



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero en Empresas**

**TEMA: “La cadena de valor y su incidencia en la
búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria
NEYRESA.”**

Autor: Juan Carlos Sánchez García

Tutor: Lcdo. Msc. Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2013



APROBACION DEL TUTOR

En mi Calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “La cadena de valor y su incidencia en la búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA.” de la ciudad de Ambato, desarrollado por el señor Sánchez García Juan Carlos ,considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, Noviembre del 2013

Lcdo. MBA Jorge Cerón

TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, Sánchez García Juan Carlos afirmo que las ideas, opiniones, interpretaciones, Conclusiones, comentarios y otros aspectos relacionados con el tema que se investiga: “La cadena de valor y su incidencia en la búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA.” de la ciudad de Ambato” son resultados de la misma y de exclusiva responsabilidad del autor.

Sánchez García Juan Carlos

C.I. 180358194-9

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F).....

Ing. Jorge Jordán

F).....

Ing. José Proaño

Ambato, Noviembre del 2013

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

Autor

Juan Carlos Sánchez García

DEDICATORIA

Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y perseverancia, en
cia al ser invisible y creador de todo el universo por darme la salud, la fe y la fuerza
para estudiar y seguir adelante, por la vida y por permitirme alcanzar esta meta tan va-
liosa en mi vida de igual forma dedico esta presea muy especialmente a mi madre quién
me guío y aconsejó siempre por el camino del bien. Dedico mi triunfo con todo mi co-
razón a mi Padre quien me enseñó que para ganar hay que luchar, que para sufrir
hay que perder, pero sobre todo que para tener éxitos en la vida, solo hay
que ser perseverante y sentirse triunfador.

Juan Carlos Sánchez García

AGRADECIMIENTO

A toda mi familia en especial a mis padres; a mi mamá que siempre me ha estado apoyando en todo lo que me propongo realizar, ha estado pendiente de mí y me ha guiado por el buen camino; a mi papá que siempre me ha enseñado a luchar y ser honesto en todo lo que realice, agradezco mucho todos esos buenos consejos.

A mis hermanos que con su apoyo y su confianza me ayudaron a culminar la carrera, a esa persona especial que llegó a mi vida y siempre me impulsó a seguir adelante de forma muy única.

A mis profesores que tuvieron ese espíritu para enseñar y que forman buenos profesionales, a la Universidad Técnica de Ambato y a todas las personas que integran la Facultad de Ciencias Administrativas, quienes ayudan a formar buenos profesionales.

Gracias a todos quienes Directa o Indirectamente contribuyeron a que paso a paso vaya alcanzando esta gran meta.

Juan Carlos Sánchez García

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCION.....	1
Capítulo I.....	3
1. El Problema	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del Problema	6
1.2.5. Interrogantes.....	6
1.2.6. Delimitación	6
1.3. JUSTIFICACION	7
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
Capitulo II.....	11
2. MARCO TEORICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación Filosófica	14
2.3. Fundamentación Legal	15

2.4.	Categorías Fundamentales.....	18
2.4.1.	Variable Dependiente e Independiente.....	18
2.4.2.	Marco Teórico	21
2.5.	Hipótesis.....	75
2.5.1.	Formulación del Problema	75
2.5.2.	Hipótesis.....	75
2.6.	Variables.....	75
2.6.1.	Independiente	75
2.6.2.	Dependiente.....	75
	Capítulo III.....	76
3.	MARCO METODOLOGICO.....	76
3.1.	Enfoque de la Investigación	76
3.2.	Modalidad de la Investigación.....	76
3.3.	Tipos de Investigación	77
3.4.	Población y Muestra.....	78
3.5.	Operacionalización de Variables	78
3.6.	Plan de recolección de información	86
3.7.	Plan de procesamiento de la información.....	88
	CAPITULO IV.....	90
4.	RESULTADOS	90
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	91
4.1.1.	TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS.....	91
4.1.2.	TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS.....	111
4.2.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	137
	Verificación de hipótesis.....	137
	CAPITULO V.....	142
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
5.1.	CONCLUSIONES.....	142
5.2.	RECOMENDACIONES	143
	CAPITULO VI.....	145
6.	PROPUESTA.....	145

6.1.	DATOS INFORMATIVOS	145
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	146
6.3.	JUSTIFICACION	147
6.4.	OBJETIVOS.....	148
6.4.1.	Objetivo General	148
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	148
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	148
6.6.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	150
6.7.	METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	153
	CADENA DE VALOR INMOBILIARIA NEYRESA	153
6.7.1.	INTRODUCCIÓN.....	153
6.7.2.	Diseño y Ejecución del Plan Operativo	175
	Diseño y Ejecución del Plan Operativo	176
6.7.3.	Evaluación de la Cadena de Valor.....	181
6.7.4.	Presupuesto de la propuesta.....	182
6.7.5.	Ubicación física.....	182
6.8.	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	183
6.9.	PREVISION DE LA EVALUACIÓN	183
	BIBLIOGRAFÍA.....	185
	ANEXOS	189
	Anexo 1: Encuesta al personal	1
	Anexo 2: Encuesta a los Clientes	4
	Anexo 3: Árbol de Problema	7

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población a Investigar	78
Tabla 2: Variable Independiente: Cadena de Valor	79
Tabla 3: Variable Dependiente: Competitividad.....	82
Tabla 4 Recolección de Información Primaria.....	86
Tabla 5 Recolección de Información Secundaria.....	87
Tabla 6: Recolección de Información	87
Tabla 7: Proceso de Construcción.....	91
Tabla 8: Interrelación de Áreas	93
Tabla 9: Proceso de Supervisión	95
Tabla 10: Plan de Inversión.....	97
Tabla 11: Selección de Proveedores	99
Tabla 12: Gestión de Actividades	101
Tabla 13: Cumplimiento de Actividades.....	103
Tabla 14: Métodos de Trabajo	105
Tabla 15: Participación en el Mercado.....	107
Tabla 16: Estrategia de Marketing	109
Tabla 17: Proceso de Construcción.....	111
Tabla 18: Métodos para Ofertar	113
Tabla 19: Demanda de Bienes.....	115
Tabla 20: Precio de los Bienes	117
Tabla 21: Canales de Distribución	119
Tabla 22: Gestión de Actividades	121
Tabla 23: Cumplimiento de Expectativas	123
Tabla 24: Atención al Cliente	125
Tabla 25: Participación en el Mercado.....	127
Tabla 26: Imagen Corporativa	129
Tabla 27: Asesoramiento Inmobiliario.....	131
Tabla 28: Atención Cortes	133

Tabla 29: Eficiencia del Personal.....	135
Tabla 30: Distribución Chi Cuadrado	139
Tabla 31: Frecuencias Observadas	139
Tabla 32: Frecuencias Esperadas	140
Tabla 33: Calculo Matemático Chi Cuadrado.....	140
Tabla 34: Evaluación de la Cadena de Valor	181
Tabla 35: Presupuesto de la Propuesta.....	182
Tabla 36: Previsión de la Evaluación.....	183

INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1: Categorización de Variables	18
Ilustración 2: Constelación de Ideas (Variable Independiente)	19
Ilustración 3: Constelación de Ideas (Variable Dependiente).....	20
Ilustración 4: Proceso de Construcción.....	91
Ilustración 5: Interrelación de Áreas	93
Ilustración 6: Proceso de Supervisión	95
Ilustración 7: Plan de Inversión.....	97
Ilustración 8: Selección de Proveedores	99
Ilustración 9: Gestión de Actividades	101
Ilustración 10: Cumplimiento de Actividades.....	103
Ilustración 11: Métodos de Trabajo	105
Ilustración 12: Participacion en el Mercado.....	107
Ilustración 13: Estrategia de Marketing	109
Ilustración 14: Proceso de Construcción.....	111
Ilustración 15: Métodos para Ofertar	113
Ilustración 16: Demanda de Bienes.....	115
Ilustración 17: Precio de los Bienes	117
Ilustración 18: Canales de Distribución	119
Ilustración 19: Gestión de Actividades	121
Ilustración 20: Cumplimiento de Expectativas	123
Ilustración 21: Atención al Cliente	125
Ilustración 22: Participación en el Mercado.....	127
Ilustración 23: Imagen Corporativa	129
Ilustración 24: Asesoramiento Inmobiliario.....	131
Ilustración 25: Atención Cortes	133
Ilustración 26: Eficiencia del Personal.....	135
Ilustración 27: Actividades de la Cadena de Valor.....	153
Ilustración 28: Organigrama Tipo para Inmobiliaria NEYRESA.....	155

Ilustración 29: Cadena de Valor Inmobiliaria NEYRESA	156
Ilustración 30: Organigrama tipo para la Obra	160
Ilustración 31: Actividad Departamental Inmobiliaria NEYRESA.....	170
Ilustración 32: Proceso de Planificación	174

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis se desarrolla en la Inmobiliaria NEYRESA en la Provincia de Tungurahua cantón Ambato, su actividad radica en los servicios inmobiliarios y de construcción; la empresa fue creada hace 28 años, como un empresas familiar y con el paso del tiempo y la mente visionaria y de progreso de su propietario ha ido creciendo, logrando un lugar importante en el mercado debido a la calidad de servicio y su ética de trabajo que le permite el reconocimiento de la ciudadanía.

El problema principal de la Inmobiliaria se centra en que no cuenta con un proceso estandarizado de actividades y control en sus actividades constructoras, en pocas palabras carece de una cadena de valor que guie sus actividades; esto ha provocado el desconocimiento de los resultados (utilidades o pérdidas) en cada periodo.

La inexistencia de control ha generado el mal uso de los recursos, además la irresponsabilidad y la falta de compromiso de los trabajadores hace que la empresa en ocasiones tenga pérdidas o reduzca su margen de utilidad, por falta de compromiso con la empresa.

Con el fin de remediar los inconvenientes que actualmente tiene, se diseñó la cadena de Valor para la Inmobiliaria NEYRESA como un medio que permite a la empresa disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan a su economía y a adquirir fuertes ventajas competitivas. La cadena de valor Presentada describe cómo se debe desarrollar las actividades, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico, con el cual se pretende reducir en gran magnitud la situación actual de la empresa:

1. No se registra el ingreso y egreso de materiales a la bodega.
2. No existe un registro de los materiales que se utilizan.
3. Al momento de utilizar los materiales no se informa a la persona encargada.
4. Inexistencia de compromiso y responsabilidad por parte de los trabajadores

INTRODUCCION

La Inmobiliaria NEYRESA es una empresa que fue creada con el afán de servir a la comunidad lo que hizo que en el año 1.986 se conforme una empresa de tipo familiar, la misma que en sus inicios se dedicaba al Asesoramiento Administrativo, Comercial y Financiero. Posterior a esta etapa y gracias a los conocimientos adquiridos en el área administrativa y comercial surgió la iniciativa de incorporar a la empresa el servicio Inmobiliario, pensando en contribuir como asesores en la Compra-Venta de Bienes Raíces para luego incursionar en la construcción aportando de esta manera a la solución habitacional y fomentando nuevas fuentes de trabajo, sin embargo, se ha observado que se ha suscitado una disminución en su competitividad alcanzada

Por lo expresado anteriormente esta investigación está estructurada en los capítulos que se detallan a continuación:

CAPÍTULO I. - En este se expone el planteamiento del problema, se define el tema, los objetivos de estudio, se hace un análisis del problema y su entorno, se determina la justificación del mismo.

CAPÍTULO II. - Aquí se recopiló información bibliográfica acerca del problema en estudio y sobre las variables que en este caso son la cadena de valor y la competitividad, se determina la fundamentación filosófica y legal, se categorizan las variables, también se define la hipótesis con sus variables.

CAPÍTULO III. – Se establece la modalidad de la investigación en este caso utilizaremos la de campo y la bibliográfica, en el tipo se empleó la exploratoria, la descriptiva, así como la asociación de variables, se identificó a la población, se operacionaliza las variables, se fijan las técnicas de recolección, así como el procesamiento e interpretación de la información.

CAPÍTULO IV.- Se realiza un análisis e interpretación de la información recopilada durante el proceso de investigación aplicado al cliente interno y externo de la empresa, donde se observa que en el proceso constructivo no es el adecuado completamente y el

margen de competitividad ha disminuido, también se realiza el cálculo y la evaluación de la hipótesis, sus variables y se gráfica los resultados.

CAPÍTULO V. – Se expresa por escrito las conclusiones y recomendaciones, originadas del análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la encuesta, la misma que direccionará la propuesta.

CAPÍTULO VI. – Se propone diseñar e implementar la cadena de valor, para optimizar recursos, con la aplicación y cumplimiento de procesos, se cumplirá bases establecidas mediante un control técnico de cada proceso, lo que permitirá efectuar análisis de resultados, corregir errores; lograr el compromiso de colaboradores

Capítulo I

1. El Problema

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

La cadena de valor y su incidencia en la búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

Las nuevas fuerzas de la digitalización, de la globalización y de las desregularización están destruyendo las cadenas de valor de empresas de gran trayectoria. En industrias tan variadas como la banca, los seguros y las empresas de servicios públicos, la ventaja competitiva está siendo borrada por nuevos y a veces inesperados competidores, que usan como arma letal las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente la ecuación. Para responder efectivamente, las empresas amenazadas deben hoy en día repensar totalmente sus cadenas de valor en vez de optimizarlas.

A nivel de Latinoamérica las empresas constructoras de vivienda de interés social no tienen claro un panorama global ni parcial del mercado, porque no tienen definida su posición en el segmento del mercado en el cual compiten y por lo tanto tampoco tienen definida una estrategia para hacerle frente de una manera adecuada, y es necesario que los recursos con los que cuenta la empresa sea dirigida y optimizados hacia los objetivos; Ni tampoco cuentan con una filosofía propia por lo tanto carecen también de

una visión, misión y valores propios. La tendencia de la demanda poblacional en América latina, para la adquisición de vivienda es de un crecimiento del 1,6 al 2,7 % anual, es decir que es necesario abatir el déficit actual de más de 2,5 millones de viviendas.

En el Ecuador en los últimos años se ha atravesado por cambios sociales y económicos profundos, como por ejemplo la adopción del esquema de dolarización y la disminución en términos reales del ingreso, los ajustes estructurales, la política fiscal y monetaria, la nueva ley de entidades financieras y la posterior caída del sistema financiero, la descentralización del Estado, la reducción del personal en el sector público, han sumido al país en una grave crisis económica, social y política, a lo que se suman la falta de credibilidad del Ecuador en el ámbito internacional.

El análisis de las políticas de vivienda en el país, no lleva a reconocer que la vivienda inadecuada constituye uno de los problemas sociales más sensibles y complejos de resolver. En un país de más de 12 millones de habitantes, con cerca de 3 millones de hogares, existe un alarmante déficit habitacional cualitativo y cuantitativo de alrededor de un millón doscientas cuarenta y cinco mil viviendas y una demanda anual de más de 54.000 viviendas para nuevos hogares según el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

La provincia de Tungurahua es la más poblada de la Sierra centro. Le siguen Chimborazo con 458 581 personas, Cotopaxi (409 205), Bolívar (183 641) y Pastaza (83 933). Las razones del aumento de la población son la intensa actividad comercial, el turismo, la agricultura y la gran oferta de universidades que atraen a miles de personas de la región y de otras provincias. Ambato ocupa el décimo lugar entre las ciudades más pobladas del Ecuador con 329 856 personas por su conexión comercial, turística y agropecuaria directa con la capital provincial. Estas condiciones motivan a las personas de otros lugares a buscar una residencia permanente en Ambato y en sus parroquias próximas.

El problema habitacional ha desbordado la iniciativa de Inmobiliaria NEYRESA para dar respuesta, las acciones emprendidas no han sido suficientes, el énfasis ha estado en crear programas de vivienda nueva, que contribuya a la ventaja competitiva de la misma desempeñando actividades estratégicamente de una forma más barata o mejor que sus competidores a través de su cadena de valor para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

La cadena del valor esta incrustada en el sistema del valor, los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados; usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Una diferenciación importante es que la cadena del valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva y se puede ajustar a un segmento específico; esto puede producir costos más bajos para una empresa

1.2.2. Análisis Crítico

La carencia de una Cadena de Valor origina dentro de la empresa un punto débil para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por Cadena de valor de los proveedores, de otras unidades del negocio, de los canales de distribución y de los clientes que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la empresa.

Dentro de la cadena de valor de proveedores, la selección es una actividad que realizan todas las empresas con el fin de abastecerse de productos. Dicha actividad es muy im-

portante ya que una mala selección de proveedores afecta a la calidad del producto, retrasa la entrega y afecta la empresa.

1.2.3. Prognosis

El problema planteado en el análisis realizado nos presenta varios efectos que conllevan a la empresa a la pérdida de competitividad en el sector inmobiliario así como también la disminución del capital de trabajo de la Inmobiliaria NEYRESA que origina un déficit presupuestario para futuras inversiones así como también una reducción notable de la cartera de sus clientes , en el caso de que estos efectos no sean solucionados de una manera oportuna la Inmobiliaria NEYRESA corre el riesgo de entrar en un nivel de endeudamiento alto y una baja rotación de capital debido a la falta de ingresos generados por los costos elevados en lo que respecta a adquisición de materiales y en el precio final de la vivienda.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo influye el inadecuado empleo de la cadena de valor en la competitividad de la inmobiliaria NEYRESA?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Qué determina el costo de las actividades en una cadena de valor?
- ¿Cómo desarrollar una adecuada ventaja competitiva?
- ¿Qué alternativas de solución debemos plantear para mejorar la cadena de valor y la competitividad en la inmobiliaria NEYRESA?

1.2.6. Delimitación

- **Delimitación por contenido**
 - Campo: Administración
 - Área: Organización
 - Aspecto: Cadena de Valor

- **Delimitación Espacial**
 - La inmobiliaria NEYRESA se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en las calles Montalvo 06-31 y Cevallos
- **Delimitación Temporal**
 - La siguiente investigación se realizó desde Noviembre 2012 hasta Abril 2013
- **Unidades de Observación**
 - Área Administrativa
 - Gerente
 - Subgerente
 - Secretaria
 - Departamento de Ventas
 - Departamento Financiero
 - Clientes

1.3. JUSTIFICACION

Al realizar la evaluación estratégica de la empresa constructora, se conoce profundamente a sus competidores y al sector industrial en que se ubica, el nicho del mercado en el cual compete e identifica las reglas del juego que suelen afectar a todas las empresas del sector para obtener ventaja competitiva sobre sus rivales, considerando para ello las cinco fuerzas de competencia. La industria de la construcción tiene una significativa contribución al producto interno bruto nacional.

Una de las responsabilidades del empresario moderno en cualquier actividad económica es la de mantenerse al día respecto a los cambios que se suceden y que pueden afectar positiva o negativamente a su empresa. Estos cambios pueden darse a nivel macroeconómico del país, de la industria en la cual se encuentra su actividad, de los competidores presentes en el sector, de su entorno o de su cliente.

De la misma forma en que es necesario hoy día el estar informado y atento a los cambios del entorno, a la modificación de los factores controlables y no controlables, a las variaciones en las tendencias de comportamiento de las principales variables que afectan al sector; asimismo se cuenta con mejores herramientas para su detección y nuevos índices de comportamiento y desempeño que permiten pronosticar con mayor seguridad, cuáles serán los comportamientos y cambios futuros y determinar las posibles respuestas a esos cambios.

Los análisis, evaluaciones y estudios sobre la oferta y demanda inmobiliaria, así como de la experiencia en la consultoría y la información recogida en otras áreas de servicio de la empresa, ha permitido identificar los factores y variables y su impacto en el sector de la construcción, para de esta manera analizar y evaluar cómo han interactuado, modificado, transformado y afectado al sector inmobiliario y de la construcción en los últimos años.

El estudio genera respuestas a factores de cambio que están relacionados con los competidores en la industria, el entorno y el sector competitivo; de cómo se ha pasado de un mercado de vendedores a un mercado de compradores y las implicaciones que esto tiene en el comprador de vivienda; de la forma como han aumentado y comenzado a intervenir otros actores en la industria; cómo se introducen nuevas herramientas que apalancan el desarrollo del sector inmobiliario; como el crecimiento en la presencia de nuevos constructores en el sector modifica las condiciones competitivas; como se ha modificado la demografía de la oferta inmobiliaria; cómo el cambio a la dolarización contribuyó al incremento en la construcción; como se han modificado las preferencias del comprador frente a los lugares de habitación y cómo afecta la migración intersectores de la ciudad.

El aumento en la oferta inmobiliaria disponible a aumentado a partir del año 2000 con la dolarización de la economía, la tendencia a la baja en los niveles de inflación, la disminución en las tasas de interés y la mayor disponibilidad de créditos para el comprador de vivienda, entre otros, crecieron las necesidades de vivienda lo que se reflejó en una mejora significativa en la demanda de los clientes de la industria. Los cambios positivos en

las condiciones del mercado llevaron a que el comprador alcanzara una mayor capacidad de compra; recuperando los niveles perdidos inicialmente con el cambio a la dolarización; por lo que el mercado se habilitó para absorber viviendas de un mayor valor, lo que llevó a desplazamientos positivos de la demanda hacia viviendas de mayores precios.

La penetración del negocio inmobiliario en zonas de la ciudad y el desarrollo habitacional hacia los diferentes lugares, representó para los potenciales compradores la posibilidad de acceder a una mejor calidad de vida y poder realizar una mejor “selección” para su futura vivienda, entre un abanico más amplio, variado y con alternativas de tamaños y precios, posibilitándole mejoras en los rendimientos de su inversión, al conseguir favorables condiciones en su compra, en virtud del mayor poder de negociación que ha alcanzado el comprador frente al vendedor.

En la actualidad para el mercado de vivienda, a pesar de la alta competencia generada en los últimos años por lo atractivo del mercado; que había motivado a nuevos inversionistas y constructores a ingresar al negocio de la construcción; ya a partir del año 2006 el mercado comenzó a estabilizarse con la “decantación” de proyectos, promotores y constructores, lo cual conlleva a una disminución en el número de unidades de vivienda en oferta, como ya se viene reflejando desde el año anterior. Sin embargo, los análisis sectoriales realizados nos llevan a considerar que en los próximos años se mantendrán los niveles de absorción, con volúmenes de oferta disponibles adecuados para el mercado, siempre que las tasas de interés se estabilicen a la baja y la disponibilidad de crédito hipotecario mantenga la penetración de los últimos 3 años.

Como resultado del aumento en la competencia en el mercado de vivienda que aumentó significativamente, inmobiliaria NEYRESA al igual que otros importantes promotores y constructores comenzaron a orientar parte de su actividad constructiva hacia nuevos proyectos inmobiliarios, mercado que ha mostrado a partir de ese momento un acelerado desarrollo debido a la gran demanda potencial que se encuentra desarrollando en este sector, es por ello que este estudio se ha direccionado a ofrecer a inmobiliaria NEYRESA el desarrollo de una adecuada cadena de valor en el sector inmobiliario y constructor

que le permita a la empresa solucionar un problema actual y futuro que se podría dar por la falta de rotación de capital, los costos excedentes en construcción y la insatisfacción de sus clientes.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia que tiene la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad de la inmobiliaria NEYRESA

1.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar el modelo de cadena de valor empleado por la Inmobiliaria NEYRESA
- Analizar los factores que inciden en la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA.
- Proponer una alternativa de solución para mejorar la cadena de valor en la inmobiliaria NEYRESA.

Capítulo II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos

(**ERAZO, 2012**) “La Cadena de Valor de la empresa SAIT S.A. y su influencia en el segmento de mercado”

Objetivo General

Señalar la influencia de la Cadena de Valor para mejorar la participación en el segmento de mercado de la empresa SAIT Samaniego Iturralde S.A en la ciudad de Latacunga.

Objetivos Específicos

- Analizar las causas de pérdida de participación en el segmento de mercado de la empresa SAIT Samaniego Iturralde S.A.
- Identificar los procesos que se deben desarrollar para mejorar la gestión de la Cadena de Valor.
- Proponer un mejoramiento de la Cadena de Valor a través de un Plan de Marketing para tener una mayor participación en el segmento de mercado de la empresa.
- **Conclusiones**

- La comparación que hacen los clientes a los productos y servicios que ofrece la empresa con los de la competencia, muestra que cerca de la mitad los percibe como similares, y un porcentaje menor los encuentra superiores.
- Los clientes se ocupan laboralmente, y se destacan los que dirigen su propio negocio así como los que ofrecen servicios profesionales.
- Las prioridades de los clientes al momento de adquirir neumáticos, son el precio y la calidad, en segundo plano están la seguridad y la marca de los mismos.

(BALLADARES, 2012) “Los procedimientos internos y su efecto en el rendimiento laboral en Automotores y Anexos s.a.”

Objetivo General

Determinar de qué manera los inadecuados procedimientos internos originan un bajo rendimiento laboral en Automotores y Anexos S.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar que procedimientos internos están definidos y como se encuentran interrelacionados dentro de la empresa.
- Establecer cómo se estructuran los procedimientos internos para alcanzar mejor rendimiento laboral en el recurso humano que labora en la empresa
- Proponer un manual de procedimientos para el control interno de la organización, detallando las actividades, responsables, registros en cada uno de los macro proceso.

Conclusiones

- El cuello de botella en la empresa se encuentra en el Departamento de Comercialización, aunque los automotores continúan inercialmente a la alza y se registran niveles de producción y exportación de vehículos, en muchas ocasiones no se puede consolidar la venta debido a que la empresa no financia directamente la compra de vehículos y tiene necesidad de acudir a las Empresas Financieras.
- En la empresa no existe un manual de procedimientos con estudio de tiempos y movimientos para cada proceso, que permita que las tareas sean cumplidas a cabalidad.

- En la empresa Automotores y Anexos S.A., la capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante para acompañar a los demás esfuerzos de cambio que vive la organización, se la realiza considerando la necesidad de cada uno de los puestos de trabajo.

(PEÑALOZA, 2011) “El modelo Scor (referencia de operaciones de la cadena de suministros) en la producción de la empresa Vecachi”

Objetivo General

Estudiar el modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DESUMINISTROS) para mejorar la capacidad de producción en la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los atributos y beneficios del modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS) para la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.
- Analizar la capacidad de producción existente de la empresa Vecachi de la ciudad de Ambato.
- Diseñar el Modelo SCOR (REFERENCIA DE OPERACIONES DE LA CADENA DESUMINISTROS) para la empresa Vecachi que permita incrementar la capacidad de producción.

