajadores se aplican a las numerosas modalidades y condiciones de trabajo (Código de trabajo, 2015)

La Ley de Régimen Tributario Interno, en el Título Primero, Impuesto a la Renta, capítulo I Normas Generales Art. 1. "Establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente" (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Lorti, 2016, p.1).

La Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión Suelo, Título I principios y reglas generales, capítulo 1 objeto y ámbito: Art. 1. Objeto Esta ley tiene por objeto fijar los principios y reglas generales que rigen en el ejercicio de las competencias de ordenamiento territorial, uso y gestión del suelo urbano y rural, y su relación con otras que incidan significativamente sobre el territorio, para que se articulen eficazmente, promuevan el desarrollo equitativo y equilibrado del territorio y propicien el ejercicio del derecho a la ciudad, al hábitat seguro y saludable, en cumplimiento de la función social y ambiental de la propiedad impulsando un desarrollo urbano inclusivo e integrador para el Buen Vivir de las personas, en concordancia con las competencias de los diferentes niveles de gobierno (La Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión Suelo, 2016).

El reglamento de la Ley de los Corredores de Bienes Raíces el capítulo 1, art 1, 2, 3 también aporta a este trabajo de investigación, puesto que en Viterconst cuentan con licencia de corretaje para ejercer esta actividad de manera profesional. (Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raices, 2012).

Norma Ecuatoriana de Construcción, en esta normativa se presentan los requerimientos y metodologías que deberán ser aplicados en las construcciones ya sean de viviendas o edificios con el diseño sismo resistente de acuerdo a la estructura, se encuentran complementadas con normas extranjeras reconocidas (Hábitat y Vivienda, 2014, p. 9).

CAPITULO II

2. MATERIALES Y METODOS

2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se empleó a esta investigación según los medios utilizados es aplicada, ya que se utilizaron conocimientos de la investigación básica que fueron aplicados para conocer, hacer y modificar la gestión administrativa de Viterconst; según los métodos utilizados otro tipo de estudio utilizado fue documental porque se revisaron libros, artículos, páginas webs; fue de campo porque se realizaron encuestas a los clientes de la empresa; según el nivel de profundidad fue descriptiva porque se analizaron los resultados obtenidos del diagnóstico de la empresa; según su naturaleza el estudio fue de métodos mixtos se utilizaron datos tanto numéricos como cualitativos (Hernández, 2014).

2.2. Definición conceptual y operacionalizacionalización de las variables

Tabla 1

Definición y operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas o instrumentos
Estrategias para la competitividad	Estrategia es un plan de acción que contiene una serie de actividades a desarrollar, teniendo en cuenta los medios que se van a utilizar, con el fin de tener la capacidad para desarrollar y mantener ventajas competitivas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado.	Revisión Bibliográfica Elaboración de instrumentos encuestas, guía grupo focal. Recolección de datos. Procesamiento y análisis de información obtenida de encuestas y grupo focal. Preparación de Matrices EFE, EFI, IE, FODA. Elaboración de propuesta de plan estratégico.	Análisis externo Macroambiente Micriambiente Análisis interno Estructura Funciones Calidad Operacionalización	Oportunidades Amenazas Fortalezas Debilidades	Matriz EFE Entrevistas a los clientes Matriz EFI Grupo focal

Nota: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

Esta investigación se realizó en la empresa Viterconst ubicada en la ciudad de Esmeraldas, cuenta con 3 directivos y 4 empleados, la cartera de clientes es aproximadamente de 120, para tener conocimiento del servicio que estos han recibido se realizaron encuestas a todos los clientes por ser una población finita, es una muestra no probabilística.

2.4. Métodos

Métodos lógicos fueron aplicados el deductivo y analítico, el primero porque se partió de lo general a lo particular, del conocimiento de otras investigaciones tanto bibliográficas como de estudio, que fueron de mucha ayuda para comprender los conceptos relacionados al diseño de un plan estratégico y permitió desarrollar la investigación para Viterconts; el método analítico ya que para diagnosticar la situación de la empresa fue necesario examinar por separado los factores que influyeron, por último se relacionaron para interpretar los resultados.

Como métodos empíricos se utilizó la medición, con el fin de obtener datos numéricos que se extrajeron de las encuestas realizadas a los clientes de empresa Viterconst.

2.5. Técnicas e instrumentos

La técnica empleada en la investigación inició con la elaboración de los instrumentos que fueron encuesta (ver anexo A), grupo focal (ver anexo B), matrices EFE, EFI, IE y FODA; la encuesta consta de nueve preguntas, siete son de opción múltiples y dos dicotómicas, se optó por este instrumento para obtener la valoración del servicio y de los bienes adquiridos por los clientes de Viterconst.

El grupo focal fue el otro instrumento utilizado en la investigación, se escogió esta herramienta en vista que la empresa está conformada por 7 trabajadores, consta de ocho preguntas elaboradas con la finalidad de conocer si la empresa cuenta con misión, visión, objetivos, valores, estrategias, también se preguntó sobre la estructura, funciones, actividades que realizan, servicios que brindan, si motivan al recurso humano, sobre el

marketing que utilizan, opciones de pago que ofrecen al cliente y el proceso que realiza el cliente para adquirir algún servicio; luego de la recolección de datos se procedió con el análisis de datos.