Conclusiones

- El proceso de producción actual de la empresa no es idónea para poder ejecutar las actividades de trabajo por esta razón existe retrasos de entrega de la mercadería, en el cual se procederá a realizar un proceso adecuado para toda el área de producción.
- La empresa carece de objetivos de producción encaminados al desarrollo del área, y esto genera disconformidad en el grupo de trabajo, se realizara énfasis en cada

reunión de mejora continua para elaborar objetivos claros para mejorar la capacidad existente de producción.

- La empresa no cuenta con una integración de producción idónea que permita encadenar a cada sección de trabajo y esto tendrá como resultado que no pueda establecer el flujo de la cadena de suministros, se desarrolla una nueva integración de toda el área en la cual encamine la optimización de resultados eficaces de producción.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la fundamentación de mi tema de investigación el paradigma a utilizar será basado en el crítico propositivo tomando en cuenta las siguientes consideraciones para el desarrollo del problema.

Fundamentación ontológica: La globalización cada día más acentuada, ha llevado a los directivos a reconocer la necesidad de tener un enfoque global en lugar de uno local, pues solo de esta manera se estaría garantizando la competitividad y la supervivencia del negocio en un mercado mundial. Por esta razón el mencionado paradigma permitirá que el Gerente General de Inmobiliaria NEYRESA adopte una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que le permite adaptar la organización de la empresa a la nueva realidad.

Fundamentación epistemológica: La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia de la gestión administrativa a los colaboradores, al Gerente General y a la investigadora, a través de una constante interrelación entre los sujetos citados, de tal manera que se logre identificar la esencia del problema.

Fundamentación axiológica: Los valores representan uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo, que son empleados para observar y explicar la realidad de la forma más apropiada, de manera que se puedan lograr resultados en beneficio del desarrollo de la investigación.

Fundamentación metodológica: La investigación realizada podrá ser objeto de modificaciones siempre y cuando estas tengan como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, de manera que se enriquezca el aporte que ofrece la misma, en busca de la eficiencia administrativa de la organización.

2.3. Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador

TÍTULO II, DERECHOS

Capítulo tercero, Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

Sección novena, Personas usuarias y consumidoras

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

CAPITULO XII

CONTROL DE CALIDAD

Art. 64.- Bienes y Servicios Controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resolu-

ciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que se consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y/o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización.

Art. 66.- Normas Técnicas.- El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

Art. 67.- Delegación.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- y las demás autoridades competentes, podrán, de acuerdo con la Ley y los Reglamentos, delegar la facultad de control de calidad mencionada en el artículo anterior, a los municipios que cuenten con la capacidad para asumir dicha responsabilidad.

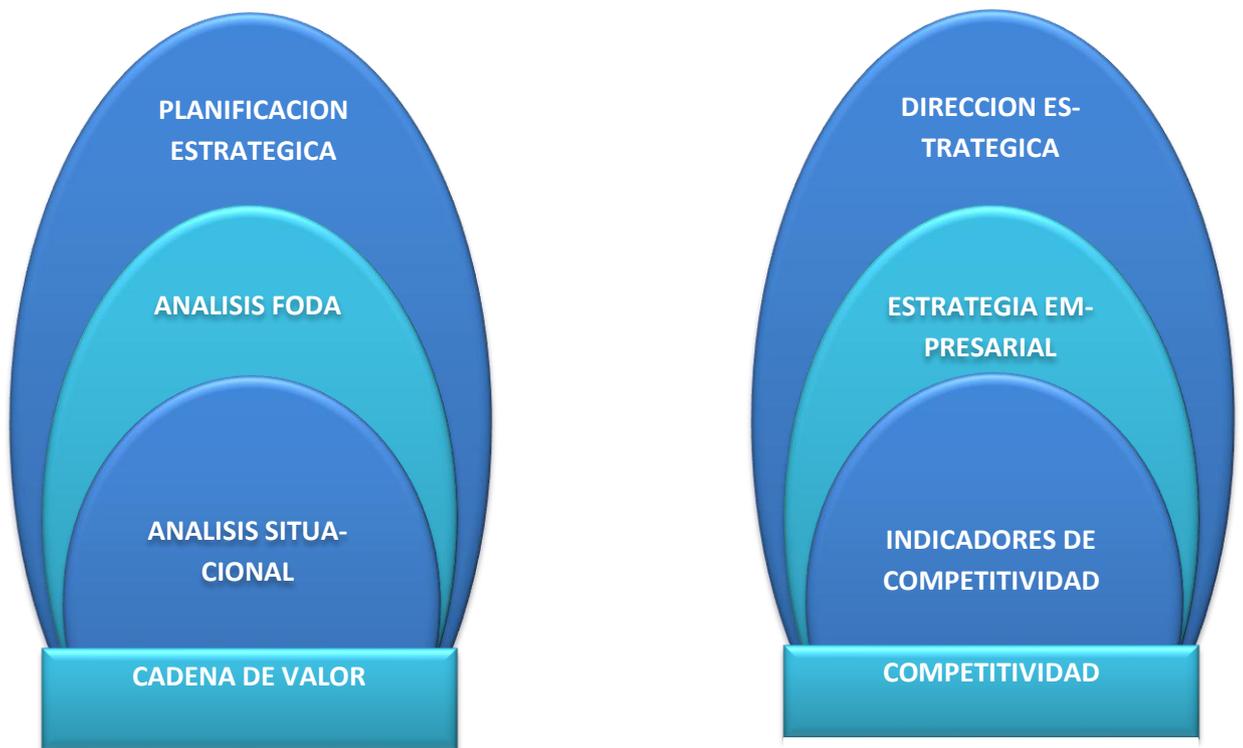
Art. 68.- Unidades de Control.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- promoverá la creación y funcionamiento de los departamentos de control de calidad, dentro de cada empresa pública o privada, proveedora de bienes o prestadora de servicios. Así mismo, reglamentará la posibilidad de que, alternativamente, se contraten laboratorios de las universidades y escuelas politécnicas o laboratorios privados debidamente calificados para cumplir con dicha labor.

Art. 69.- Capacitación.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- realizará programas permanentes de difusión sobre normas de calidad a los proveedores y consumidores, utilizando, entre otros medios, los de comunicación social, en los espacios que corresponden al Estado, según la Ley.

2.4. Categorías Fundamentales

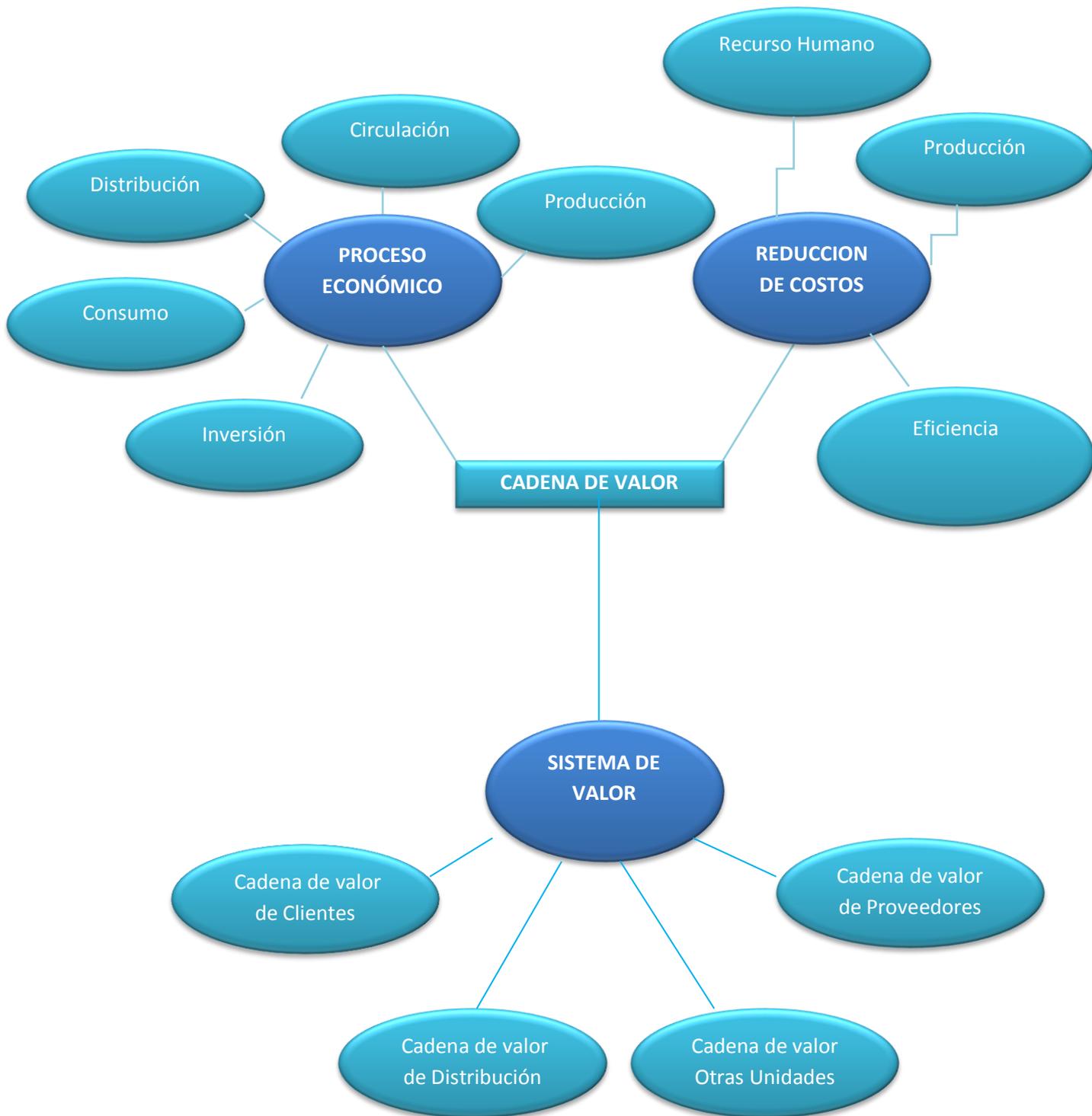
2.4.1. Variable Dependiente e Independiente

Ilustración 1: Categorización de Variables



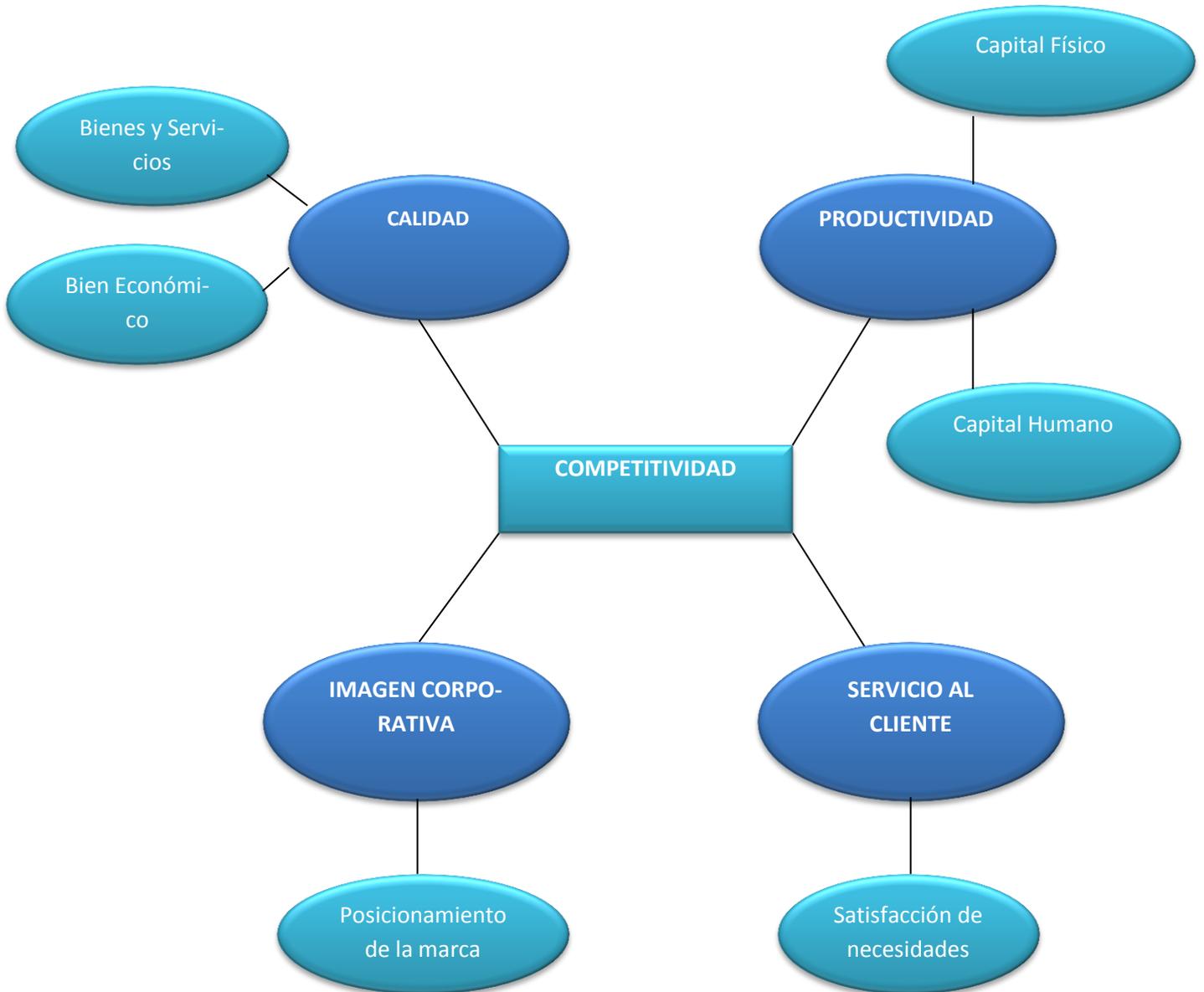
Elaborado por Juan Carlos Sánchez

Ilustración 2: Constelación de Ideas (Variable Independiente)



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

Ilustración 3: Constelación de Ideas (Variable Dependiente)



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

2.4.2. Marco Teórico

Cadena de Valor

Para (PORTER, 2010) La cadena de valor es una herramienta básica que muestra el proceso económico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla a través de una adecuada reducción de costos. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional por medio de un adecuado sistema de valor. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias.

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la siguiente figura, la cadena de valor de un fabricante de copadoras.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede pro-

ceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una maquina separada. Así, el número de actividades es con frecuencia muy grande.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo. Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas por que no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

Según **(LAUDON, 2008)** “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”.

Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.³ Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

Por otra parte para **(VANEGAS, 2008)** La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Toda gerencia está plenamente identificada con el alcance, repercusiones que genera la Cadena de Valor. Se ha escrito sobre ella señalándose, que la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica.

En un trabajo sobre este tema de la Universidad Autónoma del Noroeste de Piedras negras Coahuila, se indica, que Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Una cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar un producto a través de los canales esenciales.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable (también expresado por M. Porter). Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva (también expresado por M. Porter) o estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional).

Por mi parte la Cadena de valor describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa que nos permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos son los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor.

Definitivamente, como se comenta, la puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia

arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

A todo ello se agrega, que la mejora en la cadena de valor es responsabilidad primaria del gerente, y no puede delegarla. Usted puede preguntarse en frente de las líneas de trabajo como eliminar el desperdicio, pero solo la gerencia tiene la perspectiva de ver el flujo total si es cortado en departamentos y en límites funcionales

Análisis FODA

(HUMPHREY, 2004) La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Según (GONZALEZ, 2005) se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

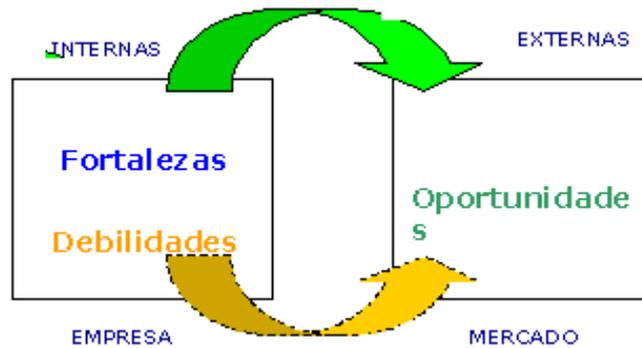
Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

Como podemos apreciar en el gráfico las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de competencia.



Es indudable entonces que resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa. De manera fundamental a través de la realización de nuevos negocios, actualización de la tecnología, la creación de una organización eficiente, y la capacitación de los Recursos Humanos.

La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos que se plantea la organización.

Para (FLORES, 2008) El análisis FODA es una herramienta para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una organización, sea ésta institución o empresa.

F ORTALEZAS

O PORTUNIDADES

D EBILIDADES

A MENAZAS

Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio.

Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Desde mi perspectiva y analizando los conceptos anteriores el análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de una organización, incluso de un país. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias de desarrollo adecuadas, sobre la interpretación del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se discuten las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización. Por otra parte, las oportunidades son aquellas que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del contexto interno encontraremos las fortalezas que benefician a nuestra organización y las debilidades que son aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la organización.

Planificación Estratégica

Para **(FRED, 2003)** Señala que la Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido. Inicialmente es imprescindible dar espacio suficiente a

los sueños, dar rienda suelta a la imaginación, sin restricciones ni sesgos. La creatividad es la palabra mágica que debe dominar este proceso. La Planificación Estratégica es utilizada para trazar el camino que posibilite avanzar hacia estos sueños, identificando claramente las oportunidades.

El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores. Kotler, 1990 explica que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico.

La planificación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

Sin embargo según **(GOMEZ, 1994, pág. 56)** La planificación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Es decir incluye a todas las áreas que conforman la organización.

Las ventajas de la planificación estratégica que proporciona a la empresa son:

- Minimizar los recursos que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento.
- Maximizar el rendimiento que se puede obtener con recursos disponibles.
- Tener un mejor equilibrio entre los costos (recursos consumidos) y los beneficios (resultados).
- Ayuda a establecer objetivos específicos claros y precisos para toda la empresa, para alcanzarlos con eficiencia y eficacia, a través de los planes de trabajo.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del provenir y afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona el organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando la improvisación ó la intuición.
- Reduce al mínimo los riesgos e incertidumbres y aprovecha al máximo las oportunidades, aclarando las consecuencias de una acción administrativa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización, de manera que pueda alcanzar sus objetivos.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.

Con respecto a Planificación Estratégica (**CUELLAR, 2007**) dice que es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política,

social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Según mi parecer la Planificación Estratégica constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión

y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente, necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia, lo que significa: ¿Cómo podemos insertarnos efectivamente en los procesos de transformación y desarrollo a través de estrategias adecuadas? ¿Cómo podemos tener el impacto más significativo, tomando en cuenta los recursos que poseemos?

Reducción de Costos

(FRESCO, 2000) La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta. Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

Gestionar los costos en la empresa implica:

1. La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
2. La reducción sistemática de costos.
3. La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso. Las actividades a las que hacemos mención son:

1. Mejoramiento de la calidad.
2. Mejoramiento de la productividad.
3. Reducción de inventarios.
4. Acortamiento de las líneas de producción.
5. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
6. Reducción del espacio utilizado.
7. Reducción del tiempo total del ciclo.

Mejoramiento de la calidad

“El mejoramiento de la calidad es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acortando de tal forma el tiempo total del ciclo y reduciendo el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los costos de las operaciones.

Una empresa que pretenda ser competitiva internacionalmente debe fijarse como objetivo lograr un nivel de calidad. De lo que se trata no es sólo de llegar al cliente final con productos exentos de defectos, sino además de generar esos productos “a la primera”, lo cual implica procesos productivos con la capacidad de producir bienes y servicios de alta calidad sin necesidad de labores de reprocesamientos e inspecciones.

Los mayores niveles de calidad generan una mayor satisfacción en los clientes y consumidores, y consecuentemente disminuye sus niveles de rotación acompañado ello de un incremento en las ventas a los mismos clientes y a nuevos producto de una mejor publicidad entre ellos. Debe tenerse siempre en cuenta que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservarlos, y en segundo lugar que la satisfacción del consumidor suele propalarla este entre tres personas, en tanto que un mal producto o servicio lo llevará a esparcirlo entre diez.

Una mayor calidad contribuye a aumentar el valor marca de los productos y consecuentemente la capacidad de generación de ingresos futuros, con lo cual se puede recompensar en mayor medida a los empleados, directivos, propietarios y proveedores.

Mejoramiento de la productividad

Mejorar los índices de productividad implica generar un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, o un mismo volumen con una cantidad de insumos menor. Por insumos entendemos en este caso tanto los recursos humanos, como los equipos y maquinarias, las instalaciones, las materias primas y componentes, la energía y demás servicios públicos. Fijar objetivos de productividad, determinar estrategias y acciones concretas para su logro, y medir los logros obtenidos.

Mejora la productividad implica el mejor y más pleno aprovechamiento de cada uno de los recursos, se trate de materiales, maquinarias, instalaciones, mano de obra, y recursos monetarios.

Reducción del inventario

El inventario ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción, genera necesidades de transporte y almacenamiento, y absorbe los activos financieros. Los materiales, trabajos en proceso y productos terminados que ocupan espacio en la fábrica o en los almacenes no generan ningún valor agregado, sino todo lo contrario se desmejora e incluso pueden volverse rápidamente obsoletos.

Acortamiento de las líneas de producción

En las fábricas una línea de producción larga implica la necesidad de un mayor número de personas, mayor cantidad de trabajo en proceso, y un tiempo total del ciclo más prolongado. El mayor número de personas en la línea implica también mayor cantidad de errores, lo que genera menores niveles de calidad, siendo ésta última una cuestión primordial a la hora de reducir costos y satisfacer plenamente al consumidor.

Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos

Maquinarias y equipos con averías dan lugar a tiempos ociosos, incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos, y altos gastos en conceptos de reparaciones, con todo lo que ello implica tanto en materia de satisfacción del cliente, como en los resultados financieros.

Otro factor crítico a la hora reducir los tiempos ociosos de las máquinas es la reducción sistemática de los tiempos de preparación.

Los tiempo ociosos de las máquinas llevan a la producción por lotes, y consecuentemente a mayores niveles de inventarios, con todo lo que ello implica en materia de costos en materia de manipulación, seguridad, seguros, financieros y de costo del espacio físico entre otros. Además la falta de fiabilidad y durabilidad de las máquinas lleva a la generación de stock de seguridad a los efectos de servirse de ellos en caso de anomalías, como la interrupción o mal funcionamiento de determinados equipos.

Reducción del espacio utilizado

Las empresas tradicionales suelen utilizar cuatro veces el espacio que realmente necesitan. La eliminación de bandas transportadoras, el acortamiento de las líneas de producción, la incorporación de estaciones de trabajo separadas dentro de la línea principal de producción, reduce el inventario y disminuye las necesidades de transporte.

Todo ello genera consecuentemente la menor necesidad de espacio, pudiendo utilizarse los espacios sobrantes en la implantación de nuevas líneas, alquilar de ser factible su uso a terceros, o bien eliminar la necesidad de arrendar dichos locales.

Reducción del tiempo total del ciclo o tiempo de espera

El tiempo total del ciclo comienza cuando una empresa paga las materias primas y los diversos suministros y termina sólo cuando la empresa recibe el pago de sus clientes por los productos vendidos. De tal modo el tiempo de espera representa la rotación del dinero. Un tiempo de espera más corto implica un mejor uso y rotación de los recursos, mayor flexibilidad en la satisfacción de las necesidades del cliente y un menor costo de operaciones.

Para (ORTIZ, 2006) Un eficaz sistema de costos permitirá conocer los reales costes de la organización, de tal forma se tendrá conocimiento de los diversos despilfarros y su cuantía monetaria.

Cuando se impone como objetivo la reducción de costos lo que realmente se debe encarar es la eliminación sistemática de los desperdicios y despilfarros; entendiendo por tales a todas aquellas actividades, procesos, políticas y estrategias; que tienen como efecto la generación en el mediano y largo plazo de un mayor coste medio por unidad de ingreso generada.

Esta definición merece un análisis, para lo cual debemos comenzar por entender y comprender que muchas actividades, políticas y estrategias que en un corto plazo pueden generar una reducción de costos terminan generando mayores costos por unidad de ingreso en el mediano y en el largo plazo.

Otro aspecto a considerar es la importancia de los costes incurridos para generar cada unidad monetaria ingresada como resultante de las ventas. No se trata de disminuir los gastos, pueden estos últimos aumentarse pero generar ingresos en una mayor proporción por lo cual los gastos por unidad monetaria ingresada es menor. (Hacemos referencia a la unidades ingresadas como concepto de ventas del período y no como flujo de los fondos reales, ya que las ventas pueden ser percibidas en un período futuro).

Así pues el objetivo es reducir los costos incurridos para generar cada unidad monetaria obtenida por medio de la venta de bienes y servicios.

Ahora bien, reducir costos implica la eliminación de los desperdicios, pero ello debe hacerse de manera sistemática. La reducción real de costos sólo puede tener lugar bajo

un enfoque sistémico, comprendiendo con ello la íntima interrelación de los diversos componentes que componen tanto los procesos productivos, como la estructura de la organización.

Un eficaz sistema de costos permitirá conocer los reales costes de la organización, de tal forma se tendrá conocimiento de los diversos despilfarros y su cuantía monetaria, permitiendo un posterior análisis para conocer y dictaminar acerca de las causas que motivaron los mismos. Una enorme cantidad de gruesos errores se están cometiendo en la contabilización y posterior análisis de los costos, y como consecuencia en las decisiones que hacen a la gestión de la empresa.

(LEFCOVICH, 2005) Las decisiones y acciones emprendidas por los propietarios y directivos de una empresa deben tener como primer y fundamental objetivo lograr el mayor Valor Actual Neto del flujo futuro de ingresos de la organización. Ello implica la búsqueda de rendimientos sostenidos en el mediano y largo plazo en contraposición a la búsqueda de ingresos en el corto plazo. Si bien algunos expertos sostienen que la sumatoria de objetivos de corto plazo lleva a iguales y/o mejores resultados que los objetivo de largo plazo, los diversos planes de corto plazo deberían tener un alto grado de coordinación a los efectos de evitar contradicciones, algo muy usual en esta forma de actuación.