La matriz EFE se elaboró con la información que se extrajo del análisis externo de la empresa del macro y micro entorno, de donde se obtuvieron las oportunidades y amenazas, la matriz EFI se obtuvo gracias a la información obtenida en el grupo focal, de donde se detectaron las fortalezas y debilidades, la matriz Interna y Externa es la unión de las matrices EFE y EFI de donde se sacó un valor ponderado guía para aplicar estrategias, por último, la elaboración de la matriz FODA.

2.6. Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos de esta investigación se utilizó el programa de Excel además se realizó el análisis descriptivo, se clasificó la información, se elaboraron cuadros y gráficos para la representación.

CAPITULO III

3. Análisis de Viterconst e interpretación de resultados

3.1. Introducción al diagnóstico institucional

Para realizar el plan estratégico en Viterconst, es necesario el análisis externo e interno de la empresa, revisar si la misión, visión y valores de la empresa están bien planteados, modificarlos si es necesario para el cumplimiento de objetivos.

3.1.1. Análisis externo de la empresa

3.1.1.1. Macro-ambiente

En el Ecuador se aprobó el proyecto en la Asamblea Nacional, la Ley de Plusvalía el martes 27 de diciembre del 2016, la ley se diseñó con el fin de evitar la especulación sobre el valor de los suelos y la fijación de tributos, de modo que según el Estado busca con esto que muchas familias puedan acceder a la compra de terrenos y bienes inmuebles, y que los costos se reduzcan, además que la ley evitaría burbujas inmobiliarias.

El proyecto de ley contempla que se debe pagar el impuesto en la segunda venta del bien inmueble y esta se calculará sobre la ganancia extraordinaria, pero si esta se realiza en un tiempo más prolongado no se pagará el impuesto de plusvalía.

Este proyecto planea que el 75% de la ganancia especulativa se destinará a los gobiernos locales, para la implementación de servicios básicos, mejora de vías y saneamiento. La ley de plusvalía exonera a los promotores inmobiliarios. (Banco Mundial, 2016)

Por otro parte los altos precios del petróleo e importantes financiamientos externos permitieron al Ecuador tener un PIB alto durante el periodo del 2006 al 2014 lo que le permitió al gobierno desarrollar importantes y costosos proyectos. En la actualidad se está

pasando por una desaceleración económica a raíz de la caída del precio del petróleo, esto ha originado un aumento ligero de la pobreza y desempleo, a esto se unieron los desastres naturales que se vivió en el 2016 como fueron las inundaciones, el devastador terremoto en Pedernales y los miles de réplicas en la costa del país todo esto ocasionó disminución del PIB. El gobierno ha reducido significativamente la inversión pública y acortado el gasto corriente con el fin de preservar la estabilidad económica del país.

El sector de la construcción se ve afectado por todo lo nombrado anteriormente, se dio disminución de empleos, volumen de construcción y el aumento del precio en insumos causó una depresión en este sector, además que no hay inversión necesaria pública ni privada.

3.1.1.2. Micro-ambiente

Clientes

Los clientes son la parte más importante de la empresa, son razón de existir, por lo que fue necesario realizarles una encuesta, que permitió obtener información desde el punto de vista del cliente. Entre los principales clientes de Viterconst están personas naturales y jurídicas, empleados del sector público, privado, empresarios, microempresarios, y jubilados.

Encuesta realizada a clientes de Viterconst

Tabla 2
Servicios contratados en Viterconst

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
REMODELACION DE VIVIENDA	43	35,83	35,83
CONSTRUCCION DE BIEN INM.	77	64,17	100,00
TOTAL	120	100,00	

Fuente: Resultados de las encuestas.

De los 120 clientes encuestados 43 de ellos contrataron con Viterconst remodelación de viviendas, mientras que 77 contrataron construcción de un bien inmueble.

Análisis: De acuerdo a los resultados reflejados en la encuesta se puede destacar que un 64.17% de los clientes contrataron el servicio de construcción de bienes inmuebles, ya que es el servicio con mayor aceptación por los clientes.

Tabla 3
Calidad de servicio de Viterconst

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
1 TOTALMENTE INCONFORME			
2 INCONFORME			
3 MEDIANAMENTE INCONFORME	90	75,00	75,00
4 CONFORME	30	25,00	100,00
5 TOTALMENTE CONFORME			
TOTAL	120		

Fuente: Resultados de las encuestas.

Análisis: Con respecto de que si están conformes con la calidad del servicio que brinda la constructora 90 clientes indicaron que medianamente están conformes, frente a 30 que indicaron estar conformes, los clientes necesitan un seguimiento después de haber adquirido el bien, por lo que la empresa debería implementar estrategias para fidelizar los clientes actuales y potenciales.

Tabla 4

Conformidad con la calidad el bien inmueble adquirido

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
1 TOTALMENTE INCONFORME			
2 INCONFORME			
3 MEDIANAMENTE INCONFORME			
4 CONFORME	50	41,67	41,67
5 TOTALMENTE CONFORME	70	58,33	100,00
TOTAL	120	100,00	

Fuente: Resultados de las encuestas.

Análisis: el 41,67% de la población encuestada indican que están conformes con el trabajo final del bien inmueble, mientras que el 58,33% indican que están totalmente conformes con Viterconst. En ambos casos los resultados son favorables para Viterconst, los clientes están satisfechos con el trabajo que realiza la empresa.

Tabla 5

Calificación del nivel de capacitación del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
1 MUY BAJA			
2 BAJA			
3 MEDIA			
4 BUENA	10	8,33	8,33
5 MUY BUENA	110	91,67	100
TOTAL	120	100	

Fuente: Tomado de los resultados de las encuestas.

Análisis: El 91,67 % de los clientes consideran que el personal de Viterconst está muy bien capacitado y el 8,33 % indican que el nivel de capacitación es bueno. Los usuarios están conformes con la atención que reciben en la empresa.

Tabla 6
Conformidad con atención del personal feelance.

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
1 TOTALMENTE INCONFORME			
2 INCONFORME			
3 MEDIANAMENTE INCONFORME			
4 CONFORME	90	75	75
5 TOTALMENTE CONFORME	30	25	100
TOTAL	120	100	

Fuente: Tomado de los resultados de las encuestas.

Análisis: Ante la pregunta de que si están conformes con la atención brindada por el freelance el 75% indicaron que lo están, mientras que el 25% indican que están totalmente conformes.

Tabla 7
Medio de comunicación que utiliza Viterconst

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
TELEVISION			
RADIO			
VOLANTES			
INTERNET			
OTRO	120	100	100
TOTAL	120	100	

Fuente: Tomado de los resultados de las encuestas.

Análisis: El 100% de los clientes encuestados indican que conocieron de la existencia de Viterconst por otro medio menos por televisión, radio, volantes o internet. Los clientes manifestaron que ellos conocieron la empresa a través de referidos, personas que ya habían contratado los servicios de la constructora y tuvieron una gratificante experiencia, fueron quienes le llevaron a esta.

Tabla 8
Entrega a tiempo del bien inmueble

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
SI	80	66,67	66,67
NO	40	33,33	100
TOTAL	120	100	

Fuente: Tomado de los resultados de las encuestas.

Análisis: El 66,67% de los clientes encuestados indican que el bien inmueble sí fue entregado en el tiempo pactado, mientras que el 33,33% indica que no fue así. Este último

porcentaje la empresa explicó que se debió a varios inconvenientes como retrasos en los trabajos por imprevistos, falta de organización y además afectaron los desastres naturales que se vivieron todo el 2016 en nuestra ciudad.

Tabla 9
Efectividad de los trámites para adquirir el bien inmueble

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
SI	85	70,83	70,83
NO	35	29,17	100
TOTAL	120	100	

Fuente: Tomado de los resultados de las encuestas.

Análisis: El 70,83 % de los clientes encuestados indican que el trámite que realizaron para adquirir el servicio fue efectivo, mientras que el 29,17% indican que no.

El primer porcentaje supieron indicar que ellos no realizan tantos trámites, simplemente aceptan las condiciones firman el contrato con Viterconst y en la notaría, el resto es de la constructora. Mientras que para el segundo porcentaje se les hizo menos efectivo ya que no encontraban recomendaciones.

La empresa manifestó que ellos analizan todos los proyectos que estos sean rentables y la mayoría de los clientes son recomendados por aquellos que ya han contratado los servicios de Viterconst.

Tabla 10
Forma de pago del cliente

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
CREDITO CON EL BIESS	45	37,50	37,50
FINANCIAMIENTO POR PARTE DE VITERCONST	75	62,50	100
TOTAL	120	100	

Fuente: Tomado de los resultados de las encuestas.

Análisis: El 37,50% de los clientes encuestados manifiestan que ellos compraron el bien inmueble a través del Biess con crédito hipotecario, el 62,50% optaron por el financiamiento por parte de Viterconst.

Un gran porcentaje de los clientes son financiados por Viterconst, indican que el bien pasa a nombre de la empresa y al final cuando está terminada la obra ellos proceden al pago total y por ende el bien pasa a nombre del cliente, la otra parte de los clientes indicaron que de igual forma el bien pasa a nombre de la empresa y cuando la obra está terminada proceden al pago, pero con crédito del Biess.

Competencia

En la provincia de Esmeraldas existen algunas empresas que se dedican a la construcción de bienes inmuebles como son Balcones de Tachina, Costa Verde, Tecnipetrol, Urbanización Carolina.