Muchos autores consignan que reducir los costos genera mayores y mejores resultados que el incremento de las ventas, aduciendo para ello la necesidad de incrementar en las mismas proporciones los costos incurridos para generar mayores ingresos. Pues bien, ello no es así, pues pueden incrementarse las ventas en determinadas proporciones sin incurrir en iguales proporciones de incremento en los costos.

El primer paso es calcular los costos totales incurridos por cada unidad monetaria en obtenida en concepto de ventas. El siguiente paso es desagregar para el análisis los costos totales por función, actividad y procesos en relación a las ventas totales, ventas por línea de producto, por sucursal, por sucursal. De tal forma podemos tener los “costos totales de publicidad por unidad monetaria de ventas”; los “costos totales de administración por unidad monetaria de ventas”. En principio puede decirse que no se trata de otra

relación que de la muy conocida de “concepto de costos en relación a las ventas”. Lo que cambia es la óptica o manera de ver la cuestión. No se trata de saber cuánto representa cada costo o gasto en función del total de ventas, sino en que costos debemos incurrir para generar una unidad monetaria de ventas. De tal forma el enfoque deja de ser el de recortar los costos para mejorar la relación de los costos en función de las ventas, sino el de mejorar la productividad de los recursos utilizados de manera tal que aún un incremento en los costos totales acompañados de un incremento porcentual superior en las ventas generará una mejora en los costos por unidad monetaria de ingresos

- A mí parecer para la reducción de los costos de una empresa no es necesario hacer un recorte de personal, sino se trata de implementar un sistema que nos permita mejorar la disminución de los costos, reducción de los inventarios, reducir el tiempo ocioso de las máquinas, verificando realmente los procesos de producción o factores que se vea afectados para mejorar la eficiencia de la empresa. Esto sin duda son parte importante para hacer una reducción de los costos.

Pero también muchas de las empresas tienen miedo al cambio a implementar un nuevo sistema que las pueda ser más competitivas dentro de su mercado tanto interno como externo. Y un ejemplo claro son las empresas Mexicanas que tienen sus precios de costos muy elevados y no pueden ser competitivas con las empresas coreanas o japonesas que sus costos son muy bajos aun cuando el gobierno cobra impuestos muy altos a sus productos, tienen sus costos bajos para poder competir en otros mercados, con otras marcas.

Proceso Económico

(SCRIBD, 2010) La vida económica se desenvuelve a través de una serie de actividades que mediante la aparición de las necesidades y la satisfacción de las mismas. Estas actividades, debidamente ordenadas, constituyen el proceso económico.

FASES DEL PROCESO ECONÓMICO

PRODUCCIÓN

Es la primera fase del proceso económico, consiste en la serie de actividades que se despliega para conseguir los bienes necesarios ya sea transformando los bienes intermedios en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos. En este sentido se incluye como actividad productiva no solamente la producción de bienes físicos sino también la prestación de servicios.

CIRCULACIÓN

Es el intercambio de bienes y servicios, de fuerza de trabajo, de recursos naturales y de capital, que tiene por fin integrar las actividades de las unidades productivas y de consumo, debido a que en nuestras sociedades existe una distancia que separa a los productores de las unidades de consumo.

DISTRIBUCIÓN

Fase del proceso económico en la cual se retribuye la participación de los factores productivos en el proceso de producción.

CONSUMO

Es la fase del proceso económico, que consiste en la aplicación de los bienes y servicios a la satisfacción de las necesidades todas las operaciones de producción, circulación y distribución se desembocan en el consumo. A medida que el ingreso disponible de las familias aumentan también aumenta el consumo. Pero no siempre todo el ingreso se destina a la satisfacción de necesidades inmediatas, la porción de ingreso no utilizado se ahorra.

INVERSIÓN

Es la fase del proceso económico orientada a la financiación de un nuevo proceso productivo. Podemos entender inversión como el gasto en una nueva fábrica, compra de equipos, cambio en los inventarios. El ahorro de la comunidad da origen a la inversión. El ahorro bajo el control de las empresas es destinado a la reposición de capital mediante la adquisición de equipos (inversión de reposición) o la formación de nuevo capital (inversión líquida).

(**SLIDESHARE, 2008**) El proceso Económico incorpora varios recursos que se clasifican en 4 factores de la producción o productivos:

RECURSOS NATURALES (TIERRA) Todos los elementos que la naturaleza brinda y que el Ser Humano utiliza para producir Bienes y Servicios que satisfagan necesidades.

Tierra: (a través de la agricultura, ganadería, turismo, minería)

Agua: (pesca, transporte marítimo)

Aire: (energía eólica, solar).

Espacio Exterior (satélites)

Remuneración: Renta.

CAPITAL

- **CAPITAL FISICO.** Conjunto de maquinaria, equipo, instalaciones, mobiliario, edificios, así como recursos Monetarios y Financieros colocados para producir satisfactores de necesidades.
- **CAPITAL HUMANO.** Conjunto de atributos y cualidades que hacen que una persona produzca satisfactores de necesidades.
- **CAPITAL SOCIAL:** Conjunto de relaciones institucionales y personales con que cuenta un individuo o una sociedad. **REMUNERACION:** Intereses / Rendimientos

TRABAJO Es la fuerza y el arte que usan las personas para producir algo. Trabajadores Directos: Los que usan mano de obra para producir. Trabajadores Indirectos: Los que supervisan y dirigen a los anteriores. **REMUNERACION:** Salarios o Sueldos

CAPACIDAD EMPRESARIAL Habilidad y conocimientos (así como actitudes) de las personas para identificar necesidades y creativamente desarrollar una combinación optima de los otros 3 factores (o menos) para producir satisfactores de necesidades (privadas y colectivas). Así como empresarios, también políticos, médicos, científicos, etc. **REMUNERACION:** Utilidades, Ganancias.

FASES DE LA ECONOMÍA

Fase de Producción Identificación de productos demandados: Establece lo que se debe producir. Combinación de factores productivos. Componentes de la fase: Técnico (eficacia) Económico (eficiencia) En una economía de mercado, es el empresario quien identifica los bienes que han de ser producidos, así como de combinar los factores productivos de acuerdo a los componentes técnicos y económicos.

Fase de Intercambio Hacer llegar el producto al mercado: Minorista (consumidor final) Mayores costos Precios más altos Mayorista Menores costos Precios más bajos

Fase de Distribución Pago por la utilización de los factores de producción: Factor trabajo: sueldos y salarios Factor Recursos Naturales: Rentas Factor Capital: Intereses Factor Capacidad Empresarial: Ganancias* Valor residual

Fase de Consumo Satisfacción de necesidades: Consumo directo: no se utiliza para generar otros bienes. Consumo productivo: una parte de los recursos producidos se reserva para reiniciar el proceso económico.

Según **(ROEGEN, 2008)** El proceso económico es el proceso vital que realiza el ser humano para satisfacer sus necesidades; esto es, la transformación de materia y energía en residuos mediante un flujo inmaterial que provocaría el goce de vivir.

En este proceso la energía y la materia pierden su calidad y se degradan, disminuyendo las posibilidades del aprovechamiento humano, este es el origen de la escasez económica de no ser así podríamos utilizar un trozo de carbón una y otra vez para producir calor o trabajo.

Cuando el ser humano produce una mercancía genera siempre un residuo equivalente a la materia y energía degradadas. Como la energía y los materiales no se pueden crear ni destruir, lo que entra en forma de factores productivos tiene que salir forzosamente como mercancías y residuos, pero no puede desaparecer.

La finalidad del proceso económico (flujo material) tendría como objetivo el disfrute de la vida (flujo inmaterial), pero por desgracia, este proceso en el sistema capitalista (me-

dian­te el mercado autorregulado y las mercancías ficticias) responde al afán de enrique­cimiento y acumulación de poder de algunos, por lo que no contribuye a enriquecer la vida en general, sino que va en detrimento del ‘disfrute de la vida’ de la mayoría.

- Desde mi punto de vista el proceso económico es un camino esencial en la cual el ser humano en busca de satisfacer sus necesidades da como inicio un ciclo que cada vez es más cambiante y que se va adaptando. Es el camino que recorre el ser humano para satisfacer sus necesidades, empieza con la producción y termina con el consumo.

El proceso económico es muy importante ya que está conformada por factores económicos que son muy importantes en la actualidad.

Sistema de Valor

Para (BOAR, 1997) Un Sistema de Valor es un conjunto de elementos interrelacionados, a través de los cuales se puede alcanzar el máximo valor para una organización, es decir, para capitalizar el valor en una organización

Se ha producido una transformación importante en la sociedad actual, que ha roto muchos de los esquemas o paradigmas existentes. Hay muchos autores que ya hablan de lo que es la nueva economía, orientada al conocimiento.

En este medio ambiente, los negocios son en parte el motor que ha generado dichos cambios, pero así mismo, han tenido que adaptarse a nuevas reglas y leyes para poder sobrevivir. El ambiente de la competencia ya no es el mismo, así por ejemplo, el concepto de valor ha cambiado sustancialmente en relación al tradicional.

Por tanto, se requieren nuevas teorías, métodos, modelos, que permitan descifrar y adaptarse de una manera mucho más efectiva a esta realidad. Lo importante en este caso es tratar de generar y capitalizar el mayor valor para una organización, en un ambiente donde el sistema de valor es uno nuevo, con características diferentes, en donde las conexiones son complejas, y se necesita alinear las estrategias y establecer redes que conecten lo externo a lo interno de la organización, y permitan responder adecuadamente a los cambios.

Teniendo en cuenta estos conceptos, el modelo que permite generar las condiciones para la creación de ese nuevo sistema de valor, debe contar con dos componentes básicos: un mecanismo que permita enlazar óptimamente todas las variables y elementos organizativos, para producir estrategias relevantes que lleven a la capitalización de valor y, un mecanismo que permita administrar dichas estrategias, determinando el rumbo correcto y las acciones futuras.

(QUINTERO & SANCHEZ, 2006) La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter (1986), extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

Las Cadenas de Valor de los Proveedores: Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales: Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente.

Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.

Las Cadenas de Valor de los Compradores: Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

De esta manera, la competitividad de costos de una compañía depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente (su propia cadena del valor), sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales hacia delante; y comparativamente pueden analizarse las respectivas cadenas de las inmensas competidoras en un determinado sector industrial.

En dicho análisis comparativo de costos estratégicos interempresariales, se emplea la técnica del benchmarking de los costos de las actividades claves. Así, el benchmarking del desempeño de las actividades de una compañía con respecto a sus rivales y de las mejores prácticas de otras compañías proporciona una evidencia sólida de su competitividad de costos.

(MAROTO, 2007) La cadena de valor de una empresa es parte de un conjunto más amplio, denominado sistema de valor, que incluye las cadenas de valor de proveedores (proporcionan factores a la cadena de producción de la empresa) y clientes (canales de distribución). El producto de la empresa suele pasar a través de la cadena de producción de valor de sus canales de distribución en su camino hacia el comprador final, aunque algunas empresas como DELL han conseguido romper con los canales de distribución clásicos y vender directamente a los clientes gracias a Internet (comercio electrónico).

Por lo tanto, el sistema de valor es el conjunto de cadenas de valor que se relacionan para llegar a producir un determinado valor al cliente final.

Los enlaces del sistema de valor: Eslabones verticales

Estos enlaces no sólo conectan las actividades de una empresa, sino que también crean interdependencias entre la cadena de valor propia y las de proveedores y distribuidores. Por lo tanto, se pueden obtener ventajas competitivas mejorando o controlando dichos enlaces con el exterior. A los enlaces entre empresas los denominamos eslabo-

nes verticales.

Sin ir más lejos, la famosa filosofía japonesa del Just in Tinte (JIT) es un ejemplo de optimización y coordinación de eslabones verticales. Actualmente contamos con numerosas tecnologías para su gestión como: el B2B (comercio electrónico entre empresas), o el SCM (Supply Chain Management - Gestión de la Cadena de Suministros, permite intercambiar información en tiempo real entre empresas de un mismo sistema de valor que han decidido colaborar).

Más adelante profundizaremos en los sistemas de información que permiten enlazar las cadenas de valor de distintas empresas. Las posibilidades de ahorro de costes mediante la colaboración con proveedores y distribuidores son importantes.

- Por mi parte la unidad estructural del sistema de valor es la empresa, las cuales se agrupan para conformar sectores o segmentos de valor, estos a su vez conforman el sistema de valor. La empresa desde el punto de vista funcional es una serie de actividades discretas, el entendimiento de estas actividades y su forma de operación contribuye al logro de la ventaja competitiva sostenible.

Competitividad

Según (MUNRO, 2002) El concepto de competitividad, en cambio, tiene raíces muy distintas y ha sido difícil de acotar para el campo de la teoría económica. En los mercados son las empresas las que compiten, probando sus habilidades para sobrevivir y generar beneficios a través de su actividad. Su éxito supone que han combinado “productivamente” sus recursos, pero además que han determinado convenientemente con qué estrategia insertarse en el mercado (admiten ser tomadores de precios, diseñan estrategias de mark up, aprovechan su poder monopólico, etc.). En ese sentido se habla de su competitividad.

Más recientemente, la idea de competitividad se extendió a los países, con connotaciones variadas. El libro de Michael Porter, La competitividad de las naciones, fue quizás el punto culminante de la necesidad de unir la acción de las empresas en un mundo cre-

cientemente globalizado a su nación de origen, entendida como “plataforma” de esa acción.

Bajo esa óptica existen entornos de negocios (los diamantes de Porter) que ayudan a generar empresas competitivas. Las naciones pueden organizarse para gozar de los beneficios de esos entornos, volviéndose, en ese sentido, competitivas. Luego del gran éxito del libro, en parte por su influencia sobre la comunidad de negocios internacional, esta corriente de análisis de las características productivas de los países quedó subsumida en el gran conjunto de indicadores sobre competitividad que se desarrollaron en los 80. En los 90, el concepto de competitividad aplicado a los países se volvió a discutir de la mano de economistas pertenecientes a la nueva escuela del comercio internacional.

Aunque sus mediciones y filosofía todavía ocupan un lugar en el campo académico, sus recomendaciones de políticas comerciales e industriales estratégicas para los países más avanzados no han recibido mucho apoyo ni buenos resultados en los hechos.

El indicador de competitividad más difundido internacionalmente es el Global Competitiveness Report producido por el World Economic Forum que fue adecuando su contenido en línea con el desarrollo de las ideas económicas hasta restringir su medición a un conjunto de indicadores que evalúan la calidad del ambiente empresarial.

Para **(MINTZBERG, 2006)** La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero

por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

(IVANCEVICH, 2001) Cita la siguiente definición sobre Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres “E”: Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.

- Para mí la competitividad es la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios. Es común confundir a la competitividad con los conceptos de productividad, así como pensar que la ventaja competitiva es igual a la ventaja comparativa. Ventaja comparativa: la que deriva de costo o disponibilidad de factores (clásicos de comercio internacional). Ejemplos: disponibilidad de materia primas, costo de insumo, cercanía. Ventaja competitiva: la que se desarrolla con actividades particulares. Ejemplos: tecnologías, marcas, equipos de trabajo.

Indicadores de Competitividad

Estrategia empresarial

Para (**PORTER M. , 1982**) la estrategia empresarial abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.

De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

Según **(DRUCKER, 1996)** La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las poten-

cialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Para algunos la estrategia empresarial es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. La estrategia empresarial existe aun cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

Niveles de Estrategia

- Estrategia corporativa. Analiza y decide en que negocios quiere estar.
- Estrategia competitiva. Decide la forma de competir.
- Estrategia funcional. Políticas de empresa de carácter funcional.
- Estrategia de Liderazgo en costes. la empresa realiza una estrategia mediante unos costes lo más reducidos posible. De este forma, la organización empresarial se sitúa en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes. La forma de contribuir a cada actividad de la cadena de valor a la obtención de la ventaja competitiva sostenible de liderazgo en coste es mediante:
- Estrategia de Diferenciación. Esta estrategia permite que la organización empresarial, o alguna de sus partes en particular (por ejemplo, atención al cliente, tecnología, productos, calidad...), sean vistos como únicos, tanto por parte de los consumidores como por parte, incluso, de los proveedores. La diferenciación, con respecto a los compradores, provoca una lealtad hacia la empresa, hacia los productos o servicios de ésta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.
- Estrategia de Especialización o Diversificación. Concentración de recursos en un único producto-mercado sobre el que la empresa pretende alcanzar un gran dominio

Ventajas, simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento, Desventajas, mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno. Menor flexibilidad y adaptación

- Estrategia de Internacionalización. Esta estrategia pretende ofrecer nuestros bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista Mercado es buscar clientes y consumidores para nuestros productos y servicios en el exterior.
- Así la empresa pretende obtener posiciones más ventajosas en costes en relación a los competidores, aprovechar las características de la demanda, reaccionar antes la entrada de competidores extranjeros, internacionalización de clientes y proveedores, y obtener seguridad en el aprovisionamiento de materias primas.
- Estrategia de Integración Vertical. Desarrollar actividades relacionadas con el negocio de la empresa, tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Tienes ventajas ya que se logra mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia.

Ventajas en costes: economías de escala, reducción stocks, eliminación de costes de transacción, desaparecimiento de los márgenes de intermediación, simplificación proceso productivo distribución Ventajas estratégicas

(ROMERO, 2004) Define la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función

de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

El proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción:

- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa (es el “pegamento” o el “carril bici” por el que se circula).
- Selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente.
- Plantea objetivos a largo, medio y corto y los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.
- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (el entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas y, por tanto, el desarrollo de sus estrategias). Y, en definitiva, pretende mejorar siempre la posición competitiva
- De acuerdo al análisis realizado a mi parecer la estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conlleva marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias. Estas elecciones no solo construirán las futuras fortalezas, sino que a su vez generarán rigideces. Además, toda estrategia debe contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas. Los objetivos y acciones propuestos deben ser desarrollados en el tiempo y dotados de los recursos adecuados para ejecutarse. Este rumbo propuesto debe ser evaluado para asegurarse de que es adecuado, claro y distintivo. De la misma manera, hay que prestar mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias

Dirección Estratégica

Según (MENGUZZATO, 1991) La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

El ámbito o campo de actividad .- Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

Las capacidades o competencias distintivas.- Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades.

Las ventajas competitivas.- Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.

Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

La sinergia.- Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

(CASTRO, 2011) La Dirección estratégica se ha convertido en la ventaja competitiva de las empresas del siglo XXI. La palabra estrategia se remonta a la época de los griegos, proviene de *strategos* que significa general en jefe del ejército, al término *estratos*, se le ha dado el significado de planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Por tal razón debemos, en nuestro presente, formular un plan para poder lograr un resultado óptimo en un futuro, para el desarrollo de este plan es fundamental conocer ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Dónde lo vamos a efectuar?

Los objetivos que persigue la planeación estrategia para una empresa son varios. Posiblemente uno de los más importantes, sea sobrevivir la turbulencia y competitividad que

vivimos, así mismo, la planeación estratégica está dirigida a maximizar las utilidades en la organización y en ¿cómo convertirla en la empresa líder en su ramo?

Para poder llegar a la excelencia operativa, la empresa mexicana puede partir del modelo de la administración estratégica que se fundamenta del viejo modelo de la administración (Planeación, Organización, Dirección y Control), reforzado por una evaluación continua de resultados, por la adopción de un aprendizaje fundamentado en experiencias, dando como consecuencia, la evolución de la empresa a un nuevo plano empresarial.

Para poder entrar en materia de estrategia, el empresario podrá planificar estrategias “intentadas” o “emergentes”, para lograr las ventajas competitivas que sean difíciles de imitar por sus rivales. La empresa moderna deberá enfocarse en entregar el mayor valor posible a sus clientes con productos innovadores y diferenciados.

Por último, quiero compartir los componentes de la planeación estratégica, los cuales son: un plan, una maniobra (estrategia), comportamiento o conducta definida, posición y una perspectiva o enfoque de la dirección. Con el desarrollo e implementación de estos componentes, el empresario podrá partir de una base sólida para darle dirección a su empresa y así poder lograr la verdadera ventaja competitiva del siglo XXI.

(CUERVO, 1995) En La dirección estratégica de la empresa, (Pág. 52), plantea lo siguiente:

La dirección estratégica está caracterizada por:

- a) La incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes;
- b) La complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y
- c) Los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas.

El mismo autor plantea que en este contexto “la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales”. La dirección estratégica no solamente guarda estrecha relación con la dirección organizacional, sino que se plantea que es parte de ella, ocupándose de la determinación de la estrategia y su puesta en marcha. La misma surge como consecuencia del desarrollo de las organizaciones y de la velocidad del cambio en el entorno, alcanzando una importancia tal que es muy difícil subsistir si no se emplea como instrumento central de trabajo una dirección estratégica adecuada.

De situaciones simples, a través del tiempo, hemos pasado a situaciones de más formalidad y complejidad siendo necesaria la instrumentación de políticas de trabajo como vía para dirigirnos e incrementar la colaboración. Continuaron los estudios y aplicaciones que elevaron el nivel y profundidad en la dirección, surgen las definiciones de estrategia las cuales se profundizaron hasta alcanzar lo que Stonner en Administración llama enfoque de la estrategia inicial, hasta llegar a la dirección estratégica una forma más depurada y ajustada a las características de nuestros tiempos donde se tienen en cuenta aspectos como, el establecimiento de metas y una implantación efectiva, con alto nivel de desarrollo a través de un proceso el cual expondremos con amplitud más adelante.

- De acuerdo a la información obtenida para mí la dirección estratégica está centrada en el marco de análisis de la estrategia. Después de analizar el entorno, los recursos y capacidades inducen a escoger la estrategia más adecuada, y su posterior implantación en las diversas instituciones.

La gestión estratégica no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que deben asegurarse de que las estrategias se pongan en práctica. La misma considera tres elementos principales, que le proporcionan un marco conceptual. Estos elementos son: análisis estratégico, el cual el estrategia trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acciones posibles, su evaluación

y la elección entre ellos; y por último la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos

Productividad

Para **(BERTRAN & ESCOLAR, 1999)** la productividad, tal como la deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de producción aplicados. A este respecto debemos mencionar que, de acuerdo con las recomendaciones del Comité de Productividad de la antigua OECE, hecha al principio de los años sesenta, el concepto de productividad se restringe sólo al medido por la influencia del trabajo desarrollado por el factor humano, expresado en unidades de tiempo asignado e invertido en conseguir la producción objeto de medida. Por este motivo, la productividad que podemos llamar también rendimiento o eficiencia del factor humano se obtiene por el cociente resultante entre las cifras que determinan la producción obtenida medida en unidades físicas (piezas o elementos) o de tiempo-hombre, llamado así porque debe estar mejorado mediante unos suplementos agregados al tiempo-reloj, expresados ambos en cualquiera de las unidades de tiempo conocidas y el también total de las mismas unidades de tiempo que se hayan invertido en conseguir la producción objeto de medida. Es decir, que cuando las unidades empleadas para medir la producción realizada se expresen en tiempo asignado, el tiempo invertido se debe expresar también en las mismas unidades de tiempo.

Para aumentar el poder adquisitivo de los trabajadores de un país o de una nación, sólo existe una solución eficaz con carácter definitivo, que consiste en aumentar la renta o producto nacional neto por medio de los aumentos de la productividad de los factores humanos de las empresas existentes en el conjunto del territorio considerado. Esto es así porque si en la mayoría de las empresas se consiguiera aprovechar mejor los tiempos de presencia en los puestos de trabajo disminuyendo, consecuentemente, los improductivos y también se aumentara la rapidez aplicada a los movimientos útiles necesarios en cada trabajo, dentro de los valores normales, sin aumentar por ello los riesgos de accidentes ni el de las fatigas típicas propias de los esfuerzos exigidos en cada caso, mejorando a la vez los métodos de trabajo en la medida de lo posible, se aumentaría la producción obtenida en cada unidad de tiempo invertido y se podría aumentar la factu-

ración con los mismos costes de mano de obra.

Ello permitiría disponer de más productos pero con los mismos costes, pudiendo aumentar las retribuciones de los trabajadores sin encarecer por ello los costes de producción imputables a los factores humanos que en cada caso hayan intervenido, teniendo en cuenta que en algunos casos podría quedar un margen suficiente para reducir también los precios de venta, lo que permitiría introducir en los mercados productos más competitivos por su menor precio, en beneficio de la sociedad consumidora en la se encuentran inmersos los propios trabajadores. Es decir que se podría aumentar, de una forma general, el poder adquisitivo de toda la comunidad y de una forma particular el de los propios trabajadores al poder comprar más por el mismo precio y con más dinero, teniendo en cuenta que los niveles de remuneración variable de los trabajadores, tendrían que ir en función de las productividades conseguidas, para que estuvieran suficiente motivados mediante sistemas de incentivos eficaces que permitieran producir más con iguales o con menores tiempos invertidos.

(**ARDANAZ & ORTIZ, 2003**) Llama productividad a la relación entre el producto de una empresa y la cantidad de factores de producción empleados para obtener ese producto, referida a una unidad de tiempo.

Si en determinado tiempo, con pocos factores, se obtiene mucho producto, el rendimiento o productividad será grande. Y viceversa.

El producto no hay que relacionarlo únicamente con el factor trabajo, aunque se acostumbre a hablar del rendimiento por hombre y por año.

El producto y los factores pueden ser computados:

- **En términos reales**, bienes físicos producidos por hombres, toneladas de materias primas, capitales empleados: **Rendimiento Físico o productividad física**.
- **En términos monetarios**, multiplicando el producto físico y los varios factores empleados en producirlo por sus respectivos precios: **Rendimiento o Productividad monetarios**.

Según (**HERRERA, 2012**) la productividad es una medida de potencia de transformación, para cambiar de forma rápida la riqueza natural original; la que permanece indiferente e inerte, hasta hacerla conocida y dinámica; la riqueza natural y la humana, persiste indiferente cuando no hay conocimientos; y más aún persiste indiferente e inerte, cuando no los convertimos en recursos por ejemplo, el petróleo estuvo mucho tiempo indiferente e inerte. La perseverancia es un recurso como conducta humana, que evita la imposibilidad.

Al aspirar a una superación personal y colectiva, tenemos que estar conscientes de las dos principales causas por las que la gente no es productiva; en primer lugar es porque su conducta está influenciada por el entorno social, y los factores que afectan la conducta individual, y social del ser humano, son la inequidad y la injusticia, estas provocan malestares, corporales, mentales, y espirituales; en segundo lugar igual de importante, la otra causa es porque no conoce que es la productividad. Ambas causas desembocan en la ausencia de expectativas para prosperar.