3.1.1.3. Capacidad de respuesta de los factores internos y externos

3.1.1.3.1. Capacidades de respuesta matriz (EFE)

Tabla 11
Capacidades de respuesta Matriz EFE

CAPACIDADES DE RESPUESTA MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
OPORTUNIDADES			
1 Plan del buen vivir	0,15	4	0,6
2 Mercado en crecimiento	0,1	3	0,3
3 Inmobiliarias existentes piden entrada de dinero	0,18	4	0,72
4 Facilidades de crédito	0,1	3	0,3
AMENAZAS			0
1 Ley de impuesto a la plusvalía	0,15	2	0,3
2 Recesión económica	0,1	1	0,1
3 Participación de la competencia	0,1	2	0,2
4 Aumento en los precios de insumos de construcción	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,64

Nota: Evaluado del análisis externo y grupo focal.

Esto indica que el factor más importante es el que las inmobiliarias existentes en este mercado piden entrada de dinero, y el total ponderado de 2,64 indica que Viterconst está

por encima de la media, es decir que la empresa está esforzándose por seguir estrategias que aprovechen la eficacia de las oportunidades y eviten las amenazas.

3.1.2. Análisis interno de la empresa

En esta etapa de la investigación se realiza la evaluación interna de la empresa, para detectar las fortalezas y debilidades que tiene la misma.

3.1.2.1. Capacidades de respuesta matriz (EFI)

Tabla 12
Capacidades de respuesta Matriz EFI

CAPACIDADES DE RESPUESTA MATRIZ EFI				
	FACTORES INTERNOS CLAVES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
FORTALEZAS				
1	La empresa cuenta con recurso económico para financiar proyectos	0,15	4	0,6
2	La empresa cuenta con equipos, materiales y maquinarias para realizar los trabajos.	0,11	4	0,44
3	Cuentan con licencia de corredores inmobiliarios	0,11	4	0,44
4	El personal está capacitado	0,09	3	0,27
5	La empresa motiva al recurso humano	0,09	4	0,36
DEBILIDADES				0
1	Falta de publicidad	0,1	1	0,1
2	Falta aumentar capital	0,15	2	0,3
3	No tienen manual de procedimiento	0,1	1	0,1
4	No tiene planificación estratégica	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,71

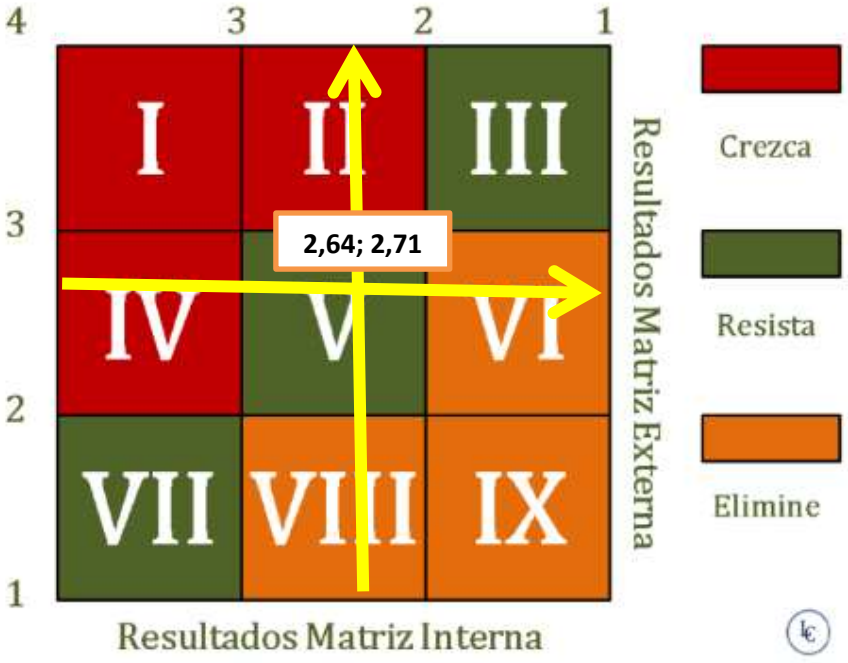
Nota: Evaluado de los resultados de las encuestas y grupo focal.

La matriz de los factores internos de la empresa Viterconst, se dio un resultado de 2,71, valor que está por encima de la media 2,50, determina que las fortalezas de la empresa son mayores que las debilidades, estas últimas deben ser eliminadas para obtener la ventaja absoluta y por ende el éxito de la empresa.

3.1.2.2. Análisis de la matriz Interna- Eterna (IE)

Luego del análisis de la matriz de factores externos EFE y la matriz de factores internos EFI, se representa a través de un gráfico los resultados de la matriz interna y la externa IE, la matriz EFE dio un peso ponderado de 2,64 y la matriz EFI un total de 2,71, estos resultados en la matriz IE ubica a la empresa en el quinto cuadrante, cuyo análisis determina que la Viterconst debe protegerse y mantenerse: debe aplicar estrategias como penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Ilustración 1: *Matriz IE*