Entendemos por experiencia propia que cuando un camino se recorre, es para trasladarse de un sitio a otro, pero cuando se recorre por primera vez, es más fácil y grato transitarlo cuando está señalizado. Las señales que indican un camino hacen que éste se transite con mayor probabilidad de éxito.

- Después de la información obtenida puedo decir que para mí la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida

Calidad

(**DURAN, 1992**) Menciona que debe entenderse por gestión de calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso

de gestión, que es como traducimos el término inglés management, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

De este modo, una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.

Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

1. Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
2. Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
3. Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
4. Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

Fundamentos de Gestión de Calidad

Dado que vamos a dedicar más adelante atención específica a cada uno de ellos, presentaremos ahora únicamente una síntesis de los fundamentos de esta nueva concepción de la calidad.

- Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.
- Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
- Los recursos humanos son su elemento más importante.
- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.

- Se busca la disminución de costes mediante la prevención de anomalías.
- Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

Tipos de Calidad

- La calidad realizada: la que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo. El ejemplo más típico es el artesano que trabaja sin especificaciones, pero se refiere también al grado de cumplimiento de la especificación que el responsable de un trabajo es capaz de conseguir.
- La calidad programada: la que se ha pretendido obtener. Es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o en un plano constructivo. Es, por tanto, la que al responsable de ejecutar el trabajo se le ha encomendado conseguir.
- La calidad necesaria: la que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir.

Según **(PEREZ, 1994)** la gestión de calidad pretenderá conseguir que estos tres círculos sean concéntricos y que coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción.

El concepto que se ha tenido de la calidad a lo largo del tiempo ha evolucionado al mismo tiempo que lo hicieron las técnicas del management. Atrás quedaron los días en que el principal enfoque del ejecutivo era dirigir su empresa a través de la gestión de la tesorería, de la implantación de técnicas agresivas de venta o de la detallada elaboración de una planificación estratégica.

Para responder a los retos que plantea el entorno competitivo actual, se está revelando como la forma adecuada de management adoptar un sistema de dirección estratégica con una fuerte orientación hacia la gestión de la calidad. Y esto es así por la acuciante necesidad de dirigir con un enfoque al cliente, relegando a un segundo plano los tradicionales enfoques hacia el interior de la compañía.

Un sistema de gestión de la calidad correctamente implantado asegura que todas las actividades empresariales van dirigidas hacia la satisfacción plena del cliente como primer y principal objetivo corporativo.

La evolución del significado dado a la palabra calidad, de acuerdo con el concepto que de ella se ha tenido en la empresa a lo largo del tiempo, ha sido la siguiente:

- Hace ya algún tiempo se pensaba, y se actuaba en consecuencia, que la Calidad únicamente se controlaba ya fuera al final de la fase productiva o en etapas intermedias. La calidad se consideraba como un atributo más del producto; así, en las empresas se hablaba de productos de alta y baja calidad.

El departamento de control de calidad, como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable, de acuerdo con determinados estándares, del que no lo era mediante inspección total o control estadístico.

A continuación, el departamento de producción disponía las medidas correctoras correspondientes hasta conseguir la conformidad del producto. Si ello no era posible, el producto defectuoso se consideraba como un residuo de escaso valor.

Para (MERCADO, 1991) la calidad se entiende como el grado en que un producto satisface las necesidades del consumidor", esto es cuanto más satisfechos nos sentimos al comprar un artículo, mayor es la calidad de éste para nosotros. No cabe duda, entonces que para lograr vender más en un mercado competitivo es necesario que el producto sea de calidad. Esto acrecienta su importancia para México por haber ingresado al comercio internacional por medio del organismo del gatt. Significa que se permitirá la importación de muchos productos fabricados en el extranjero con alta calidad, y las personas tendrán una variedad más amplia de dónde escoger. También implica que los artículos fabricados en México deberán mejorar y bajar sus precios para ser competitivos.

¿Por qué Calidad Integral?

Es una experiencia natural el conocimiento del poco impacto que tiene en toda la empresa el hecho de que sólo un área esté organizada en un grupo de trabajo (GT) para mejorar. De hecho, muchos de sus problemas los causan otras áreas que le dan la mate-

ria prima para trabajar, en las cuales no están motivados, orientados, capacitados, ni organizados para resolver sus problemas. Así, poco podrá hacerse para progresar.

De esta manera los problemas que tiene un departamento ocasionados por otro se le pueden comunicar a este último con objeto de que lo plantee como parte de su problemática y le den una solución conjunta. Así, el concepto de calidad se extiende hacia cada departamento de la compañía: no sólo es necesario satisfacer las necesidades del comprador final del producto, sino también las de cada área receptora del producto de una fase previa de trabajo. Cada uno debe hacer las cosas bien para que el personal del área que lo recibe, en la fase siguiente del proceso del producto, no tenga problemas por la calidad de un trabajo que le antecede. ¡Esto es calidad integral!

¿Quién hace la calidad?

Tres son las columnas fundamentales del mejoramiento en la calidad de un producto:

1. Un gerente de criterio amplio que promueva la participación de los trabajadores y les brinde todo su apoyo.
2. Los empleados de la empresa que con su esfuerzo, colaboración y creatividad, mejoren cada uno sus labores.
3. Un conjunto de técnicas que sirvan al grupo a desarrollar su actividad.

Así un programa de grupos de trabajo sólo tendrá éxito cuando el empleado obtenga un clima de confianza y apoyo tanto a sus acciones como a sus ideas, y el gerente tenga en cada trabajador, un colaborador fiel que se identifique con los ideales de su empresa. Mediante la organización de grupos de trabajo, la empresa obtiene de cada trabajador el doble de colaboración pues le da a cada uno también el carácter de decisor de las políticas de la compañía escuchando sus sugerencias. Por otra parte, cada empleado, además de convertirlo en un eje de las decisiones corporativas, obtiene un trato más humano, cordial y el canal necesario para comunicarse con sus gerentes. ¡A través de un trabajo participativo todos salen ganando!

- Para mí la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo. La calidad implica la capacidad

de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

Imagen Corporativa

(CAPRIOTTI, 2008) Menciona que en la actualidad uno de los problemas más importantes con que nos encontramos es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la imagen corporativa para los públicos. Hace pocos años e incluso ahora, en muchas entidades la disyuntiva estaba en comunicar o no comunicar. Las organizaciones debían decidir si comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un perfil bajo. La disyuntiva actual y futura no se enmarca dentro de la perspectiva de comunicar o no. En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos conscientemente, más o menos acertadamente. En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre ello. En la actualidad, y sobre todo de cara a un futuro próximo yo diría inminente, la disyuntiva está en existir - no existir. Parafraseando a Shakespeare: ser o no ser. Ya no basta solamente con comunicar, ahora hay que existir para los públicos. Y cuando hablamos de existir, me refiero a ocupar un espacio en la mente de los públicos, como dirían Ríes y Trout. Estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la imagen de la empresa o de sus productos. Si estamos en la mente de los públicos, existimos, y si no, no existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos aboca definitivamente al ostracismo. Ésta es una afirmación que se debe ir asu-

miendo en las organizaciones. Las decisiones, ante la situación de mercado descrita anteriormente, se toman en función de las compañías que son familiares, de las organizaciones que están presentes en ese momento. Por ello, el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos.

b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y, por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos nos consideren como una opción o alternativa diferente y válida respecto a las demás organizaciones. La imagen corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su imagen corporativa crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.

c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con imagen corporativa o de marca consolidadas podrán minimizar el impacto, respecto de la influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Esto es también un elemento en el juego de poder entre fabricante y distribuidor, ya que si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se decidirán muchas ventas, y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en relación con el fabricante, ya que las personas eligen en el punto de venta un producto o servicio que necesitan. Si por el con-

trario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la imagen corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir basándose en la imagen corporativa o de marca de los productos o servicios. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior con el distribuidor, ya que la gente elige un determinado producto o servicio en algún punto de venta. Aun así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero que puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

Además de estos tres aspectos fundamentales, la imagen corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. Permite vender mejor: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8 %.
2. Atrae mejores inversores: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios serán superiores a las de otras empresas que no posean una buena imagen. Así, por ejemplo, el Banco Popular tiene una imagen de banco bien administrado, lo cual hace que para los diferentes inversores sea una entidad atractiva y con una alta seguridad a la hora de invertir o apostar por esa entidad bancaria.
3. Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, dicha entidad sea una empresa de referencia y la consideren como una empresa en la que les gustaría trabajar.

Para (**ZARCO & ARDURA, 2007**) la imagen corporativa es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing para el mercado. Ahora bien, como se ha comentado anteriormente, no sólo es importante disponer de una identidad corporativa clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esta identidad y

convertirla en una imagen real en la mente de los diferentes públicos. Una imagen que se corresponda con las características establecidas en esta identidad.

El análisis de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial exige un alto grado de precaución. Al tratarse de un elemento que se forma en la mente humana, se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles.

La imagen se caracteriza por ser dinámica. De esta manera, pese a que necesita gozar de cierta estabilidad en el tiempo para concreción y supervivencia, la imagen no es estática, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que se suceden en el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que experimenta el sujeto, ya sea en un ámbito interno como externo.

Por otro lado, y en íntima relación con la característica anterior, como resultado de un proceso que se desarrolla en la mente del sujeto, la imagen se caracteriza por su elevado grado de subjetividad. La imagen constituye un conjunto de representaciones tanto de origen afectivo como racional, cuyo origen reside en experiencias, creencias, actitudes sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización.

Concretamente, este último aspecto permite establecer otra característica de la imagen: su capacidad para determinar, o al menos influir, en el comportamiento del individuo en todos los ámbitos. Y es que, como un concepto multidimensional, la imagen recoge aspectos cognitivos y afectivos del sujeto en relación con la marca o nombre de la empresa- determinantes en su nivel de conocimiento y su actitud y comportamiento ante la misma.

Finalmente, cabe señalar que el contenido de la imagen viene determinado o se encuentra influido por lo siguiente:

1. Características generales, sentimientos e impresiones o percepciones del sujeto sobre el producto;
2. Creencias y actitudes;
3. Personalidad de la marca;

4. Vinculación entre características de la marca y los sentimientos y emociones que la misma genera en el consumidor.

(IND, 1990) Expresa que la imagen corporativa se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, sus inversores, a sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje. La imagen corporativa no es través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general, cualquier organización entiende que sólo comunica algo cuando quiere hacerlo, pero, desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas.

El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización. En este sentido, la imagen «idónea» es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa.

Es importante recordar que, mientras que una marca se dirige a un determinado público, la compañía tiene públicos muy heterogéneos, entre los que figuran dirigentes sindicales, clientes, proveedores, accionistas, analistas de mercado y empleados, cuyas expectativas suelen ser distintas de mercado y empleados, cuyas expectativas suelen ser distintas de las de la organización.

- Según mi parecer a la imagen corporativa lo podemos definir como el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.

Servicio al Cliente

Según el libro emitido por (COMMERCE, 2009) un servicio es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad sobre los costes y riesgos específicos.

Los servicios son un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad de costes y riesgos específicos. Los resultados se obtienen a través del desempeño de tareas y se ven limitados por la presencia de ciertas restricciones. En líneas generales, los servicios proporcionan resultados mediante la mejora del rendimiento y la reducción de las limitaciones de las restricciones. El resultado es un incremento de las posibilidades de obtener los resultados deseados. Aunque algunos servicios mejoran el desempeño de las tareas, otros presentan un efecto más directo. Realizan la propia tarea.

El párrafo anterior no es una simple definición, dado que es un patrón recurrente que puede detectarse en una amplia gama de servicios. Los patrones son útiles para gestionar la complejidad, los costes, la flexibilidad y la diversidad. Se trata de estructuras genéricas que resultan útiles para hacer funcionar una idea en una amplia gama de entornos y situaciones. En cada caso el patrón se aplica con variaciones que hacen que la idea resulte eficaz, económica o que sencillamente resulte útil para ese caso particular.

Analicemos, por ejemplo, el patrón generalizado de un sistema de almacenamiento. El almacenamiento resulta útil para mantener, organizar o asegurar activos dentro del contexto de alguna actividad, tarea o rendimiento. El almacenamiento también crea condiciones útiles como la facilidad de acceso, una organización eficaz o la seguridad frente a las amenazas.

Por diversas razones, los clientes buscan resultados pero no desean tener la responsabilidad o la propiedad de todos los costes y riesgos asociados.

La unidad de negocio sigue siendo responsable de la satisfacción de las órdenes de compra Online. No es responsable de la operación y mantenimiento de las configura-

ciones tolerantes ante fallos de los dispositivos de almacenamiento, los suministros de alimentación dedicados y redundantes, el personal cualificado, o la seguridad del perímetro del edificio, los gastos administrativos, los seguros, la conformidad con las regulaciones de seguridad, las medidas de contingencia o el problema de optimización de la capacidad inactiva para los picos de demanda inesperados. La complejidad del diseño, las incertidumbres operativas y los compromisos técnicos vinculados al mantenimiento de sistemas fiables de almacenamiento de alto rendimiento, implican costes y riesgos de los que la unidad de negocio sencillamente no desea ser responsable.

Para **(TSCHOHL & FRANZMEIER, 1994)** servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

El objetivo global de la calidad del servicio es:

- Dar mantenimiento a los clientes.
- Retener a los clientes.
- Desarrollo de nuevos clientes.

Expresada en términos de actitudes, servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás.
- Cortesía.
- Integridad.

- Fiabilidad.
- Disposición para ayudar.
- Eficiencia.

La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, un producto perfectamente elaborado puede provocar irritación entre los clientes si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios.

Muchas empresas se preocupan sólo por los elementos tangibles, como, por ejemplo, las reparaciones. Descuidan los factores más importantes y que más preocupan a los clientes: la fiabilidad y la capacidad de respuesta.

(VERTICE, 2010) El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Por ejemplo: El comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones: antes, durante, y después de la compra, tales como, demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.

Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones sean imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demora la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Servicio no significa servilismo aunque, a veces, se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a ejercitar una actitud obsequiosa ante los clientes sin tener en cuenta sus necesidades y sin ayudarles en absoluto.

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del mismo, lo que éste va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones.
- Obtención de una factura sin errores.
- Encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas.
- Hacer funcionar el aparato.
- Comprender su funcionamiento.
- Utilizarlo a pleno rendimiento.
- Desprenderse de la antigua máquina o revenderla

Además, valora los costos derivados del uso de la máquina:

- Costo de mantenimiento.
- Costo de instalación.
- Costo de transporte.
- Costo de no poder disponer de ella.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle preocupaciones.

Un cliente satisfecho es el que puede llamar a un número de teléfono donde le informan de cómo solucionar un problema o donde puede realizar sugerencias; es aquél que recibe ayuda cuando la solicita.

- Según mi análisis el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada

de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Formulación del Problema

¿Cómo influye el inadecuado empleo de la cadena de valor en la competitividad de la inmobiliaria NEYRESA?

2.5.2. Hipótesis

El empleo adecuado de la cadena de valor permite obtener una notablemente competitividad a la INMOBILIARIA NEYRESA

2.6. Variables

2.6.1. Independiente

- Cadena de Valor

2.6.2. Dependiente

- Competitividad

Capítulo III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque crítico-propositivo; de acuerdo a la mención que realiza (RECALDE, 2011) que es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

3.2. Modalidad de la Investigación

Investigación Bibliográfica o Documental

Según (ALKEN, 1975) podemos definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica. Se aplica la investigación bibliográfica o documental porque nos permite conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al mal empleo de la

cadena de valor, se utiliza documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

Investigación de Campo

Para **(HERNANDEZ, 2011)** es el proceso que permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Se realiza la investigación de campo, porque se requiere realizar un estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad, este tipo de investigación la realizo con la finalidad de recolectar y registrar sistemáticamente la información primaria referente a la cadena de valor, a través de las técnicas de observación, entrevista y encuesta.

3.3. Tipos de Investigación

Existen diferentes formas y propósitos para realizar la investigación. Me refiero a las siguientes:

Investigación Exploratoria

(DOMINGUEZ, 2011) La investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. Se caracteriza en que la información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin estructura. No se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador.

Investigación Descriptiva

(SLIDESHARE, 2010) También conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Responde a las preguntas: ¿quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo?. Detalla las características del

problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir un problema en una circunstancia temporo-espacial determinada, es decir, detallar como es y cómo se manifiesta.

Investigación Correlacional

(HERNANDEZ R. , 2004) Tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular, examina asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables.

Investigación Explicativa

(BUENAS TAREAS, 2011) La investigación explicativa busca el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Mide el grado de relación que existe entre la variable dependiente e independiente, determina estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones, y con ello permite formular una propuesta de solución al problema.

3.4. Población y Muestra

En la investigación no es necesario determinar un tamaño de la muestra debido a que la población investigada es pequeña.

Tabla 1: Población a Investigar

CLIENTES	POBLACION
Internos	8
Externos	30
TOTAL	38

3.5. Operacionalización de Variables

HIPOTESIS: ¿El empleo adecuado de la cadena de valor permitirá obtener una notablemente competitividad a la INMOBILIARIA NEYRESA?

Tabla 2: Variable Independiente: Cadena de Valor

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Items	Técnicas o Instrumentos
<p>La cadena de valor es una herramienta básica que muestra el proceso económico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla a través de una adecuada reducción de costos. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional por medio de un adecuado sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Circulación • Distribución 	<p>¿Cree usted que el proceso de construcción empleado por Inmobiliaria NEYRESA es el adecuado?</p> <p>¿Cómo califica usted el nivel de interrelación existente entre las diversas áreas de la inmobiliaria NEYRESA?</p> <p>¿Los métodos empleados por Inmobiliaria NEYRESA para ofertar sus bienes cree usted que son los</p>	<p>Encuesta Cliente Interno</p> <p>Encuesta Cliente Externo</p> <p>Encuesta Cliente Interno</p> <p>Encuesta Cliente Externo</p>

<p>de valor. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo • Supervisión de Procesos • Precios • Plan de Inversión 	<p>adecuados?</p> <p>La demanda de bienes ofertados por parte de la empresa es:</p> <p>¿Cómo califica usted los procesos de supervisión que realiza Inmobiliaria NEYRESA?</p> <p>¿Cómo califica usted el precio de los bienes que oferta Inmobiliaria NEYRESA?</p> <p>¿Cree usted que el plan de Inversión asignado por la empresa para sus construcciones es?</p>	<p>Encuesta Cliente Externo</p> <p>Encuesta Cliente Interno</p> <p>Encuesta Cliente Externo</p> <p>Entrevista Cliente Interno</p>
--	---	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Canales 	<p>¿La selección de proveedores dentro de la Inmobiliaria NEYRESA cree usted que es la adecuada?</p> <p>¿Cómo califica los canales de Distribución que emplea inmobiliaria NEYRESA para llegar a sus clientes?</p>	<p>Encuesta Cliente Interno</p> <p>Encuesta Cliente Externo</p>

Elaborado por Juan Carlos Sánchez

HIPOTESIS: ¿El empleo adecuado de la cadena de valor permitirá obtener una notablemente competitividad a la INMOBILIARIA NEYRESA?

Tabla 3: Variable Dependiente: Competitividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Items	Técnicas o Instrumentos
La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores dis-	Calidad	Gestión	¿Cree usted que la gestión que dirige las actividades dentro de la empresa es la adecuada?	Encuesta Cliente Interno
		Satisfacción de necesidades	¿Los bienes y servicios ofertados por inmobiliaria NEYRESA cumplen con sus expectativas?	Encuesta Cliente Externo
		Atención al Cliente	¿Cómo califica usted la atención recibida por parte de los asesores de	Encuesta Cliente Externo

<p>tintos para medirla.</p> <p>Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa</p>	<p>Productividad</p>	<p>Rendimiento del Factor Humano</p> <p>Métodos de Trabajo</p> <p>Diferenciación</p>	<p>la empresa?</p> <p>¿El cumplimiento de las actividades asignadas al personal es cumplido a cabalidad?</p> <p>¿Los métodos de trabajo empleados en Inmobiliaria NEYRESA son adecuados?</p> <p>¿Cómo califica usted la participación de Inmobiliaria NEYRESA en el mercado frente a sus competidores?</p> <p>¿La imagen corporativa de Inmobiliaria NEY-</p>	<p>Encuesta Cliente Interno</p> <p>Entrevista Cliente Interno</p> <p>Encuesta Cliente Externo Entrevista Cliente Interno</p>
---	----------------------	--	---	--

<p>el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.</p>	<p>Imagen Corporativa</p>	<p>Atracción de Inversores</p>	<p>RESA crearía en usted un espíritu de Inversión?</p>	<p>Encuesta Cliente Externo</p>
		<p>Estrategia de Marketing</p>	<p>¿Cree usted que la estrategia de Marketing empleada en la empresa es la adecuada?</p>	<p>Encuesta Cliente Interno</p>
		<p>Asesoramiento</p>	<p>¿El asesoramiento que ha recibido por parte de nuestros asesores ha sido?</p>	<p>Encuesta Cliente Externo</p>
	<p>Servicio al Cliente</p>	<p>Cortesía</p>	<p>¿Cuándo acudió a nuestras oficinas fue atendido cortésmente por el personal?</p>	<p>Encuesta Cliente Externo</p>
			<p>¿Cómo califica usted la</p>	

		Eficiencia	eficiencia por parte de nuestros colaboradores?	Encuesta Cliente Externo

Elaborado por Juan Carlos Sánchez

3.6. Plan de recolección de información

Para la presente investigación se utilizó la recolección de información, en la se empleo las siguientes técnicas e instrumentos:

Información primaria

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando el problema que existe en la empresa y por el personal que labora. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema de la cadena de valor y su incidencia en la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA, que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Tabla 4 Recolección de Información Primaria

Tipo de información	Técnica de Información	Instrumentos de Recolección
Primaria	Encuesta	Cuestionario cliente Interno y externo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Juan Carlos Sánchez

Información Secundaria

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Las investigaciones suelen comenzar con los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas, en la siguiente tabla se presentan las fuentes de datos secundarios:

Estos datos generalmente se consiguen con mayor facilidad, rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la

información necesaria, además su calidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben procurar datos primarios.

Tabla 5 Recolección de Información Secundaria

Tipo de información	Técnica de Información
Secundaria	Internet Lectura Científica

Fuente: Investigación

Elaborado por: Juan Carlos Sánchez

Tabla 6: Recolección de Información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para determinar la influencia que tiene la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad de la inmobiliaria NEY-RESA
¿De qué personas u Objetos?	Clientes Internos y Externos
¿Sobre que aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Circulación • Distribución • Consumo • Supervisión de Procesos • Precios • Plan de Inversión • Proveedores • Canales • Gestión • Satisfacción de necesidades

	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente • Rendimiento del Factor Humano • Métodos de Trabajo • Diferenciación • Atracción de Inversores • Estrategia de Marketing • Asesoramiento • Cortesía • Eficiencia
¿Quién?¿Quiénes?	Juan Carlos Sánchez
¿Cuándo?	Noviembre 2012/Abril 2013
¿Dónde?	NEYRESA Ambato-Ecuador
¿Cuántas veces?	38
¿Qué técnicas de Recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué Situación?	La encuesta se realizara a los clientes internos en su lugar de trabajo y a los clientes externos en el lugar de domicilio

Elaborado por: Juan Carlos Sánchez

3.7. Plan de procesamiento de la información

Tras haber corregido la información defectuosa, contradictoria e incompleta de los capítulos anteriores y una vez aplicadas las encuestas para el proceso y análisis de información del proyecto de investigación se deberá realizar:

- La tabulación de datos, es decir se recaudará y contabilizará el número de veces que se repiten las respuestas; sacando así los porcentajes; en programa de SPSS.

- Graficar de los resultados en cuadros mediante un gráfico estadístico que es el pastel que nos permite visualizar los porcentajes y valores exactos de cada pregunta.
- Análisis e interpretación de los datos obtenidos.
- Comprobar o rechazar la hipótesis de esta manera se toma decisiones para la solución del problema objeto de estudio con refuerzo del marco teórico.
- Establecer conclusiones y recomendaciones

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

Inmobiliaria NEYRESA merece un estudio prolongado de sus procesos, sin embargo, es necesario mejorar todos los procesos para conseguir mejoría en la empresa, para ello es necesario mejorar los procesos considerados críticos, debido a que son éstos los que realmente agregan valor al producto o servicio.

Este capítulo busca identificar del universo de procesos los considerados críticos. Una vez identificados los procesos críticos, éstos serán modelados, lo que permitirá determinar sus principales problemas y causas.

En toda empresa se identifican dos grandes grupos de procesos: de negocio (productivos) y de soporte. Los procesos de negocio están relacionados con la creación física del producto o prestación del servicio; los procesos de soporte permiten llevar a cabo los procesos de negocios. La relación existente entre los procesos del negocio y los de soporte está identificada por la cadena de valor de la empresa.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellos procesos de la empresa que pudieran aportarle una potencial ventaja competitiva. La cadena de valor iden-

tifica actividades primarias (procesos del negocio) y actividades secundarias (procesos de soporte).

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1.1. TABULACION ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

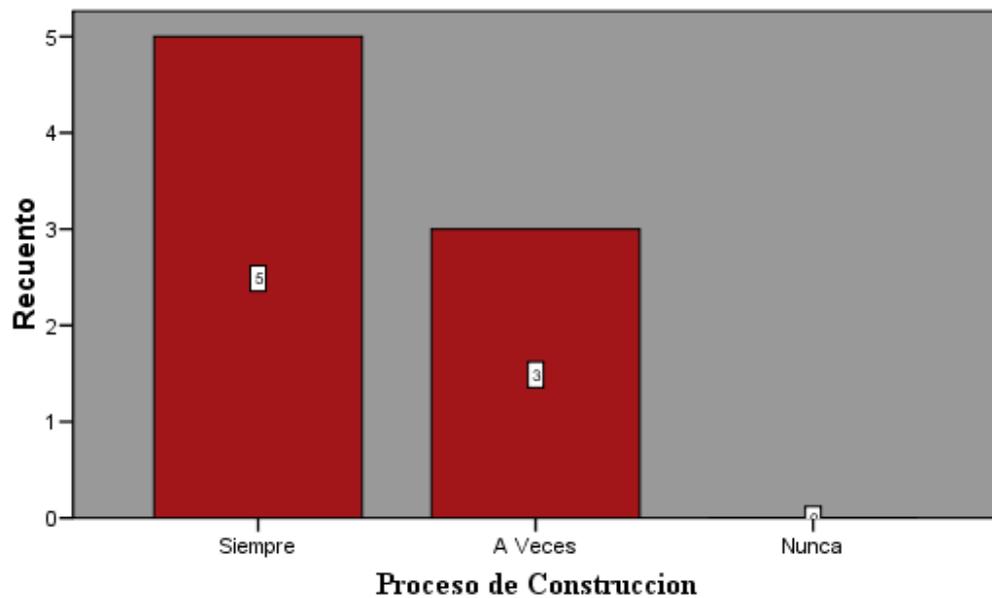
PREGUNTA 1

Tabla 7: Proceso de Construcción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	55,6	62,5	62,5
	A Veces	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 4: Proceso de Construcción

Grafica Proceso De Construcción



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 62,5% que corresponde a 5 personas, califican que el proceso de Construcción siempre es el adecuado, mientras que el 37,5% que corresponde a 3 personas piensan que a veces se maneja de forma adecuada el proceso de construcción, por consiguiente para los ojos y apreciación de los colaboradores de la empresa en su mayoría el proceso de construcción de la empresa es el adecuado pero para mejorarlo la empresa debería analizar los aspectos negativos que consideran los colaboradores para pulir las asperezas y mantener un proceso estandarizado en el proceso de construcción.

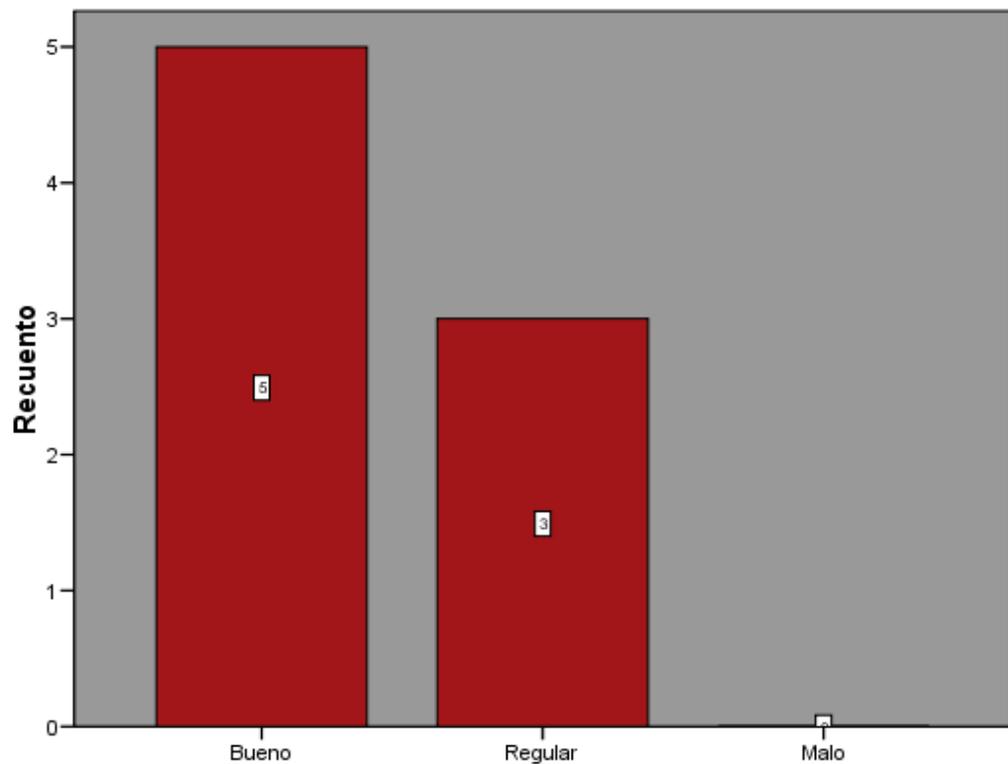
PREGUNTA 2

Tabla 8: Interrelación de Áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	55,6	62,5	62,5
	Regular	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 5: Interrelación de Áreas

Grafica Interrelacion de Areas



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 62,5% que corresponde a 5 personas, califican como buena la interrelación existente entre las áreas de la empresa, mientras que el 37,5% que corresponde a 3 personas piensan que la interrelación es regular entre las áreas, por ende los directivos de la empresa deberían considerar cuales son los aspectos que consideran parte de los colaboradores para no estar de acuerdo completamente con la relación existente entre las áreas para de esa manera evitar contratiempos y buscar un trabajo conjunto y unificado en pos de alcanzar todos los objetivos pretendidos por la empresa y sus colaboradores.

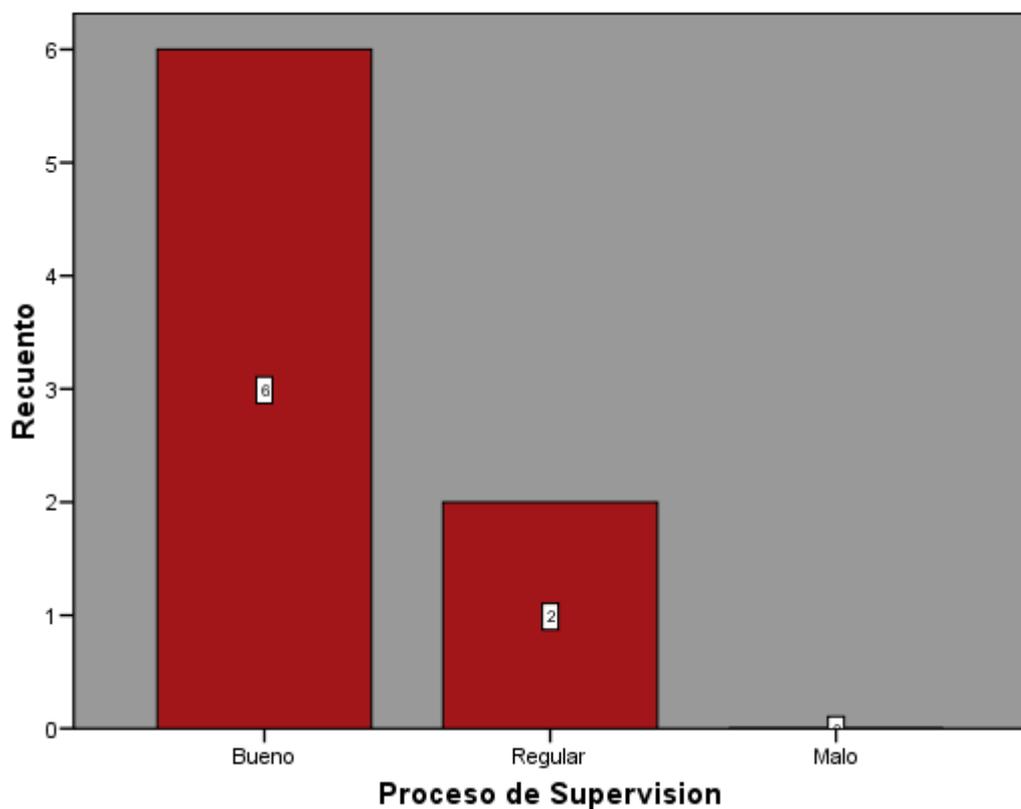
PREGUNTA 3

Tabla 9: Proceso de Supervisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	6	66,7	75,0	75,0
	Regular	2	22,2	25,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 6: Proceso de Supervisión

Grafica Proceso de Supervision



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 75% que corresponde a 6 personas, califican que el proceso de Supervisión dentro de la empresa es bueno, mientras que el 25% que corresponde a 2 personas piensan que se maneja de forma regular el proceso de supervisión, por lo que podríamos observar que la supervisión en la Inmobiliaria NEYRESA se lo realiza de una manera correcta ya que el mayor número de colaboradores lo manifiestan así por lo que la empresa debería mantener y por qué no mejorar ese proceso de supervisión para tener a todo su personal cumpliendo a cabalidad las tareas encomendadas para mejorar el funcionamiento de la empresa y ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes externos.

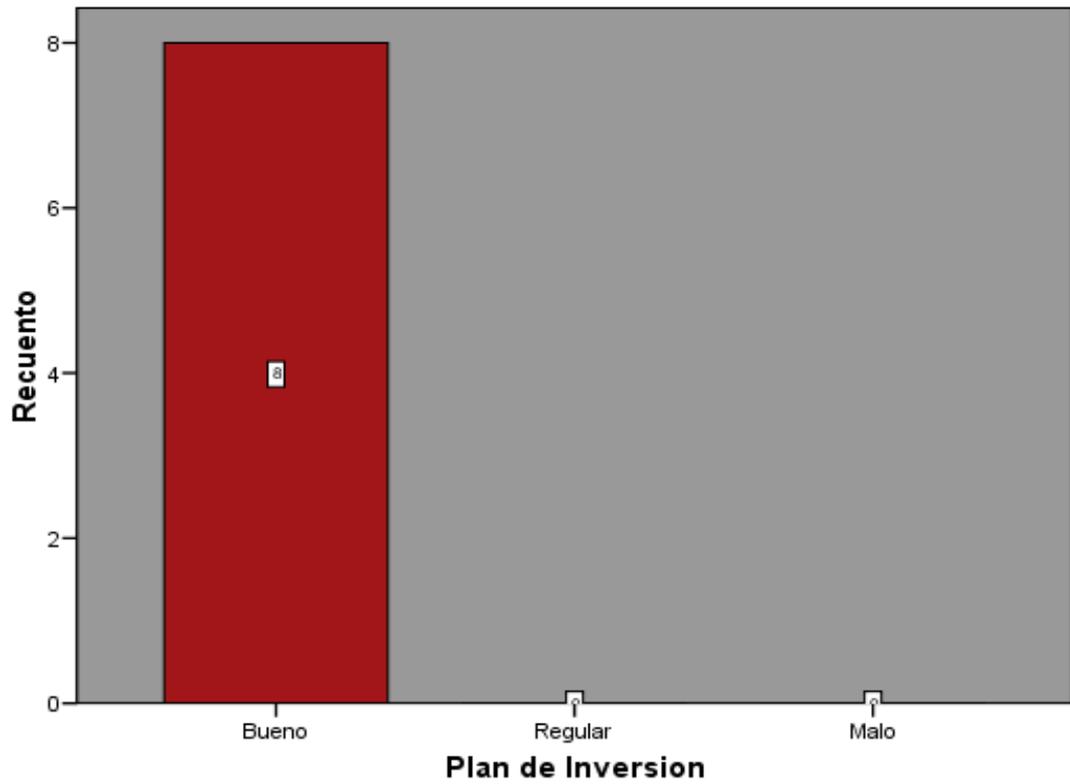
PREGUNTA 4

Tabla 10: Plan de Inversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 7: Plan de Inversión

Grafica Plan de Inversion



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 100% que corresponde a 8 personas, califican como bueno el plan de Inversión que maneja Inmobiliaria NEYRESA, lo que significa que la empresa a manejado una adecuada planificación en cuanto a sus inversiones lo que le ha permitido mantener ventaja hacia sus competidores y ganar mayor experiencia en el campo de la construcción.

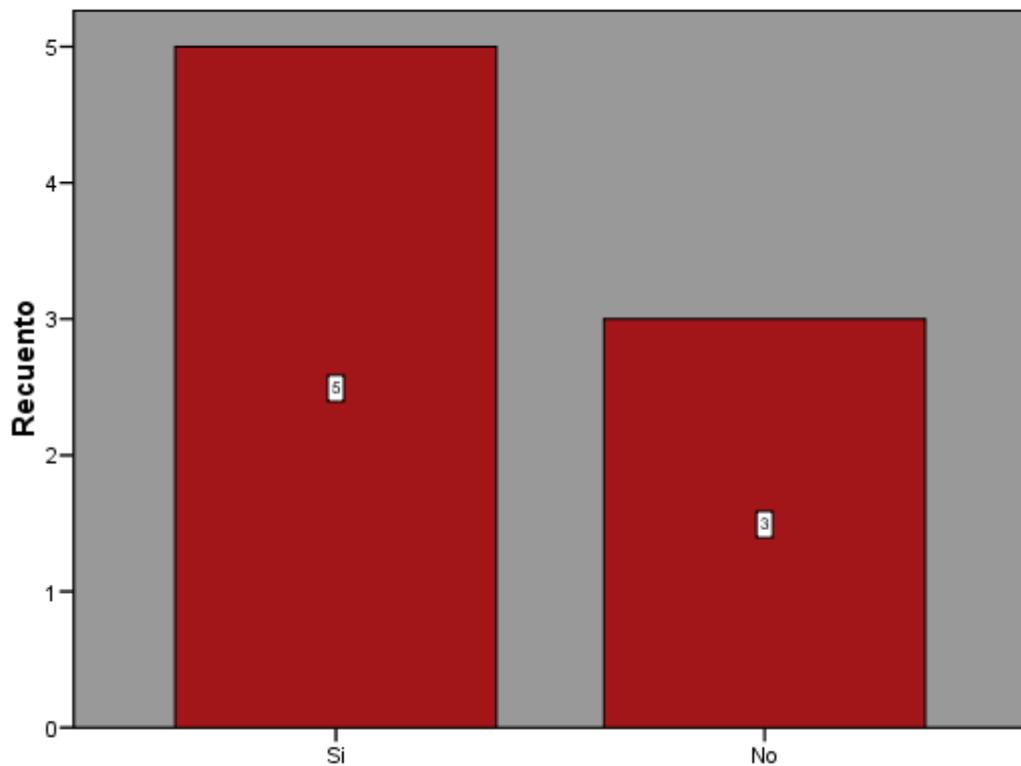
PREGUNTA 5

Tabla 11: Selección de Proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	55,6	62,5	62,5
	No	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 8: Selección de Proveedores

Grafica Seleccion de Proveedores



Selección de Proveedores
Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 62,5% que corresponde a 5 personas, mencionan que si es adecuado el proceso de selección de proveedores, mientras que el 37,5% que corresponde a 3 personas piensan que no se maneja adecuadamente la selección de proveedores, por consiguiente la empresa no realiza un completo analisis de sus proveedores lo que le podría ocasionar en un futuro fuga excesiva de capital y un incremento elevado en sus bienes inmuebles.

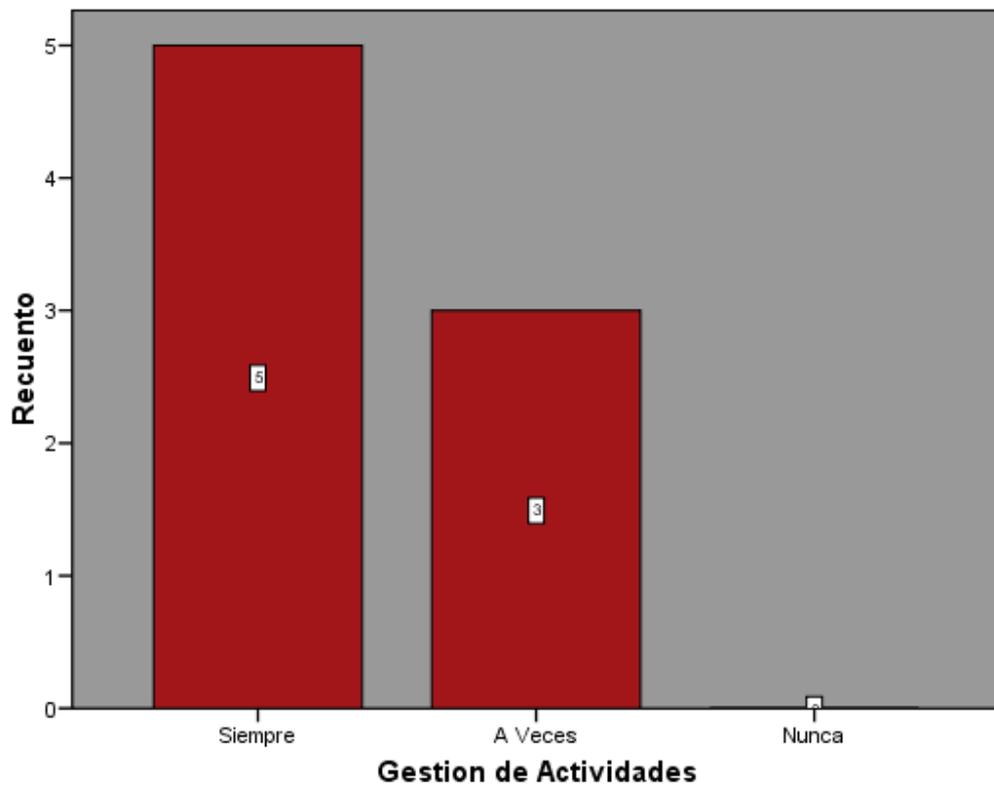
PREGUNTA 6

Tabla 12: Gestión de Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	55,6	62,5	62,5
	A Veces	3	33,3	37,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 9: Gestión de Actividades

Grafica Gestion de Actividades



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 62,5% que corresponde a 5 personas califica que la gestión de actividades dentro de la empresa es siempre la adecuada, mientras que el 37,5% que corresponde a 3 personas piensan que a veces es adecuada la gestión de actividades de la Inmobiliaria NEYRESA, por consiguiente los colaboradores no se muestran conformes en su totalidad con la gestión de actividades por lo que la empresa debería enfocarse en mejorar ciertos aspectos que contribuyan a mejorar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

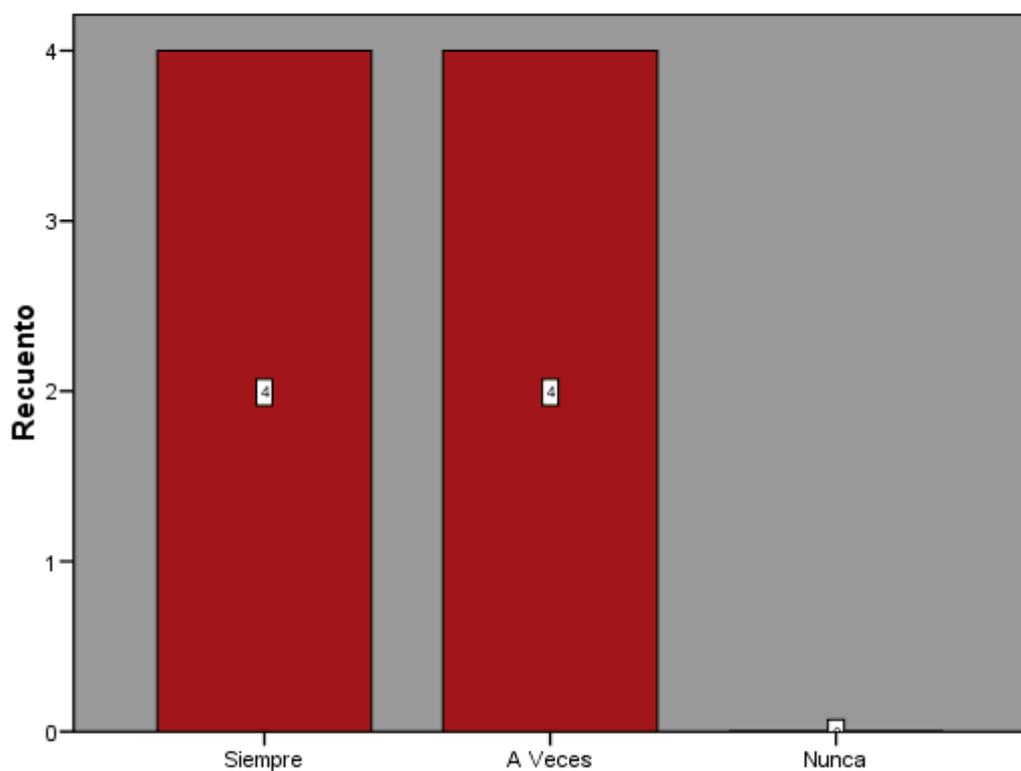
PREGUNTA 7

Tabla 13: Cumplimiento de Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	44,4	50,0	50,0
	A Veces	4	44,4	50,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 10: Cumplimiento de Actividades

Grafica Cumplimiento de Actividades



Cumplimiento de Actividades

Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 50% que corresponde a 4 personas, califican que siempre se dan cumplimiento a las actividades asignadas al personal, mientras que el otro 50% piensan que a veces se cumplen las actividades asignadas al personal, lo que significaría que las actividades que se desarrollan dentro de la Inmobiliaria NEYRESA se las cumplen de forma parcial lo que estaría originando un incumplimiento de las metas y de los objetivos de la empresa por lo que la misma debería solucionar este inconveniente de forma inmediata para evitar los problemas que esto conlleva.

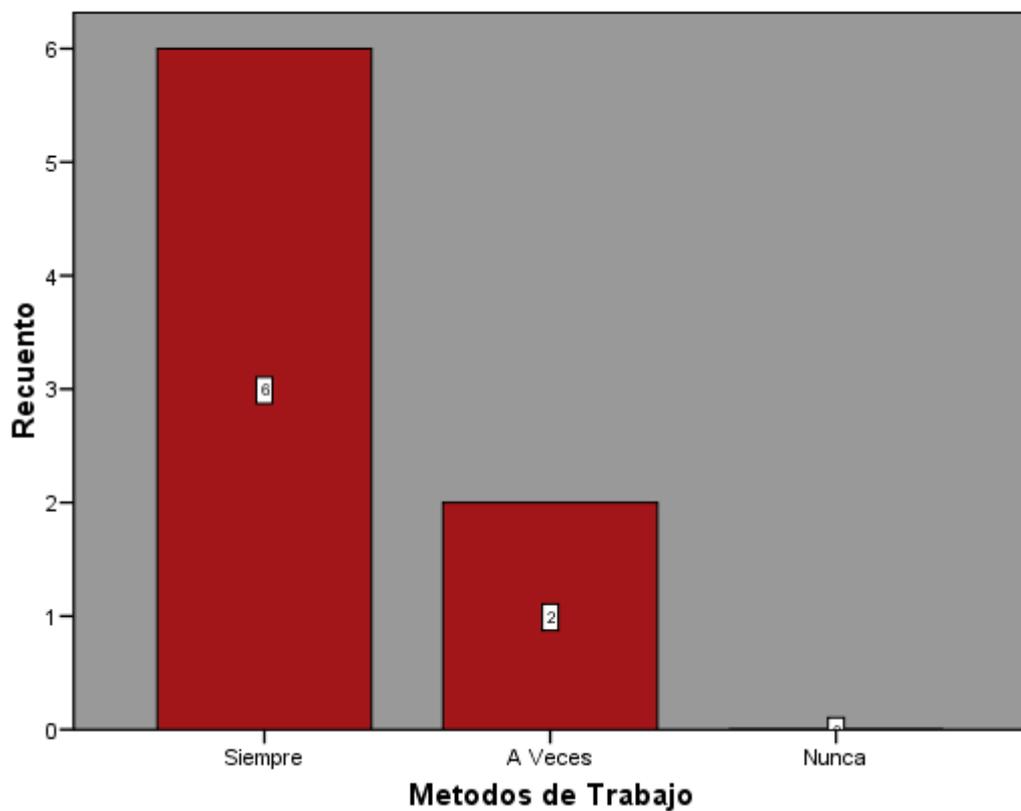
PREGUNTA 8

Tabla 14: Métodos de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	66,7	75,0	75,0
	A Veces	2	22,2	25,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 11: Métodos de Trabajo

Grafica Metodos de Trabajo



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 75% que corresponde a 6 personas, califican que los métodos de Trabajo empleados en la empresa siempre son los adecuados, mientras que el 25% que corresponde a 2 personas piensan que a veces se mantiene métodos de trabajo adecuados, por ende no existe una conformidad total con los métodos de trabajo empleados en la empresa lo que estaría originando un deficiente desenvolvimiento en parte de sus colaboradores y un incumplimiento en las metas de la empresa.

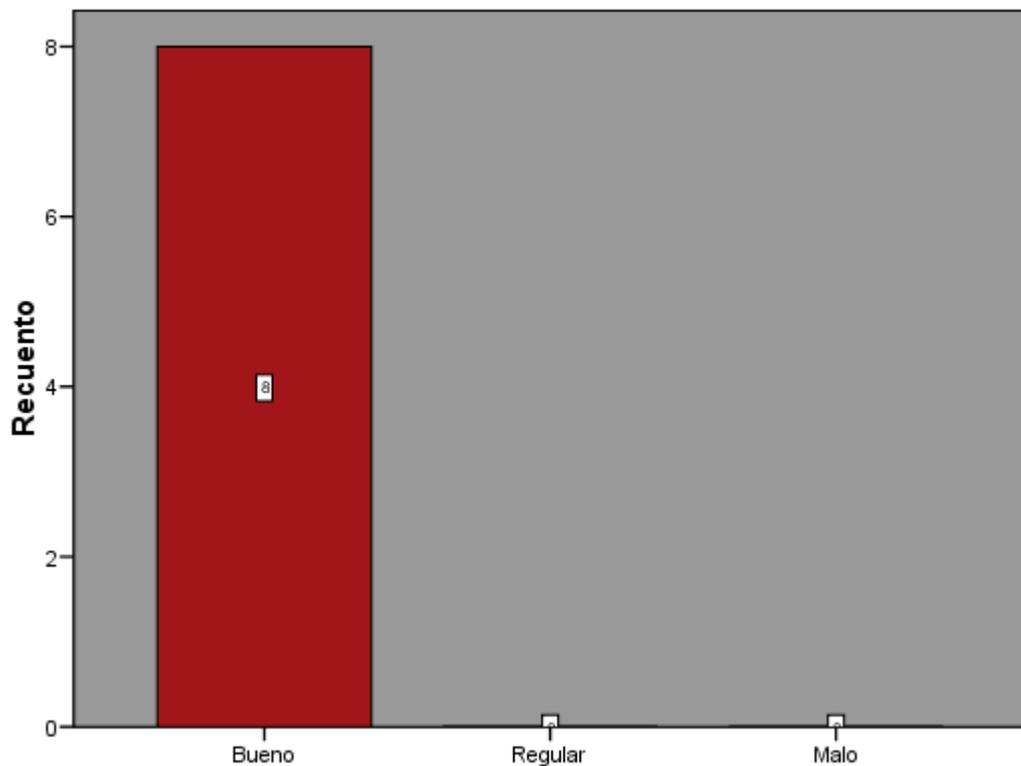
PREGUNTA 9

Tabla 15: Participación en el Mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	8	88,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 12: Participacion en el Mercado

Grafica Participacion en el Mercado



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 100% afirma que Inmobiliaria NEYRESA tiene una buena participación en el mercado frente a sus competidores por lo que este aspecto debería mantenerse siempre a través de un manejo adecuado de los procesos que rigen las actividades de la empresa.