3.1.2.3. Matriz de interrelación FODA

Tabla 13
Matriz de estrategias FODA

FE / FI	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	F1 La empresa cuenta con recursos económicos para financiar proyectos	D1 Falta publicidad
	F2 La empresa cuenta con equipos y maquinarias para realizar trabajos	D2 Falta aumentar capital
	F3 Cuentan con licencia de corredores inmobiliarios	D3 No tienen manual de procedimientos
	F4 El personal está capacitado	D4 No tiene planificación estratégica
	F5 La empresa motiva al recurso humano	
OPORTUNIDADES O	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
O1 Plan del buen vivir	E1 Implementar un plan de mejora continua, que permita retroalimentar el desempeño del recurso humano y brindar un excelente servicio.	E1 Establecer alianzas con empresas que dan facilidades de crédito a los clientes.
O2 Mercado en crecimiento		
O3 Inmobiliarias existentes piden entrada de dinero	E2 Establecer relaciones con entidades financieras para incrementar los recursos económicos y seguir financiando los proyectos de los clientes.	E2 Elaborar estrategias que permita promocionar la empresa.
O4 Facilidades de crédito		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1 Ley de Impuestos a la plusvalía	E1 Diseñar estrategia para sobrellevar los cambios en la economía.	Buscar nuevos mercados para preservar la labor continua de la empresa.
A2 Recesión económica		
A3 Participación de la competencia	Establecer alianzas con proveedores que no especulen los precios de los insumos	
A4 Aumento en los precios de insumos de construcción		

3.1.3. Grupo focal con los directivos de Viterconst

Para tener mayor conocimiento de la situación de la empresa Viterconst, se realizó un grupo focal con los directivos de la empresa en donde se trataron varios puntos que se resumen a continuación:

1) En lo relacionado a la misión, visión y valores, el 100% de ellos contestaron que, si tenían y que la misión de Viterconst es de proveer servicios inmobiliarios, de construcción, diseño y remodelado, con altos estándares de calidad, soluciones a medida, serias, flexibles y oportunas trabajando con honradez y calidad, de forma voluntaria y extraordinaria. Preocupados del desarrollo y progreso, tanto humano como económico de los accionistas y de sus empleados, pensando en el bienestar de la sociedad esmeraldeña, en la protección y conservación del medio ambiente. También hablaron de la visión de Viterconst es ser reconocida a nivel provincial por la calidad de nuestro trabajo en construcción, diseño y remodelación al igual que en el campo inmobiliario, con un compromiso ético y social, que garantiza a nuestros clientes una vivienda digna, confortable, segura de la más alta calidad a un costo accesible para el desarrollo y bienestar de las familias esmeraldeñas, y por último los valores de Viterconst son honestidad, responsabilidad, ética, amabilidad, respeto, innovación.

2) Siguiente aspecto que se trató en la reunión fue sobre la estructura organizacional de la empresa, el 100% de los dirigentes indicaron que la empresa no cuenta con organigrama funcional, sin embargo, a través de la investigación se pudo conocer que Viterconst está conformada por el gerente quien es Fernando Viteri, el asistente técnico Javier Viteri, el fiscalizador Byron Viteri, la secretaria Mirna Valencia, abogada Tanyi Montaño, el maestro mayor, el albañil y 2 freelance.

3) Se consultó sobre los servicios constructivos que ofrecen, indicaron que ellos ofrecen construcciones o remodelación de viviendas, también compra-venta de inmuebles.

4) Otra pregunta estuvo direccionada a conocer las actividades que realizan cada uno de los miembros de la empresa, el 100 % de los socios indicaron que los procesos no están

registrados por escrito en un documento oficial, sin embargo, los nombramos a continuación:

Gerencia: se encarga de aprobación y viabilidad del proyecto si es rentable o no.

Fiscalizador: revisa el avance de la obra, da visto bueno y se encarga de hacer los pagos semanales al maestro mayor.

Secretaria: recepta información de los clientes y también realiza funciones de contadora.

Abogada: realiza los contratos de obra, también los contratos de compra-venta.

Asistente Técnico: encargado de la maquinaria de construcción y maquinaria pesada, también provee de materiales de construcción a las obras.

Maestro mayor y albañil: son los encargados de la construcción de los inmuebles.

Los agentes freelance se encargan de buscar clientes interesados en algún servicio constructivo.

5) Se les consultó acerca del RRHH, si es motivado y de qué forma, indicaron que el recurso humano sí es motivado, a través del pago cumplido de sueldos, reciben bonos, en caso de lograr ventas ganan un porcentaje adicional al sueldo es decir una comisión y en los feriados les dan 1 día más de descanso.

6) En lo que concierne a la publicidad que utiliza la empresa, en lo que el 100% de los directivos indicaron que actualmente solo cuentan con una página en Facebook, que por el momento no cuentan con otro medio debido a que de acuerdo al capital que tienen no pueden comprometerse con muchos proyectos, indican que ya tienen obras para todo el año 2017, y si manejan marketing aumentaría la demanda de clientes, al momento solo se manejan por referidos de clientes que ya han tenido el servicio antes.

7) Las opciones de pago que ofrece a los clientes, indicaron que gran parte de estos son financiamiento por parte de la empresa, Viterconst no pide entrada como lo hacen las otras

constructoras, también aceptan pagos a través de créditos con el Biees, crédito con instituciones privadas o públicas.