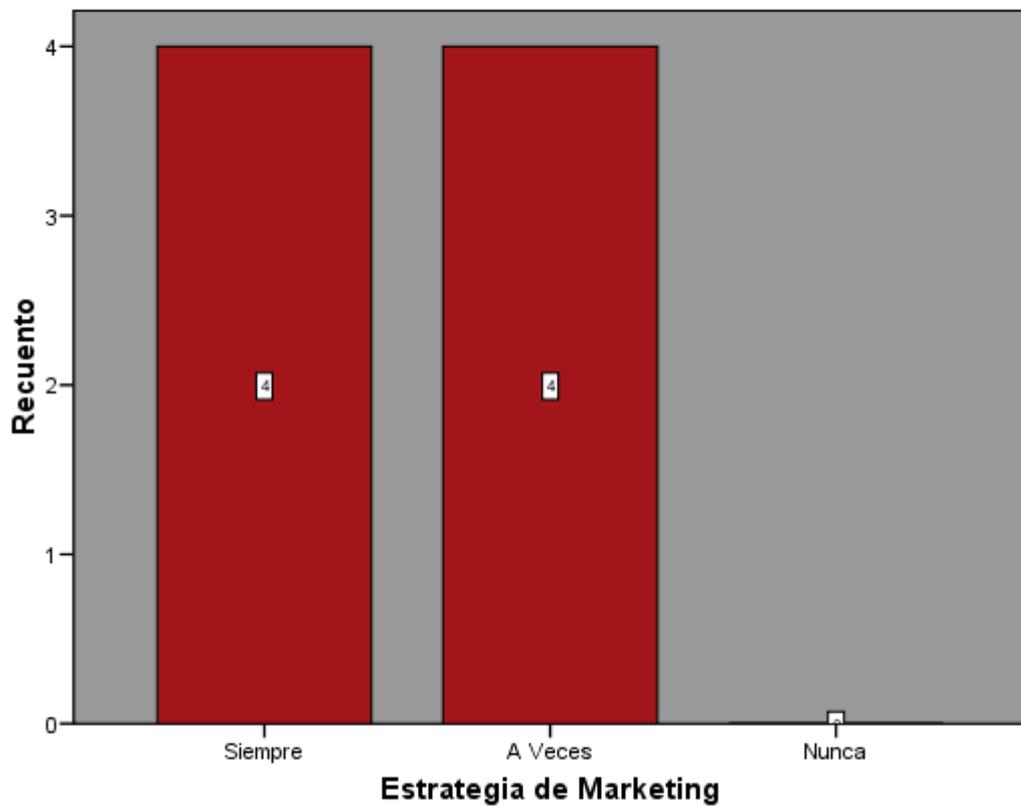
PREGUNTA 10

Tabla 16: Estrategia de Marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	44,4	50,0	50,0
	A Veces	4	44,4	50,0	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

Ilustración 13: Estrategia de Marketing

Grafica Estrategia de Marketing



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 8 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 50% que corresponde a 4 personas, califican que la estrategia de Marketing siempre es la adecuada, mientras que el otro 50% piensan que a veces es adecuada la estrategia de marketing en Inmobiliaria NEYRESA, por lo tanto se puede apreciar que las estrategias de marketing para promocionar sus servicios y a la empresa no son los adecuados tomando en cuenta que la mitad de los colaboradores no consideran como apropiada la estrategia que se maneja en la actualidad por lo que los directivos deberían enfatizar en este aspecto.

4.1.2. TABULACION ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

PREGUNTA 1

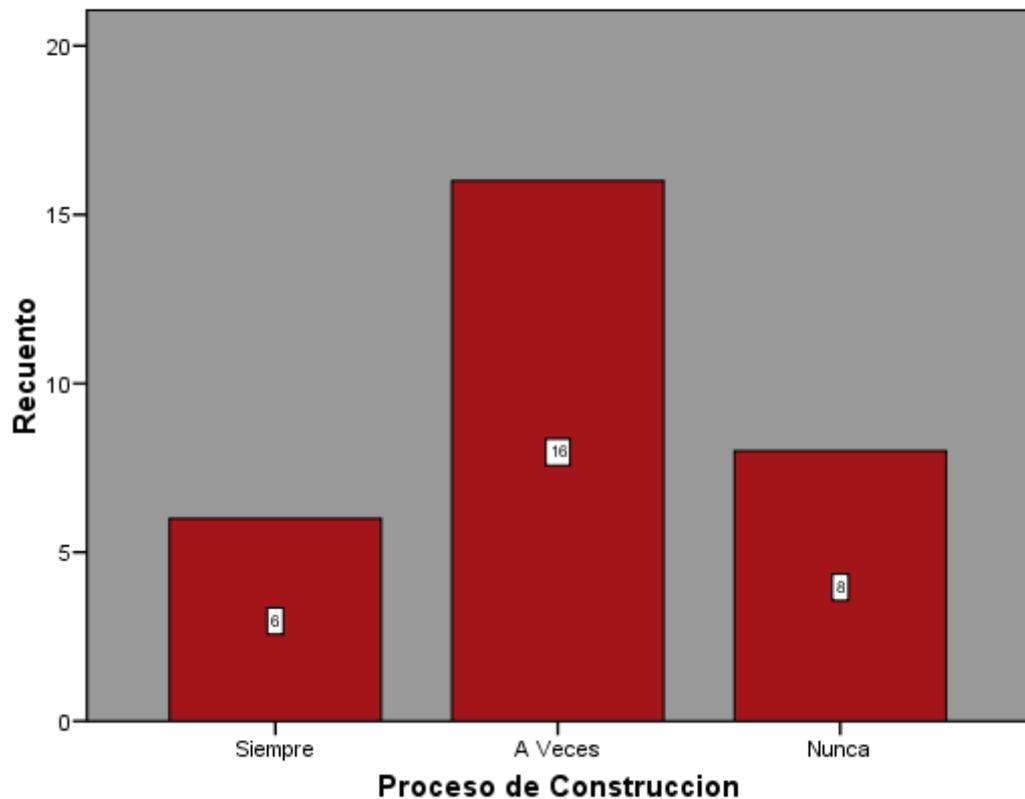
Tabla 17: Proceso de Construcción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	17,1	20,0	20,0
	A Veces	16	45,7	53,3	73,3
	Nunca	8	22,9	26,7	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Grafico N° 11

Ilustración 14: Proceso de Construcción

Grafica Proceso de Construccion



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 20% que corresponde a 6 personas, califican que el proceso de Construcción siempre es el adecuado, el 53,3% que corresponde a 16 personas piensan que a veces se maneja de forma adecuada el proceso de construcción y el 26,7% restante que corresponde a 8 persona piensan que nunca es adecuado el proceso de Construcción, por consiguiente se puede apreciar que una gran mayoría de nuestros clientes no se encuentran de acuerdo con el proceso de construcción que maneja Inmobiliaria NEYRESA lo que podría originar en un futuro una gran pérdida de posicionamiento en el mercado frente a nuestros competidores.

PREGUNTA 2

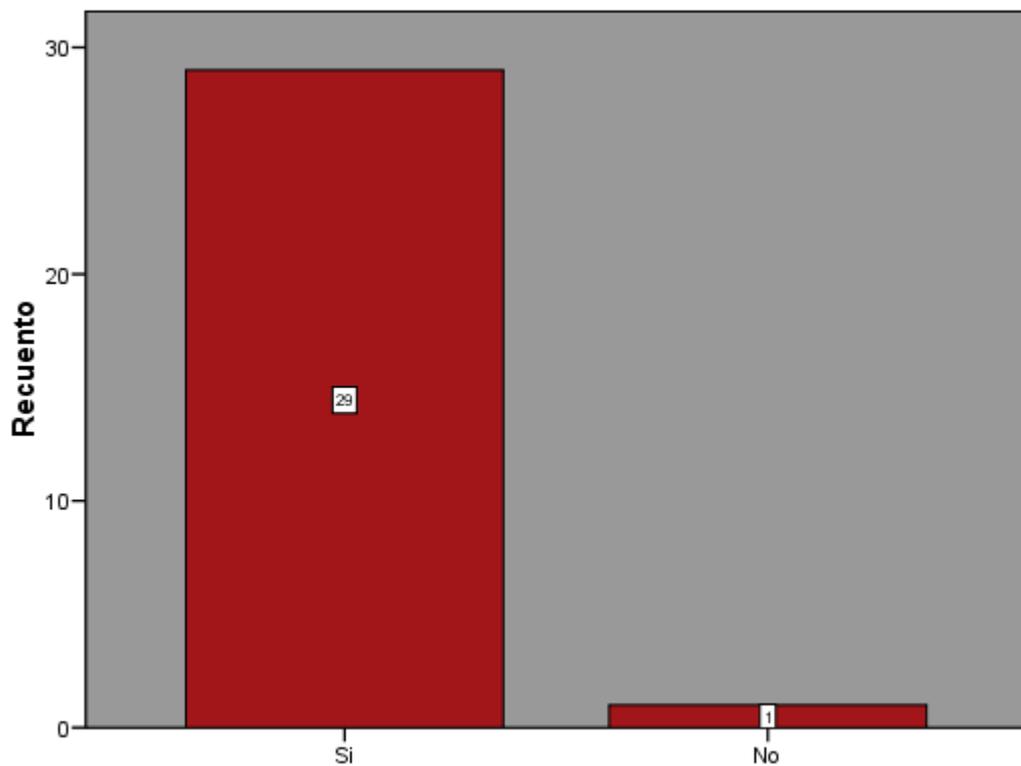
Tabla 18: Métodos para Ofertar

Métodos para Ofertar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	82,9	96,7	96,7
	No	1	2,9	3,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 15: Métodos para Ofertar

Grafica Metodos para Ofertar



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 96,7% que corresponde a 29 personas, califican que los métodos empleados por inmobiliaria NEYRESA para ofertar sus bienes si son los adecuados, mientras que el 3,3% que corresponde a 1 persona piensa que el método para ofertar los bienes no es la adecuada, por lo que podemos observar que la empresa maneja un adecuado proceso en lo que respecta a la manera de llegar a sus clientes lo que le permitirá que su capital pueda estar en constante rotación con la oferta y demanda de sus bienes Inmuebles.

PREGUNTA 3

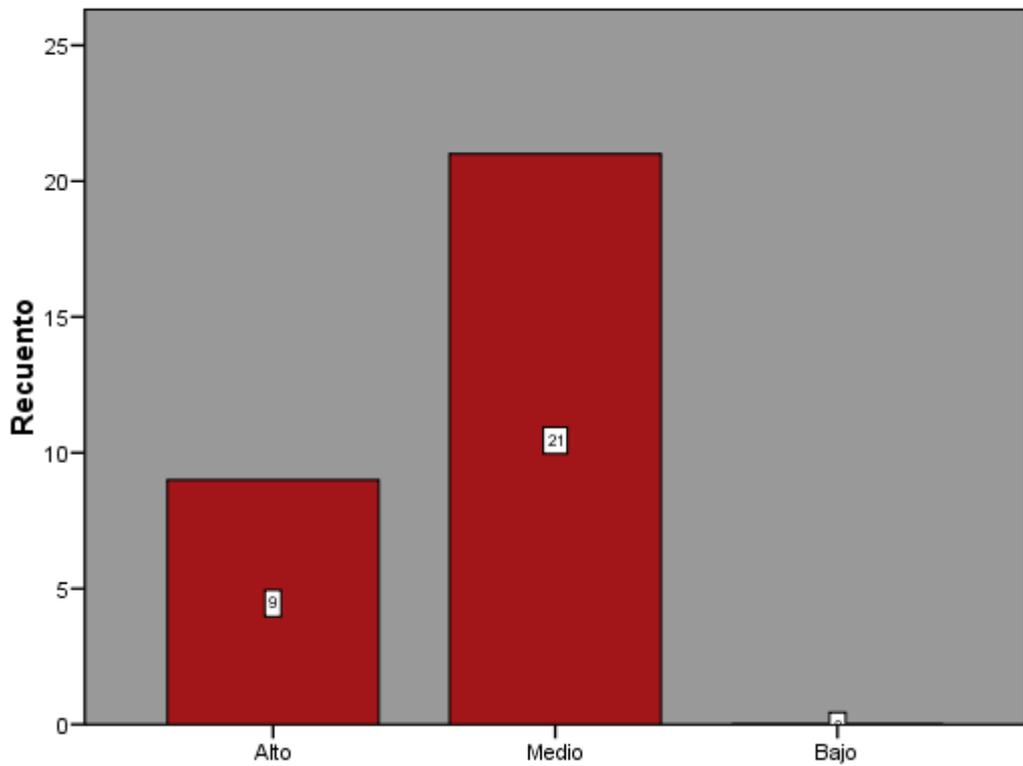
Tabla 19: Demanda de Bienes

Demanda de Bienes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	9	25,7	30,0	30,0
	Medio	21	60,0	70,0	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 16: Demanda de Bienes

Grafica Demanda de Bienes



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 30% que corresponde a 9 personas, menciona que la demanda de los bienes es alta, mientras que el 70% que corresponde a 21 personas piensan que la demanda es media, lo que permite tener en cuenta que existe demanda de Bienes inmuebles en el mercado que debería ser aprovechado por la empresa para satisfacer necesidades del mercado y necesidades empresariales.

PREGUNTA 4

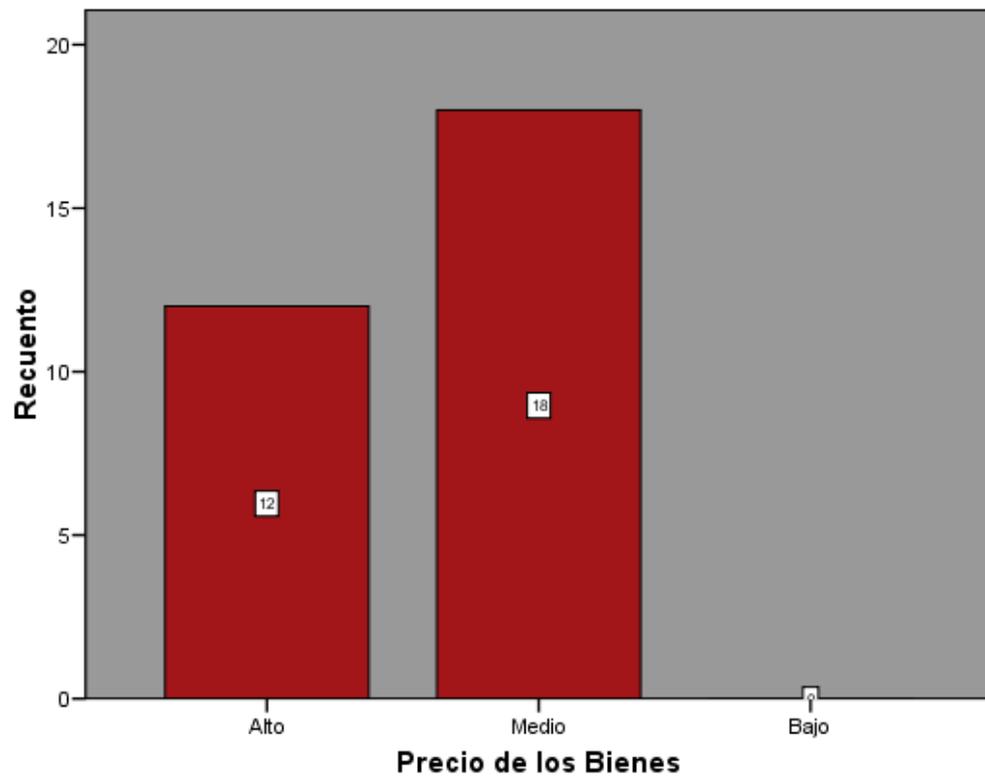
Tabla 20: Precio de los Bienes

Precio de los Bienes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	12	34,3	40,0	40,0
	Medio	18	51,4	60,0	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 17: Precio de los Bienes

Grafica Precio de los Bienes



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 40% que corresponde a 12 personas, califican al precio de los Bienes de la Inmobiliaria NEYRESA como altos, mientras que el 60% que corresponde a 18 personas piensan que el precio de los bienes es medio, por consiguiente para los ojos y apreciación de los clientes externos el precio de los bienes ofertados por la empresa cubre sus expectativas pero ponen en desacuerdo el precio del bien, lo que originaría la pérdida de nuestros clientes por lo que la empresa debería enfocar su atención en los procesos fallidos que estarían originando eso sobreprecio en los bienes inmuebles.

PREGUNTA 5

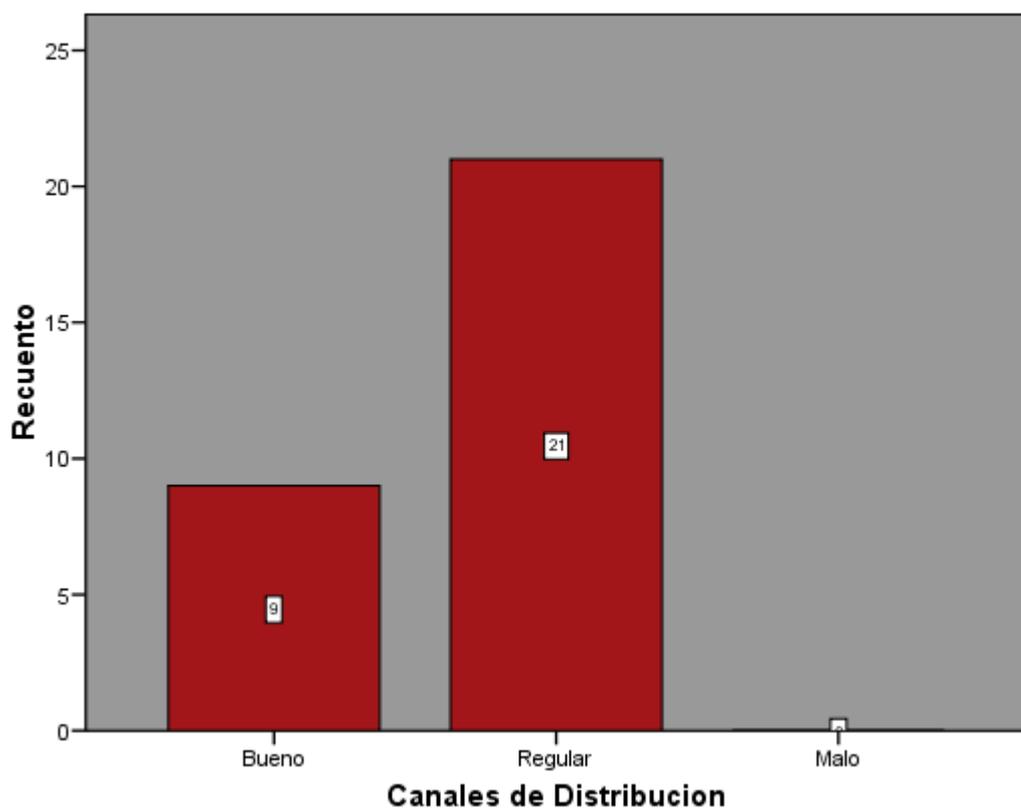
Tabla 21: Canales de Distribución

Canales de Distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	9	25,7	30,0	30,0
	Regular	21	60,0	70,0	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 18: Canales de Distribución

Grafica Canales de Distribucion



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 30% que corresponde a 9 personas, califican que la empresa cuenta con buenos canales de Distribución, mientras que el 70% que corresponde a 21 personas piensan que son regulares los canales de distribución empleados por Inmobiliaria NEYRESA, lo que significa que la empresa no está poniendo demasiado énfasis en la manera de cómo atraer mayor cantidad de clientes a su empresa lo que le originaría a la misma que la venta de sus bienes inmuebles sea tardío y la rotación de capital no sea tan fluida.

PREGUNTA 6

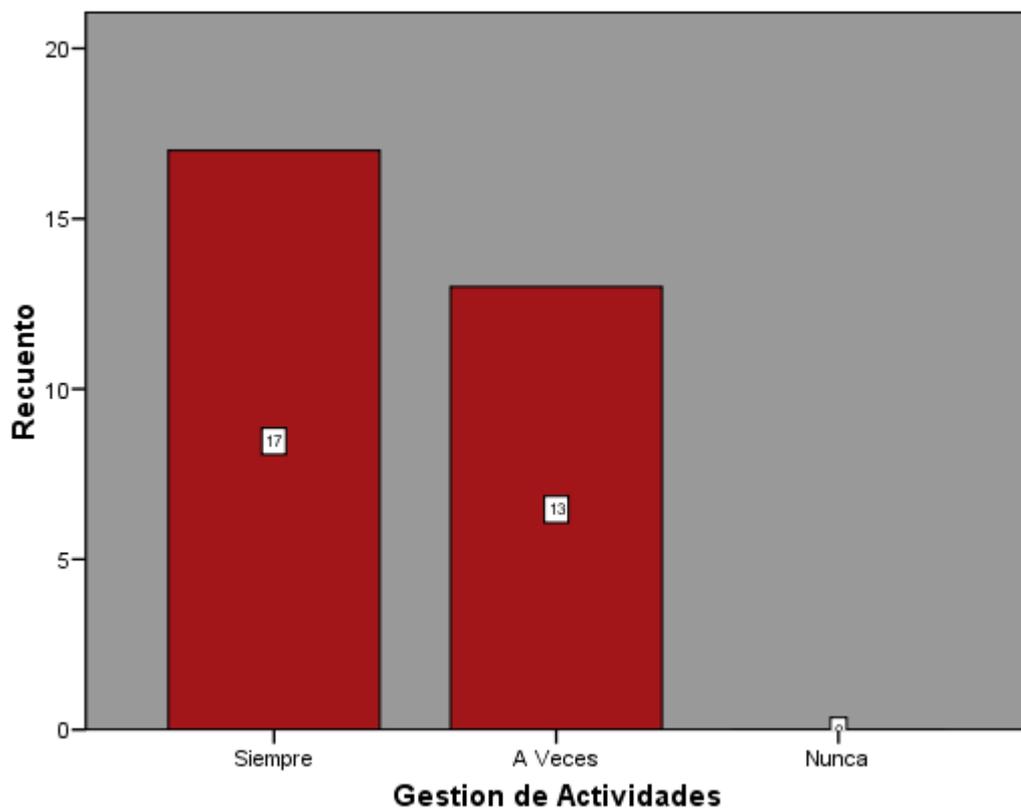
Tabla 22: Gestión de Actividades

Gestión de Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	48,6	56,7	56,7
	A Veces	13	37,1	43,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 19: Gestión de Actividades

Grafica Gestion de Actividades



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 56,7% que corresponde a 17 personas, mencionan que la gestión de las actividades de la empresa siempre son las adecuadas, mientras que el 43,3% que corresponde a 13 personas piensan que a veces la gestión de actividades son las adecuadas, lo que representa que para la vista de los clientes la gestión de las actividades de la empresa es la adecuada lo que le ha permitido posicionarse de buena manera en la mente de los consumidores y del mercado en general.

PREGUNTA 7

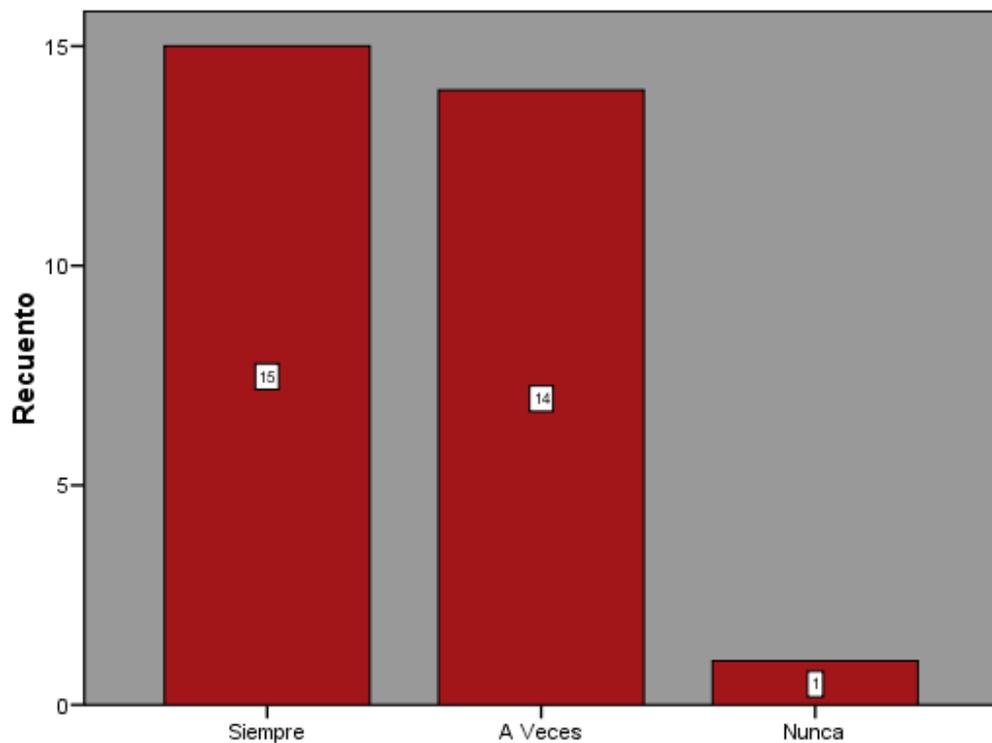
Tabla 23: Cumplimiento de Expectativas

Cumplimiento de Expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	42,9	50,0	50,0
	A Veces	14	40,0	46,7	96,7
	Nunca	1	2,9	3,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 20: Cumplimiento de Expectativas

Grafica Cumplimiento de Expectativas



Cumplimiento de Expectativas
Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 50% que corresponde a 15 personas, califican que Inmobiliaria NEYRESA siempre ha cumplido con las expectativas que se ha tenido sobre los bienes Inmuebles, mientras que el 46,7% que corresponde a 14 personas mencionan que a veces se han cumplido las expectativas que han tenido y el 3,3% restante que corresponde a 1 persona no se han cumplido sus expectativas, lo que significa que no se han cumplido las expectativas de los clientes en su totalidad lo que originaría una pérdida de competitividad en el mercado, por lo que la empresa debería verificar cada uno de los procesos que reflejen esa inconformidad en los clientes.