8) En lo que respecta al proceso que realiza un cliente en Viterconst para acceder a los servicios, indicaron que el proceso es corto, prácticamente la empresa se encarga de todo el trámite, el cliente solo firma el contrato con Viterconst, la propiedad pasa a nombre de empresa y al final cuando la obra está terminada, Viterconst una vez que cobra entrega el bien al cliente, también el cliente se debe acercar a la notaría, y si la compra va hacer a través del Biees, Viterconst también se encarga de todo el proceso.

CAPITULO IV

4.1. Discusión

En la investigación de los hermanos Vélez Valdivieso (2011) de un plan estratégico empresarial para la empresa Vélez y Vanegas Constructora Cía. Ltda. en la ciudad de Loja periodo 2011-2015, los investigadores primero realizaron el diagnóstico de la empresa, al igual que se hizo con la empresa Viterconst donde se analizaron aspectos tanto del macro entorno y el micro entorno, también en este trabajo se elaboró el FODA, herramienta importante para determinar los objetivos estratégicos.

Por tanto Colorado Bernal (2014) en su proyecto que se basó proponer un plan estratégico para ACBRE en la provincia de Esmeraldas, la investigadora en sus primeros capítulos se enfoca en el estudio relacionado al tema, luego describe los métodos y metodología aplicada en el trabajo, también realiza un análisis de los datos de las encuestas y por último la elaboración del plan que cuenta con varias matrices, instrumentos que ayudan a la estructura del plan, al igual como se desarrolló esta investigación para ayudar a la empresa Viterconst para tener una mejor organización , y tener objetivos estratégicos que permita mejorar competitivamente.

Otro estudio que no pudo faltar fue sin duda la investigación de Viteri Morales (2014) quien propuso un fortalecimiento organizacional a la Empresa Inmobiliaria Broker Ec, puesto que esta empresa está muy relacionada con Viterconst trabajan juntas, Broker Ec. es la inmobiliaria y Viterconst la constructora, son los mismos socios que dirigen ambas empresas, por lo tanto tomé como antecedente los problemas que tenía Brokers Ec. en el 2014, y fue de mucha ayuda para comparar con la situación actual, cabe indicar que algunos problemas que presentaba anteriormente ya se han superado actualmente, y con la investigación del plan estratégico se busca que esta mejore sea más competitiva y rentable.

Como resultado de la investigación en las encuestas realizada a los clientes la mayoría de ellos busca la construcción de viviendas por la calidad del servicio que ofrece, el tiempo de entrega y las fuentes de financiamiento. Esto permite la captación de nuevos clientes, genera fuentes de trabajo y una rentabilidad acorde con la organización.

La investigación permitió obtener resultados por medio de la herramienta de grupo focal, información sobre la parte filosófica de la empresa como misión, visión y valores, los cuales son de guía para que la organización participe dentro del mercado.

Según los resultados de la investigación, contrastando con lo que dice Viteri Morales (2014) que se debe fortalecer a las empresas, los resultados de la investigación indican la inadecuada estructura organizacional, la falta de manual de procesos y la utilización de herramientas de marketing, lo que hace que Viterconst no se desarrolle adecuadamente dentro del sector de la construcción, no sea competitiva y más aun no está siendo conocida dentro del mercado por la falta de publicidad.

4.2. Conclusiones

- Se concluye que a través del diagnóstico realizado en la empresa Viterconst, permitió detectar que debe mejorar su estructura organizacional y utilizar herramientas de marketing, lo que produjo que deje de ser competitiva dentro del mercado y la falta de una buena publicidad hace que no sea conocida en el mercado.
- Las estrategias que aplica la empresa Viterconst para su desarrollo son inadecuadas para su desarrollo competitivo dentro del mercado, no tiene un plan de capacitación al personal, no tiene manual de procesos, ni una publicidad que permita la captación de nuevos clientes en el mercado.
- Se considera que la propuesta va dirigida para mejorar los procedimientos, las operaciones son con el fin de plantear objetivos y estrategias que definan y soluciones la falta de competitividad, la imagen empresarial y llegar al beneficio a través de la captación de nuevos clientes.

4.3. Recomendaciones

- La empresa Viterconst debe diseñar una estructura organizacional que le permita mejorar las actividades diarias, la comunicación interna y ser competitiva dentro del mercado.
- Los directivos de la empresa deben diseñar y ejecutar planes de capacitación, manejar manuales de procedimientos adecuados y un plan de publicidad actualizado, lo que le permita crecer, desarrollar y captar nuevos clientes para el futuro.
- La empresa Viterconst debe aplicar la propuesta del plan estratégico que contiene objetivos, estrategias, actividades, que le permitirá crecer para el

futuro y convertirse en una de las empresas de la rama de construcción de prestigio en el mercado esmeraldeño.

CAPITULO V

5.1. Propuesta

Título de la propuesta

Plan estratégico para la empresa Viterconst ubicada en la ciudad de Esmeraldas.

Presentación

En la investigación realizada a la empresa Viterconst se puede evidenciar la necesidad de implementar un plan estratégico que permita a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.

En cuanto al diagnóstico de la situación de la empresa, se analiza tanto el ambiente interno como el externo y se detecta los factores más importantes que influyen ya sea interna o externamente, esto ayuda a definir los objetivos y estrategias a cumplirse en el tiempo recomendado.