PREGUNTA 8

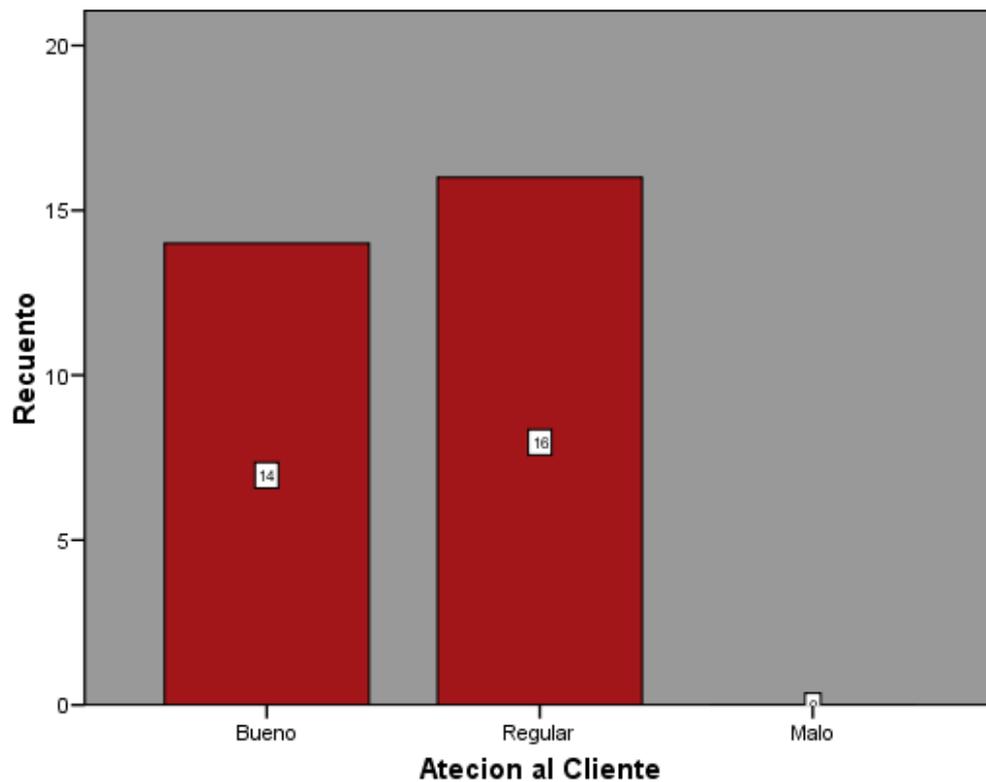
Tabla 24: Atención al Cliente

Atención al Cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	14	40,0	46,7	46,7
	Regular	16	45,7	53,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 21: Atención al Cliente

Grafica Atencion al Cliente



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 46,7% que corresponde a 14 personas, califican a la atención al cliente en la Inmobiliaria NEYRE-SA como buena, mientras que el 53,3% que corresponde a 16 personas piensan que la atención al cliente es regular, por consiguiente la atención que se brinda a los clientes no es la adecuada ni responde a las expectativas generales del cliente, por ello la empresa debería solucionar este aspecto negativo que vinculara de forma directa a la pérdida de la competitividad de la empresa.

PREGUNTA 9

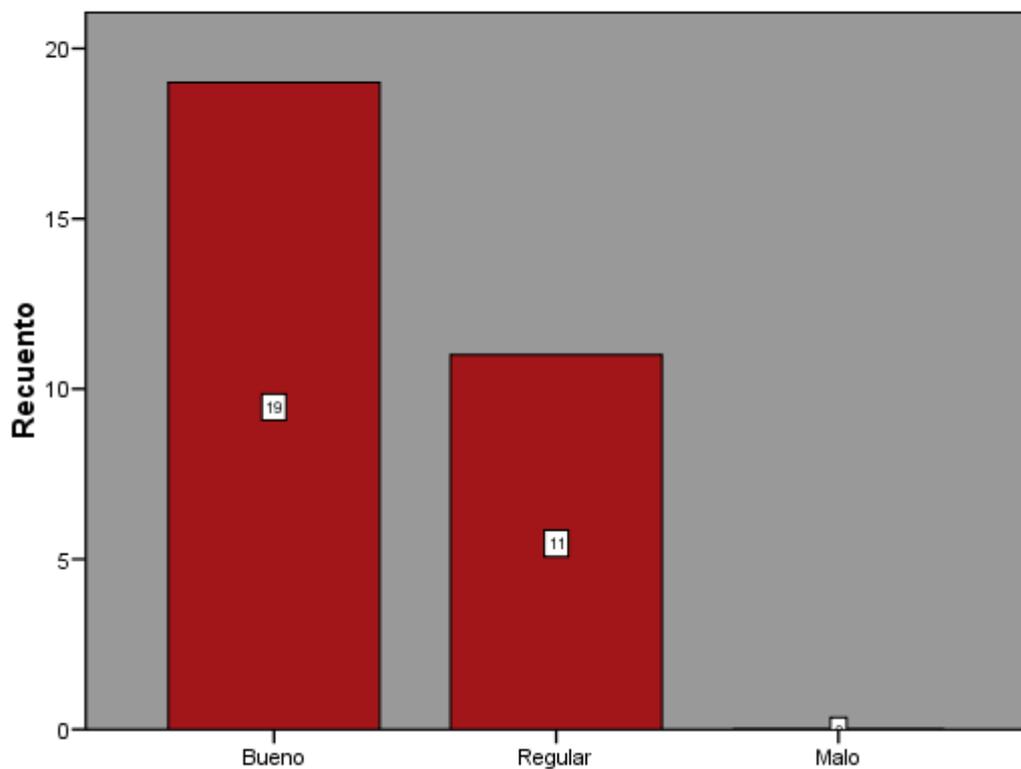
Tabla 25: Participación en el Mercado

Participación en el Mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	19	54,3	63,3	63,3
	Regular	11	31,4	36,7	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 22: Participación en el Mercado

Grafica Participacion en el Mercado



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 63,3% que corresponde a 19 personas, mencionan que la participación en el mercado de Inmobiliaria NEYRESA es bueno, mientras que el 36,7% que corresponde a 11 personas piensan que la participación en el mercado es regular, lo que significa que Inmobiliaria NEYRESA ocupa un lugar preponderante dentro de su mercado el mismo que la empresa debería mantenerlo y mejorarlo a través de un manejo adecuado de sus procesos.

PREGUNTA 10

Tabla 26: Imagen Corporativa

Imagen Corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	14	40,0	46,7	46,7
	Medio	15	42,9	50,0	96,7
	Bajo	1	2,9	3,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 23: Imagen Corporativa

Grafica Imagen Corporativa

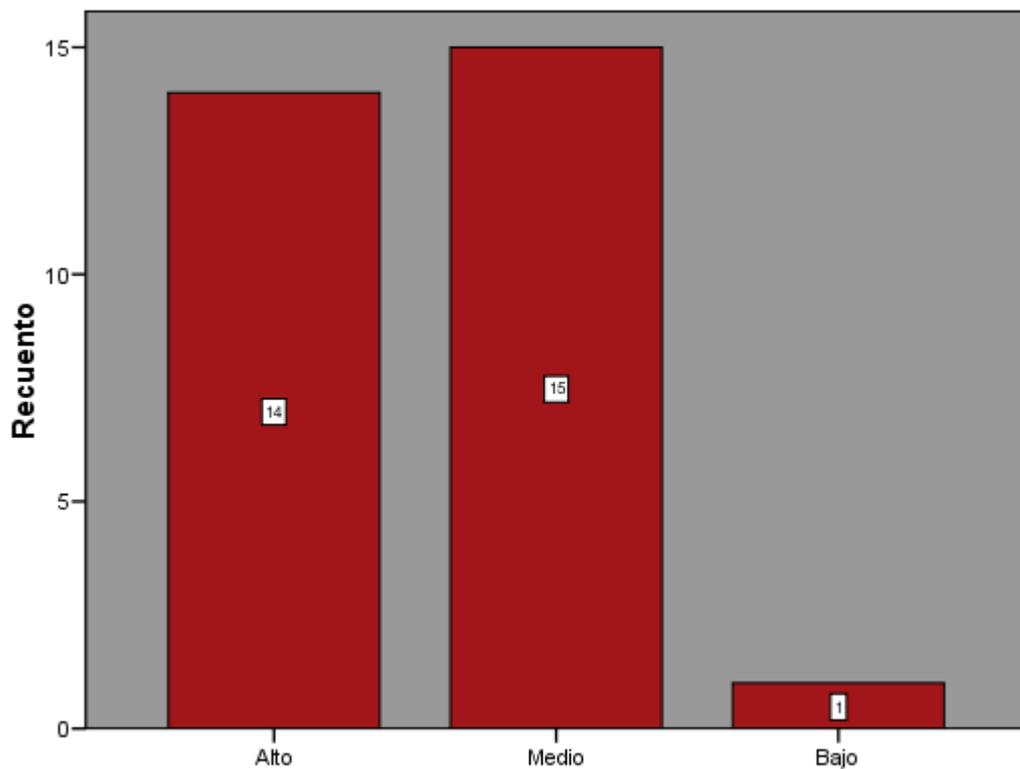


Imagen Corporativa

Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 46,7% que corresponde a 14 personas, mencionan que la imagen corporativa de Inmobiliaria NEYRESA es alta, mientras que el 50% que corresponde a 15 personas piensan que la imagen corporativa es media, y el 3,3% restante que corresponde a 1 persona Piensa que la Imagen Corporativa es baja, lo que significa que Inmobiliaria NEYRESA no posee establecida una imagen corporativa firma lo que generaría una disminución en sus cliente y una perdida en el posicionamiento en el mercado.

PREGUNTA 11

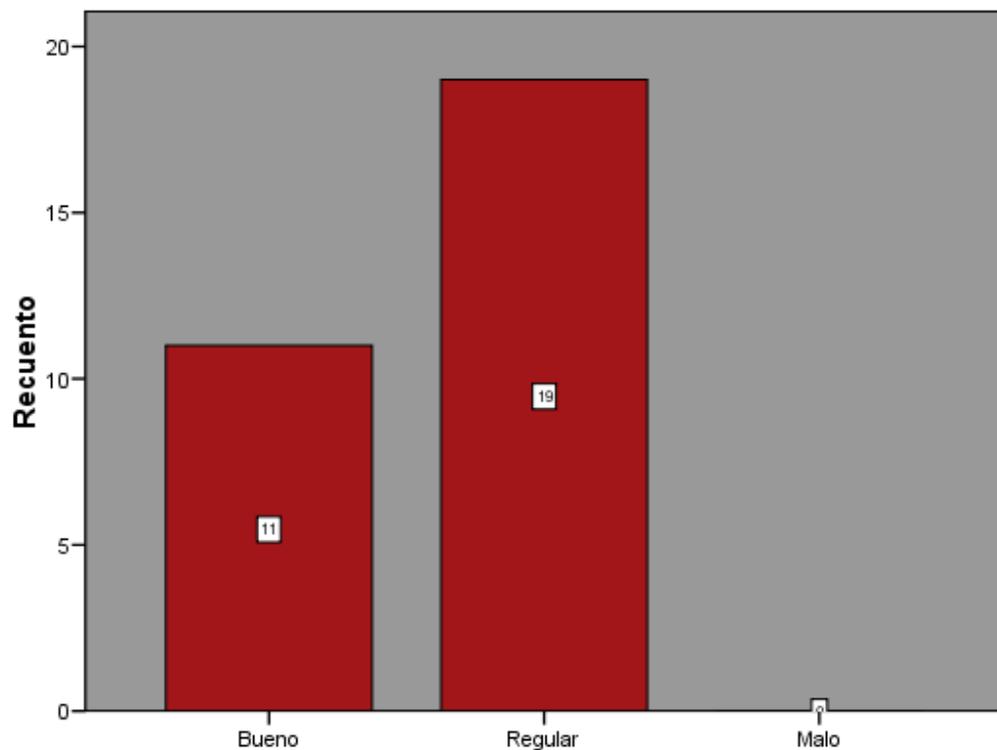
Tabla 27: Asesoramiento Inmobiliario

Asesoramiento Inmobiliario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	11	31,4	36,7	36,7
	Regular	19	54,3	63,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 24: Asesoramiento Inmobiliario

Grafica Asesoramiento Inmobiliario



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 36,7% que corresponde a 11 personas, mencionan que el asesoramiento recibido en Inmobiliaria NEYRESA es bueno, mientras que el 63,3% que corresponde a 19 personas piensan que el asesoramiento recibido es regular, por lo que se observa que el asesoramiento que han recibido los clientes por parte de los colaboradores de la empresa no ha sido el adecuado, lo que originaría que los clientes no se sientan satisfechos por nuestra atención y pierdan la fidelidad por la empresa y busquen nuevos rumbos en la competencia.

PREGUNTA 12

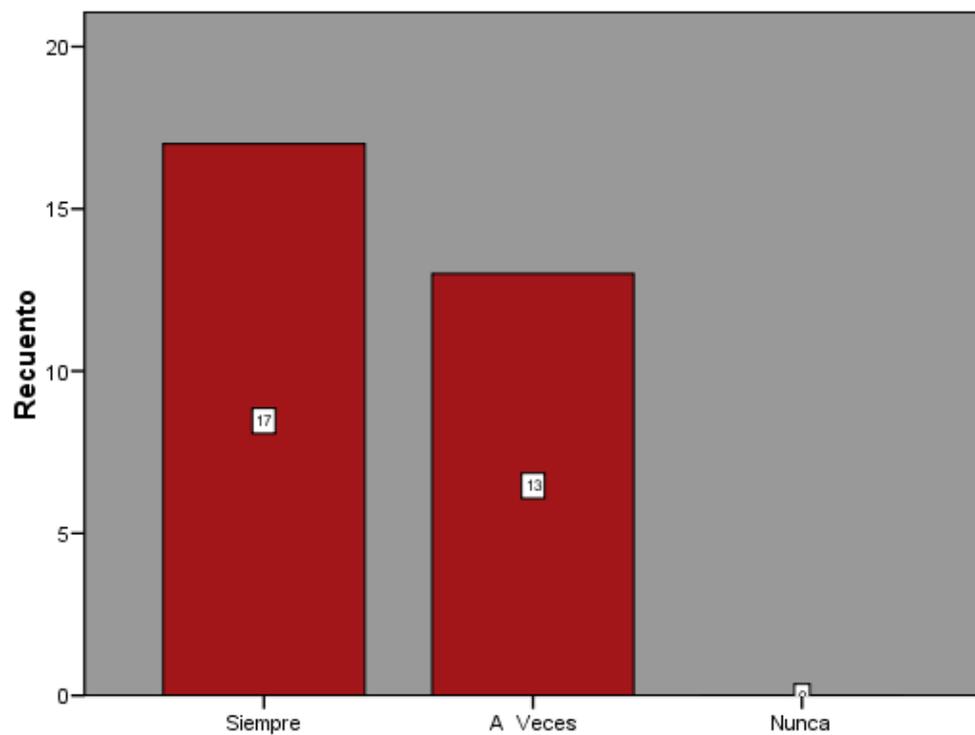
Tabla 28: Atención Cortes

Atención Cortes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	48,6	56,7	56,7
	A Veces	13	37,1	43,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 25: Atención Cortes

Grafica Atencion Cortes



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 56,7% que corresponde a 17 personas, mencionan que el personal de la empresa siempre brinda su atención con cortesía, mientras que el 43,3% que corresponde a 13 personas menciona que a veces la atención brindada es cortés, lo que significa que los colaboradores de Inmobiliaria NEYRESA se encuentran preparados de forma parcial para servir cortésmente al cliente, por ello la empresa debería trabajar en solucionar este aspecto para brindar al cliente un servicio satisfactorio.

PREGUNTA 13

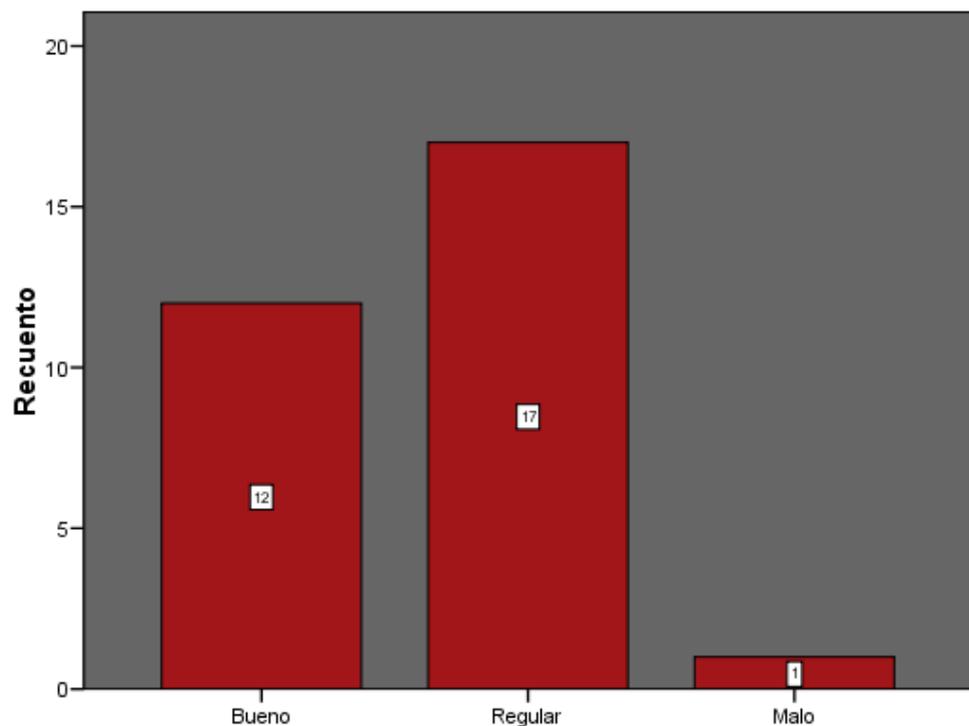
Tabla 29: Eficiencia del Personal

Eficiencia del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	12	34,3	40,0	40,0
	Regular	17	48,6	56,7	96,7
	Malo	1	2,9	3,3	100,0
	Total	30	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	14,3		
Total		35	100,0		

Ilustración 26: Eficiencia del Personal

Grafica Eficiencia del Personal



Elaborado por Juan Carlos Sanchez

ANALISIS E INTERPRETACION

De 30 personas que es el 100% de nuestras unidades de Observación, el 40% que corresponde a 12 personas mencionan que la eficiencia del personal es buena, mientras que el 56,7% que corresponde a 17 personas piensan que la eficiencia del personal es regular y el 3,3% restante que corresponde a 1 persona le parece mala la eficiencia del personal, lo que significa que más de la mitad de las personas encuestadas no se encuentran muy satisfechas con la eficiencia del personal lo que originaría una pérdida representativa de clientes y una ventaja competitiva para nuestros competidores.

4.2. VERIFICACION DE HIPOTESIS

Verificación de hipótesis

Para la verificación de los resultados se utilizó las siguientes preguntas de la encuesta dirigida a Clientes de la Fundación Iberoamericana de Desarrollo Social FIDS:

- El Proceso de Construcción
- La Participación en el Mercado

Análisis de Chi Cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

- Hipótesis alterna

Un adecuado manejo en la cadena de valor si mejorara la competitividad de Inmobiliaria NEYRESA en el mercado.

- Hipótesis nula

Un adecuado manejo en la cadena de valor no mejorara la competitividad de Inmobiliaria NEYRESA en el mercado.

b) Modelo Matemático

Ho; O = E

H1; O ≠ E

c) Modelo estadístico

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

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Calculo de grados de libertad

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

$$gl = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

Tabla 30: Distribución Chi Cuadrado

α /p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017

Elaborado por: Juan Carlos Sánchez

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 4$

El valor tabulado de X_t^2 con 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 9,4877.

3. Cálculo de X^2

Tabla 31: Frecuencias Observadas

PROCESO DE CONSTRUCCION * PARTICIPACION EN EL MERCADO					
		PARTICIPACION EN EL MERCADO			Total
		BUENO	REGULAR	MALO	
PROCESO DE CONSTRUCCION	SIEMPRE	6	0	0	6
	A VECES	5	11	0	16
	NUNCA	8	0	0	8

Total	19	11	0	30
--------------	----	----	---	----

Tabla 32: Frecuencias Esperadas

PROCESO DE CONSTRUCCION * PARTICIPACION EN EL MERCADO					
		PARTICIPACION EN EL MERCADO			Total
		BUENO	REGULAR	MALO	
PROCESO DE CONSTRUCCION	SIEMPRE	3,80	2,20	0,00	6
	A VECES	10,13	5,87	0,00	16
	NUNCA	5,07	2,93	0,00	8
Total		19	11	0	30

Tabla 33: Calculo Matemático Chi Cuadrado

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)²
	E				
BUENO / SIEMPRE	6	3,80	2,20	4,84	1,27
REGULAR / SIEMPRE	0	2,20	-2,20	4,84	2,20
MALO / SIEMPRE	0	0,00	0,00	0,00	0,00
BUENO / A VECES	5	10,13	-5,13	26,35	2,60
REGULAR / A VECES	11	5,87	5,13	26,35	4,49
MALO / A VECES	0	0,00	0,00	0,00	0,00
BUENO / NUNCA	8	5,07	2,93	8,60	1,70
REGULAR / NUNCA	0	2,93	-2,93	8,60	2,93
MALO / NUNCA	0	0,00	0,00	0,00	0,00

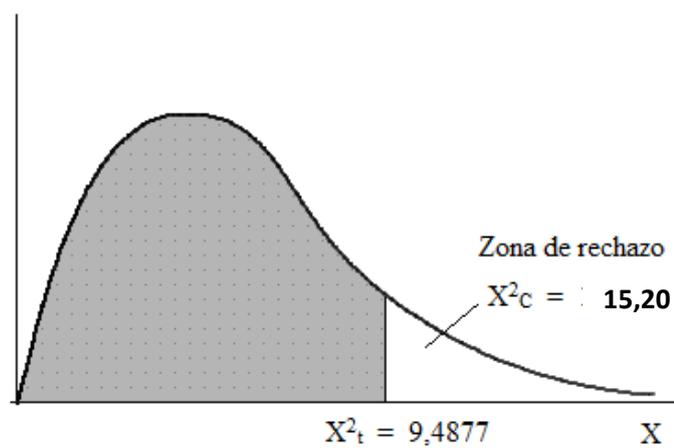
$$\chi^2 = 15,20$$

El valor de χ_c^2 para los valores observados es de 15,20

4. Decisión final

El valor de $X^2_t = 9,4877 < X^2_c = 15,20$

Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna: Un adecuado manejo en la cadena de valor si mejorara la competitividad de Inmobiliaria NEYRESA en el mercado.



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos permite resumir las siguientes conclusiones:

- La demanda de los servicios que ofrece la empresa es impresionante, el nicho que existe en éste mercado está creciendo considerablemente y NEYRESA aún no está preparada en su totalidad para afrontar el reto.
- El sector en el que actúa NEYRESA no ha sido explotado completamente como en otros sectores, por tal razón sus expectativas de crecimiento son alentadoras en relación a la exclusividad de las gestiones que realiza la empresa.
- NEYRESA tiene un enorme potencial ya que cuenta con todos los recursos humanos, tecnológicos y materiales para emprender una administración por procesos de tal manera que practique como política el mejoramiento continuo y la calidad total.
- Las actividades que desarrolla la empresa actualmente, tienen una base empírica, es decir; no se rigen bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados, sino en base lógica y en función de la experiencia.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa, tienen una baja participación de valor agregado. Sus ciclos de ejecución mantienen extensos tiem-

pos de demora, lo que hace improductivo el accionar general de NEYRESA reflejándose en el incremento de costos.

- El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial poderosa que sirve para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. Sin embargo, el simple análisis no mejora los procesos por sí solo; debe haber un compromiso desde la alta gerencia para que surta un efecto dominó en los colaboradores, caso contrario no tiene sentido iniciar una filosofía de mejoramiento continuo. Puedo afirmar, que en NEYRESA existe ese compromiso de superación por quienes manejan a la empresa.
- Un adecuado proceso disminuirá totalmente los tiempos de espera, incrementa el valor agregado en cada actividad y aporta al costo de valor agregado; lo que hace pensar, que vale la pena implementar el mejoramiento de procesos sugerido.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean para el mejoramiento se detallan a continuación:

- Se recomienda aplicar el modelo de mejoramiento de los procesos, involucrando a todos sus empleados de la organización con los cuales la empresa puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos, además que su productividad aumentan notablemente.
- Es importante que la empresa cuente con la definición de su misión, visión, determinación de objetivos tanto generales como específicos sobre lo cual deberá girar el negocio y establecer las estrategias que permitan alcanzarlas.
- Con relación al personal que labora en la empresa, se recomienda aplicar la descripción de los puestos en los que se detallan cada uno de sus funciones y el perfil que deberán cumplir para ejercer dicho puesto, además que la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias permite que sus actividades sean ejecutadas con mejor precisión

- Es indispensable que la organización, defina claramente los macro procesos con sus respectivas cadenas de valor; a las cuales se les puede aplicar los indicadores de gestión que miden el desempeño de dichos procesos, especificándose además la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias que deberán ejercer los empleados y cumplir con la descripción de los cargos.
- Con los beneficios esperados por la aplicación del modelo propuesto de mejoramiento de procesos, es importante que se apliquen las diferentes adecuaciones sistémicas que ayuden a un mejor desarrollo de las actividades en la empresa, como software y capacitación al personal.
- Para finalizar, recomiendo tomar como política fundamental de NEYRESA el mejoramiento continuo y la administración por procesos, pues he visto en este estudio que con una mejor definición, de cómo se deben realizar las actividades; los resultados son positivos, y no es que con el mejoramiento de un proceso ya se ha solucionado todo; se debe seguir insistiendo en mejorar constantemente.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Diseño e implementación de un modelo de cadena de Valor en el ámbito de la construcción para la Inmobiliaria NEYRESA.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre de la Empresa: Inmobiliaria NEYRESA

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Montalvo 06-31 y Cevallos

Beneficiarios: Clientes internos y externos

Tiempo: 6 meses

Responsable: Ing. Carlos Sánchez Gerente General Inmobiliaria NEYRESA

Costos: **\$ 53585**

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En un sistema globalizado y cada vez más competitivo, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un medio que permite: disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan a las economías de los países a adquirir fuertes ventajas competitivas. La cadena de valor describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada etapa de producción, se agrega valor, es decir, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Cada empresa es un escenario en el que se concentran muchas actividades que se interrelacionan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

Hoy en día dichas cadenas pueden ser representadas usando la cadena de Valor. Por tanto la aplicación de la cadena de valor en una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de su historia, de las estrategias que ha empleado, del enfoque que ha implementado para construir su desarrollo tanto económico como empresarial.