Este plan estratégico también incluye las actividades a realizar por parte de los responsables en la empresa, recursos e indicadores de gestión.

Ubicación sectorial y física

Empresa Viterconst

Ubicación: Av. Olmedo entre Calle Mejía y Manuela Cañizares

Direccionamiento estratégico

Misión

Proveer servicios inmobiliarios, de construcción, diseño y remodelado, con altos estándares de calidad, soluciones a medida, serias, flexibles y oportunas trabajando con honradez y calidad, de forma voluntaria y extraordinaria. Preocupados del desarrollo y progreso, tanto humano como económico de los accionistas y de sus empleados, pensando en el bienestar de la sociedad esmeraldeña, en la protección y conservación del medio ambiente.

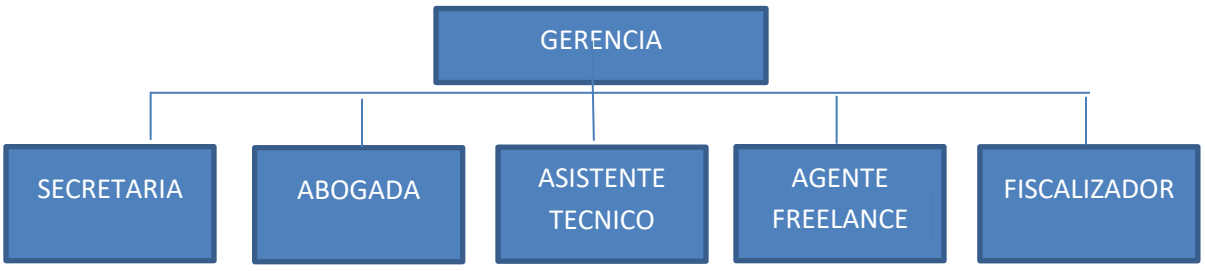
Visión

Ser una empresa reconocida a nivel provincial por la calidad de nuestro trabajo en construcción, diseño y remodelación al igual que en el campo inmobiliario, con un compromiso ético y social, que garantiza a nuestros clientes una vivienda digna, confortable, segura de la más alta calidad a un costo accesible para el desarrollo y bienestar de las familias esmeraldeñas.

Valores corporativos

- Honestidad
- Responsabilidad
- Ética
- Amabilidad
- Respeto
- Innovación

Ilustración 2:
Organigrama





Formulación de los objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos

Objetivo 1

Implementar un plan de capacitación, que permita retroalimentar el desempeño del recurso humano y brindar un excelente servicio a los clientes.

Estrategias

Realizar plan de capacitación basado en el coaching

Efectuar feeback constantes de modo que se retroalimente al recurso humano y a la vez tomar acciones correctivas.

Actividades

Establecer las actividades a realizar.

Responsables

Jefe de área/ trabajadores

Indicadores

El 80% del personal comprometido con el plan.

El 80% de los capacitados tengan la certificación

Tiempo

1 año

Objetivo 2

Mantener relaciones con entidades financieras para incrementar los recursos económicos y seguir financiando los proyectos de los clientes.

Estrategias

Establecer alianzas con empresas que den facilidades de crédito.

Actividades

Coordinar visitas a diferentes instituciones financieras.

Responsables

Jefes de empresa

Indicadores

Reunión con empresas o instituciones financieras (captar el 40% de empresas financieras del sector)

Tiempo

1 año

Objetivo 3

Elaborar estrategias que permita promocionar la empresa.

Estrategias

Implementar un plan de marketing.

Actividades

Realizar una investigación de mercado

Desarrollar el plan

Ejecutar el plan

Responsables

Jefes de la empresa

Indicadores

Documentos/ datos

Tiempo

1 año

Objetivo 4

Establecer alianzas con proveedores que no especulen los precios de los insumos

Estrategias

Alianzas con proveedores responsables.

Actividades

Pedir proformas a los diferentes proveedores.

Constante comunicación con los proveedores

Responsables

Asistente técnico

Indicadores

Proveedores

Tiempo

1 año

Referencias

Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación & Estrategia Fundamentos, Modelos y Software de Planeación.* Colombia.

Armstrong, G., Merino, M. J., Pintado, T., & Juan, J. M. (2007). *Introduccion al Marketing.* Madrid,España: Pearson Educación S.A.

Burgwal, G., & Cuellar, J. C. (1999). Planeación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos parroquiales. Quito: Abya Yala.

CEAACES. (2014). *Capitulo III De Le Calidad De La Educación Superior.* Obtenido de CONSEJO DE EVALUACION,ACREDITACIÒN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR: http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/rloes1.pdf

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Choque, R. (2015). Planeamiento Estratégico. Lima: Macro EIRL.

Código de trabajo. (2015). Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf

Colorado, N. (2014). Plan Estratégico Para La Asociación De Corredores. Esmeraldas, Ecuador.

Concepto definición. (2014). Obtenido de http://conceptodefinicion.de/valores-organizacionales/

Constitución. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador.* Recuperado el 05 de 07 de 2016, de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

Drucker, P. (1984). Introducao a administracao. Sao Paulo: Pioneira.

Gacel-Avila, J. (2009). *Internacionalización de las Universidades Mexicanas.* México DF.

García, J. J. (2013). Movilidad estudiantil internacional y cooperación educativa en el nivel superior de educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 62.

González, J. Á. (1998). *Reingenieria de Procesos Empresariales.* Madrid: Fund. Confemetal.

Heizer, J., & Render, B. (s.f.). *Principios de administración de operaciones.* Pearson.

Hernandez, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. W. (2006). *Administración.* Mexico: Marísa de Ante.

Jones, E., & Brown, S. (2014). *Internacionalización de la educación superior.* Madrid: Narcea.

Lacalle, G., Caldas, M. E., & Reyes Carrion. (s.f.). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Editex.

MAPCAL, S. (1994). *El plan de negocios.* Madrid: Díaz de Santos.

Ospina , N. (2010). *Administración Fundamentos.* Colombia: Ediciones de la U.

Pérez, V. (2008, agosto 19). Concepto de competitividad empresarial. Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/concepsto-competitividad-empresarial/

Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raices. (2012). Obtenido de http://ecuador.realtyserver.com/PublicSitesIncludes/documents/ecuador/REGLAMENTO_DE_LA_LEY_DE_CORREDORES_DE_BIENES_RAICES.pdf

Rivera, O (1991) *Conceptos de misión, visión y propósito estratégico.* Recuperado de: file:///C:/Users/Julissa%20Ramirez/Desktop/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf

Sainz, J. (2012). *El plan estrategico en la práctica.* Mexico: ESIC EDITORIAL.

SENPLADES. (2013). *Buen Vivir*. Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-4.-fortalecer-las-capacidades-y-potencialidades-de-la-ciudadania

SRI. (2016). *Ley Orgánica de Regimen Tributario Interno-LORTI.*

Vélez, V. M., & Vélez, V. J. (2011). *UTPL*. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2528/1/658X5028.pdf

Viteri, F. (2014). Proyecto de Tesis: Fortalecimiento Organiacional de la Agencia Broker. EC- Servicios Inmobiliarios en la ciudad de Esmeraldas. Esmeraldas, Ecuador.

Vivienda, H. y. (2014). *NEC*. Obtenido de http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/NEC-SE-DS.pdf

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de gestión pública.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Zúñiga , M., Carrasco, R., Letelier , M., & Poblete , M. (2006). *Movilidad Estudiantil Universitaria.* Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.

Anexo A

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa VITERCONST en la ciudad de Esmeraldas.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Previo a la Investigación de grado de Ingeniería

ENCUESTA SOBRE LA NECESIDAD DE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VITERCONST UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS.

INDICACIÓN: Por favor, marque con una X su nivel de satisfacción con las siguientes afirmaciones siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta

1. ¿Qué servicio contrató de Viterconst?

Compra de bien inmueble	
Remodelación de vivienda	
Construcción de vivienda	

2. ¿Está conforme con la calidad del servicio que brinda la empresa Viterconst?

1	2	3	4	5

3. ¿Está de conforme con la calidad del bien inmueble que adquirió con Viterconst?

1	2	3	4	5

4. ¿Considera que Viterconst cuenta con personal capacitado, en cada una de sus áreas?

1	2	3	4	5

5. ¿Está usted conforme con la atención brindada por parte de los agentes Freelance de la empresa Viterconst?

1	2	3	4	5

6. ¿Por qué medio de comunicación conoció los servicios que brinda Viterconst?

Televisión	
Radio	
Volantes	
Internet	
Otro	

7. ¿El bien inmueble fue entregado en el tiempo pactado?

SI	
NO	

8. ¿Considera que el trámite para adquirir el servicio de Viterconst fue efectivo?

SI	
NO	

9. ¿Cuál fue la forma de pago que utilizó para la compra del bien inmueble?

Contado	
Crédito IESS	
Financiado por Viterconst	
Crédito privado	
Otra	

Anexo B

Grupo focal realizado en la empresa VITERCONST, ciudad de Esmeraldas.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

Previo a la Investigación de grado de Ingeniería

GRUPO FOCAL SOBRE LA NECESIDAD DE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VITERCONST UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS.

1. ¿Conoce usted si la empresa donde labora y dirige posee misión, visión y valores?
2. ¿Conoce usted sobre la estructura organizacional, cuáles son sus funciones y actividades que realiza?
3. ¿Conoce usted sobre los servicios que ofrece la constructora?
4. ¿Cuándo ingresó a trabajar, le indicaron cuáles iban hacer sus actividades a realizar en la empresa?
5. ¿Existe motivación por parte de los dueños de la organización a los empleados?
6. ¿Cómo se dan a conocer de los servicios que ofrecen, a la comunidad esmeraldeña?
7. ¿Cuáles son las condiciones o formas de pagos que la empresa ofrece a los clientes?
8. ¿Cómo consideran ustedes los procesos que realiza el cliente para acceder a vuestros servicios?