Estableciendo un ejemplo más detallado para explicar la cadena de valor tenemos “The Coca-Cola Company” empresa líder en la industria internacional de bebidas gaseosas, y una de las empresas precursoras en la utilización de la publicidad a gran escala, invirtiendo hoy en día grandes sumas en todo el mundo para grabar su marca y la imagen de producto diferente en la conciencia de la gente. La compañía tiene sus oficinas principales en Atlanta (Georgia), y junto a sus subsidiarias emplean a casi 30.000 personas alrededor del mundo, según fuentes de la propia empresa. Se dedica a la fabricación de jarabes, concentrados y la bebida Coca-Cola, la marca estrella de la compañía, además de otras 160 marcas que son fabricadas y vendidas por The Coca-Cola Company y sus subsidiarias en casi 200 países alrededor del mundo. De hecho, el 70% del volumen

Así es como una cadena de valor dentro de Inmobiliaria NEYRESA marcaría la trayectoria estratégica de la empresa debido a que determina la forma de análisis de la actividad empresarial con la cual es posible descomponer a la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se lograría solamente cuando la empresa ha desarrollado e integrado todas las actividades de su cadena de valor de manera menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales, cosa que no ha sido realizado en Inmobiliaria NEYRESA debido a la falta de una cadena de valor establecida que contribuya a la empresa a regir sus actividades en un orden y en una relación constante. Por consiguiente la propuesta que planteo en relación a la información antes mencionada es la elaboración de la Cadena de Valor para la inmobiliaria NEYRESA en la rama de la construcción.

6.3. JUSTIFICACION

Gracias a la verificación de la hipótesis realizada mediante la prueba Ji^2 en donde se han establecido relaciones entre las preguntas de la encuesta y se ha podido aceptar la hipótesis alterna, el tipo de investigación ha llegado hasta su finalidad como había sido establecida: La Asociación de Variables.

Muchos factores de riesgo y dificultades ocasionadas por los problemas, amenazan la seguridad del capital humano, la productividad, competitividad e innovación de las organizaciones; entre ellos: la competencia agresiva, los sabotajes internos y externos, las gestiones tradicionalistas fundamentadas en métodos que no administran la información, las deficientes políticas motivacionales, los altos costos que ameritan implementar y monitorear en las organizaciones, cadena de valor y aliados estratégicos los estándares internacionales básicos, la nueva tecnología, entre otros. Todo esto hace que muchos procesos y organizaciones se aíslen de éstos requisitos indispensables de desarrollo, o se pierdan con los sistemas de gestión que adoptan, tornándose en fuertes trabas para la implementación, mejoramiento y la innovación de toda la cadena de la organización.

Esta gran cantidad de riesgos, problemas, no conformidades y serie de variables negativas a nivel interno y externo, generan la necesidad de estandarizar los sistemas de gestión; en función a las realidades locales, empleando metodologías científicas, técnicas de la cultura organizacional y poderosas herramientas de trabajo para garantizar la ejecución de los objetivos; facilitando, la continuidad de gestión de todo su capital humano desarrollando un alto nivel de competitividad.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar e Implementar la Cadena de Valor en el ámbito de la construcción para mejorar la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.
- Mejorar la competitividad en la empresa promoviendo el uso de parámetros establecidos y dar a la empresa la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.
- Optimizar el proceso productivo; ya que puede verse, al detalle y en cada paso el funcionamiento de la empresa.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Aspecto político

El proceso político por el que ha atravesado nuestro país desde el retorno a la democracia ha sido algo turbulento, varios presidentes han pasado en muy poco tiempo, alguno de ellos sin terminar su mandato constitucional, sin embargo con el ascenso del actual gobierno se ha ganado continuidad y esto ha generado un clima de estabilidad política y

fortalecimiento institucional, que de alguna manera beneficia al planteamiento de nuevas modelos de negocio así como la mejora de la situación de otros ya establecidos.

Aspecto Económico

En la crisis económica internacional de 2009, generada por los créditos hipotecarios ofrecidos por los bancos más grandes a nivel mundial, donde Ecuador también sufrió las consecuencias, se establecieron varios direccionamientos por parte del Ejecutivo para minimizar el impacto de la misma. Aunque nuestro País, como era de esperarse, no experimento un crecimiento económico considerable, en comparación con el resto de países de la región, fue uno de los menos afectados, esto generó que en los años posteriores crezca económicamente, factores como la renegociación de la deuda externa y de los contratos petroleros, las inversiones en sectores estratégicos como la energía o las telecomunicaciones, la infraestructura vial y una mayor recaudación de impuestos, han promovido un ambiente económico adecuado para el desarrollo y crecimiento empresarial.

Organizacional

Se puede decir que una interrelación adecuada entre cada uno de los procesos y de las funciones que cumple cada empleado no es la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino también un adecuado cumplimiento y control de cada uno de los valores que contribuyen al desarrollo del desempeño y los resultados de todo el sector productivo.

Aspecto tecnológico

El acceso a la tecnología en Ecuador tiene algunos factores que se deben considerar, la mayor parte de los productos que implican desarrollo tecnológico son importados, por ejemplo los equipos son manufacturados en el continente asiático con China a la cabeza, la maquinaria o los vehículos provienen de países industrializados como Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia y Japón, y una mínima parte son producidos en el territorio nacional. Por este motivo considero que este aspecto es el menos óptimo para los

negocios, pues aunque se debe aclarar que existe acceso a la tecnología el costo sigue siendo relativamente alto.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Cadena de Valor

(Negocios, 2013) La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

En general, el objetivo principal de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

Objetivo de la Cadena de Valor

(Gestiopolis) La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor aquellas actividades competitivas cruciales.

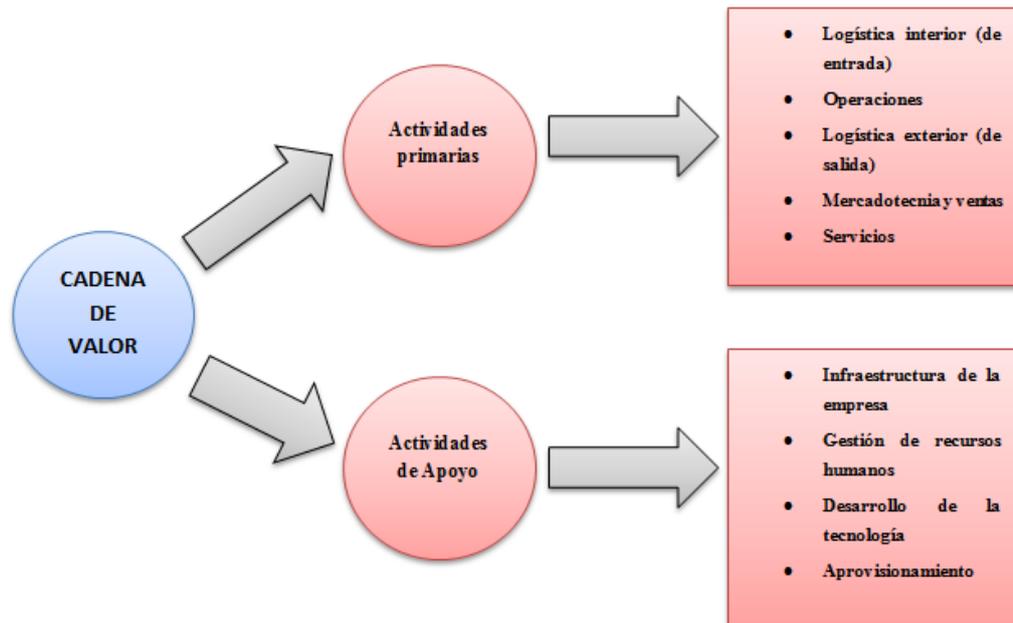
Profundizando aún más en el tema tenemos:

La cadena de valor es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Ilustración 27: Actividades de la Cadena de Valor



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

CADENA DE VALOR INMOBILIARIA NEYRESA

6.7.1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo Empresarial de Inmobiliaria NEYRESA se va a tratar el funcionamiento y las principales características de la empresa en el sector de la construcción; así como los aspectos más determinantes de la gestión de dicha empresa.

El término empleado no debe confundirse con la Dirección Técnica o Facultativa de las obras, la cual es llevada a cabo por profesionales de la propiedad o contratados por ésta, ya sea Administración Pública o propiedades privadas.

1. AGENTES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Dentro del sector de la construcción aparecen tres figuras clave cuyo desempeño conjunto lleva generalmente al éxito en la ejecución de las obras:

- **Cliente o propietario:** El que contrata la obra
- **Dirección facultativa:** El técnico que dirige las obras.
- **Constructor:** El que las ejecuta.

Estas tres figuras constituyen las tres partes del trípode (la obra en su conjunto), de modo que si falla cualquiera de ellas, el trípode inevitablemente se cae comprometiendo el éxito de la ejecución de la obra de que se trate.

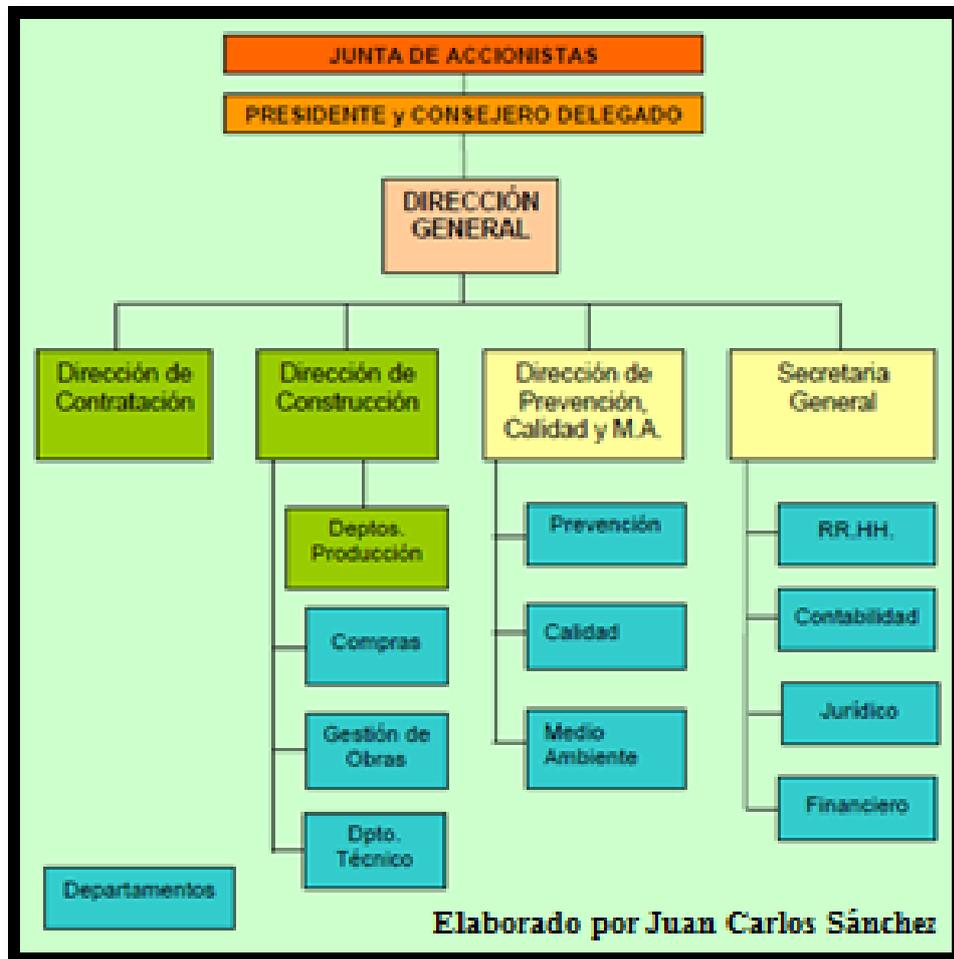
2. ORGANIZACIÓN DISEÑADA PARA INMOBILIARIA NEYRESA

A continuación se expone la estructura organizativa tipo para la empresa, y los procesos que existen dentro de ellas, desde la fase de contratación hasta la entrega final de la obra construida y su garantía.

Una de las labores de los directivos pasará por la supervisión de los distintos procesos que estén bajo su mando, para lo cual será absolutamente necesario un profundo conocimiento de los mismos.

En el ánimo de enmarcar el funcionamiento de una empresa constructora, a continuación se plantea un organigrama tipo, pudiéndose presentar múltiples variaciones en orden a hacer compatible con la organización:

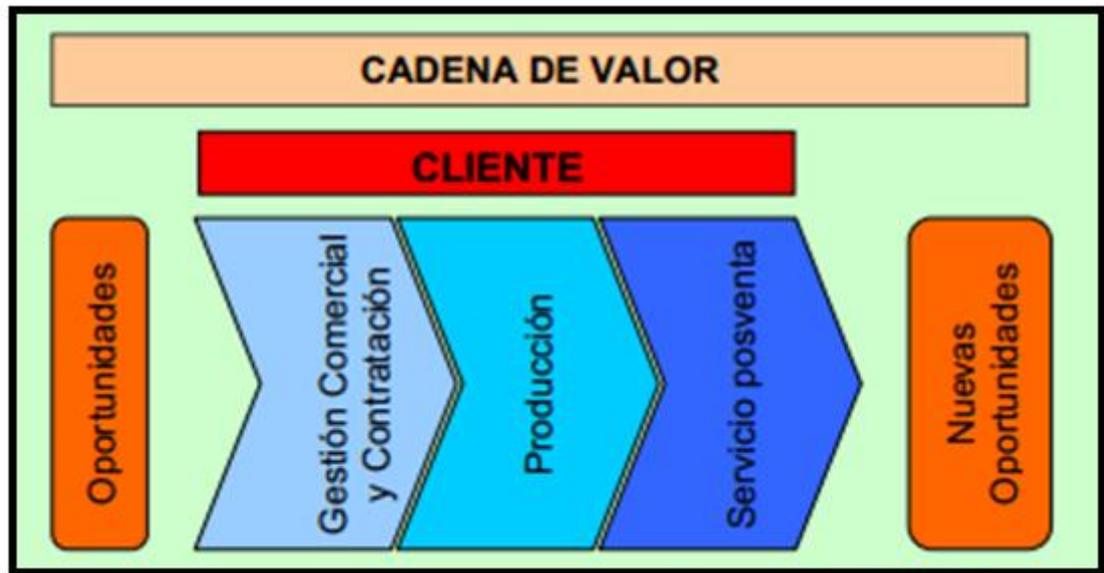
Ilustración 28: Organigrama Tipo para Inmobiliaria NEYRESA



2.1. Los Procesos a implementarse en Inmobiliaria NEYRESA: Desde la licitación a la ejecución.

Los principales procesos a implementarse, independientemente del ámbito de actuación donde desenvuelvan las actividades, y atendiendo a la cadena de valor del sector, son los siguientes:

Ilustración 29: Cadena de Valor Inmobiliaria NEYRESA



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

2.1.1. Contratación

Dada su importancia, las labores de gestión comercial y contratación habitualmente quedan englobadas en un departamento con rango de Dirección:

La Dirección de Contratación.

Una de las principales diferencias de la construcción respecto de otros negocios, y que supone cierta analogía con el sector servicios, es que la fabricación del producto “obra” se realiza bajo pedido, de modo que la “obra” debe estar vendida antes de su comienzo.

Además de lo anterior, la empresa, salvo casos muy particulares, no puede almacenar la fabricación, aspecto que crea importantes tensiones de adecuación de la oferta a la demanda.

Estas razones son las que hacen que la contratación sea un proceso básico en cualquier empresa constructora, ya que sin contratación, no existe actividad. Además, el ritmo de contratación debe permitir una adecuación continuada en el tiempo de la capacidad de la empresa a la demanda obtenida.

Dentro del proceso de contratación distinguiremos las siguientes fases que se desarrollaran a continuación:

- a) Selección de concursos a ofertar
- b) Proceso de licitación
- c) Adjudicación

a) Selección de concursos a ofertar

El departamento de contratación deberá hacer una primera selección de los concursos a ofertar, atendiendo a los criterios prefijados por la dirección, como pueden ser: el cliente, tipo de obra o servicio, tipo de concurso, importe de licitación, localización.

Para esta labor, existen en el mercado multitud de empresas que prestan servicios de localización y filtrado de la información, principalmente a través de Internet.

La preselección deberá obtener los siguientes datos para cada concurso:

- Título del concurso de obra o servicio.
- Importe tipo de licitación y plazo.
- Fecha tope de presentación del concurso.
- Solvencia técnica y económica exigible al contratista.
- Pliego de Cláusulas Administrativas

Es especialmente importante comprobar que la empresa cumple los criterios de solvencia técnica y económica exigibles en el concurso.

Una vez hecha la preselección, la dirección deberá realizar una selección definitiva de los concursos a licitar, a partir de cuyo momento comienza el trabajo del departamento de estudios.

b) Proceso de licitación

Para la preparación de la oferta se tendrá muy en cuenta la documentación facilitada en el concurso. Es especialmente importante, además de toda la documentación técnica, el

contenido del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares que rige el concurso, donde se define:

- La documentación a presentar y la forma de hacerlo.
- Los criterios que sirven de base para la valoración y posterior adjudicación del concurso.

Los criterios incluyen aspectos como el precio ofertado, el plazo ofertado, programa de trabajos, medios materiales y humanos, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de la prevención de la empresa.

Por tanto, una vez estudiado el Pliego, se procede a:

- Estudio económico de la obra.
- Planificación técnica de la obra.
- Preparación de la documentación administrativa exigible: clasificación, garantía provisional.

Con la documentación anterior, se realiza una reunión de dirección donde se realiza lo que normalmente se denomina cierre de la oferta, momento en el que se estudian todas las circunstancias que rodean a la misma.

En este momento el directivo deberá considerar los siguientes factores:

- Circunstancias actuales de la empresa
- Circunstancias actuales del sector
- Competencia en el subsector considerado
- Estrategia de la empresa
- Tipo y características del cliente
- Tipo de obra y circunstancias que la rodean
- Condiciones del pliego del concurso.

Una vez estudiados todos los factores anteriores, el directivo debe definir el riesgo tanto técnico como, sobre todo, económico que es asumible por la empresa para, de este modo, establecer la oferta definitiva.

c) Adjudicación

Una vez cumplido el plazo máximo para entrega de las ofertas, el órgano de contratación llevará a cabo los siguientes pasos:

- Apertura de Información
- Valoración técnica del concurso
- Adjudicación provisional.
- Adjudicación definitiva
- Firma del contrato

Donde en cada uno de ellos se realiza lo siguiente:

c.1) Apertura de Información:

Se procede a la apertura de la documentación administrativa, la documentación técnica y la oferta económica.

c.2) Valoración del concurso

Los servicios técnicos del órgano de contratación deben proceder a valorar cada uno de los aspectos incluidos en el pliego del concurso de acuerdo con los criterios marcados.

c.3) Adjudicación provisional

A la vista del resultado de la puntuación del concurso (tanto técnica como económica), la mesa de contratación realiza una propuesta de adjudicación provisional, la cual es comunicada tanto al interesado como al resto de empresas licitadoras.

c.4) Adjudicación definitiva

Se procede a notificar la adjudicación definitiva del concurso.

c.5) Firma del contrato

Por último, cumplido el trámite anterior, se procede a la firma del contrato entre el órgano de contratación y la empresa contratada.

2.1.2. Producción

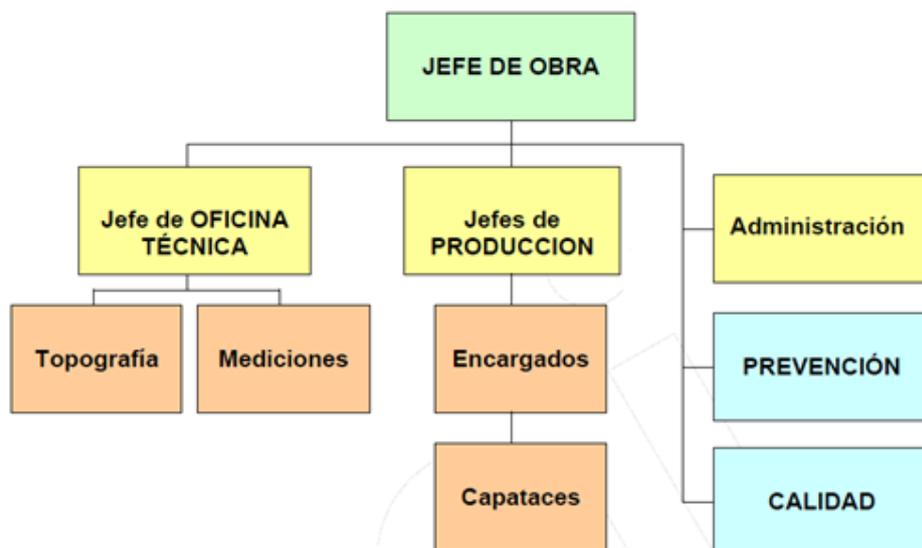
Una vez firmado el contrato, comienza la fase de ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Contratación, cuyo proceso puede resumirse en las siguientes fases:

a) Designación del equipo técnico de la obra

Lo primero a realizar es la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada.

A continuación se muestra el organigrama tipo para la obra:

Ilustración 30: Organigrama tipo para la Obra



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

b) Comunicación a los distintos departamentos de apoyo de la empresa.

c) Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato, en particular las cláusulas particulares que lo rigen.

d) Redacción y aprobación del Plan de Calidad y Medio Ambiente.

e) Organización previa de la obra:

- Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio.
- Gestión y obtención de permisos y licencias.
- Gestión y contratación de las instalaciones generales.
- Organización de áreas y medios para el acopio.
- Definición de instalaciones específicas.
- Organización del suministro y recepción de materiales.
- Planificación técnica y planificación económica.

f) Gestión de compras y subcontratos.

Este aspecto es fundamental en la gestión de obras, ya que los proveedores, subcontratistas e industriales representan un 75% del coste de una obra, lo que indica la importancia de las compras.

g) Gestión de los contratos con los clientes y colaboradores.

En este sentido, debe conocerse el alcance de los contratos firmados.

h) Ejecución propiamente dicha de la obra.

i) Relaciones con la propiedad o con la Dirección Facultativa de la obra.

2.1.3. Servicio posventa

Por último, dentro del servicio posventa se debe incluir las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas.

Constituye un proceso más de la Inmobiliaria NEYRESA incluido en su cadena de valor que, sin embargo, no suele considerarse estratégico. Esta situación, provoca que este proceso sea desatendido en buena medida por parte de los directivos de las empresas, lo que provoca a medio plazo graves perjuicios, tanto de imagen, como económicos derivados de las reclamaciones de los clientes.

Es por tanto importante valorar la importancia de este proceso, del mismo modo que se pone máximo interés en los procesos de contratación y producción de las obras contratadas.

2.2. Departamentos de Apoyo en una empresa constructora y sus funciones.

Además de los departamentos operativos incluidos en la cadena de valor del sector de la construcción a los que nos hemos referido anteriormente, la empresa debe poseer departamentos de apoyo que permitan desarrollar sus líneas de negocio.

El desarrollo de estos departamentos depende de la empresa, ya que algunas de las funciones no estratégicas que se realizan en los mismos pueden perfectamente externalizarse.

Cabe añadir que estos departamentos son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, por lo que debe huirse de considerarlos una carga dentro de la cuenta de resultados de la empresa por el único hecho de ser en general centros de coste y no centros de beneficios como los departamentos de producción.

2.2.1 Dirección de Prevención, Calidad y Medio Ambiente.

La prevención de riesgos en el desarrollo de las obras va tomando cada vez mayor importancia. La prevención se ha convertido en la preocupación más importante a la hora de desarrollar la actividad de cualquier empresa constructora.

2.2.1.1. Departamento de Prevención

El Departamento de Prevención debe perseguir la ejecución de las obras con el óptimo nivel de seguridad como elemento imprescindible, integrando la labor preventiva en el conjunto de actividades de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos.

Las funciones del Departamento de prevención son:

- a)** Colaborar en la definición de las Políticas Generales de la empresa en cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales.
- b)** Definir la estructura organizativa de prevención dentro de la empresa.
- c)** Elaborar el Manual de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborables.
- d)** Elaborar los Procedimientos Generales de Prevención de Riesgos

Laborables.

e) Colaborar con las obras en el asesoramiento y elaboración del Plan de Seguridad y su implantación.

f) Velar por el cumplimiento de todo lo anterior.

2.2.1.2. Departamento de Calidad

Las funciones del departamento buscan el aseguramiento de la calidad, es decir, la perfecta adecuación del producto al uso al que se destina.

Este Departamento debe cumplir con las siguientes actividades:

- Determinación de los factores de los que depende la calidad.
- Determinación de la forma de medir la calidad de cada factor.
- Fijación de estándares de calidad: normalización.
- Establecimiento de un programa de puntos de inspección.
- Determinación y corrección de las causas de baja calidad: mejora continua.

2.2.1.3. Departamento de Medio Ambiente

Este departamento debe establecer políticas que persigan la ejecución de las obras con el máximo respeto al medio ambiente mediante una construcción sostenible. Deben establecerse políticas tendentes a:

- Satisfacer las necesidades de la sociedad en relación al medio ambiente.
- Buen uso de las materias primas y recursos, reduciendo lo más posible la producción de residuos y aumentando al máximo su reutilización.
- Evitar o reducir contaminaciones gestionando adecuadamente los residuos producidos.
- Reducir el impacto sobre las personas y el medio ambiente de la actividad constructora.
- Hacer lo anterior a un precio competitivo.
- Evitar multas y sanciones.

- Proponer alternativas.

2.2.2. Dirección de Construcción

Dentro de la Dirección de Construcción, además de los departamentos de producción que forman parte de la línea principal del negocio, deben existir otros departamentos de apoyo cuya misión está íntimamente ligada al desarrollo de las obras. Estos departamentos son:

2.2.2.1. Departamento de compras

Las compras en una empresa constructora es una de las funciones de mayor repercusión en la cuenta de resultados de una obra. Las compras tienen la singularidad de que representan cerca del 75 % del coste de las obras

Las funciones de los departamentos de compras son:

- Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras.
- Contratar con el colaborador más apropiado.
- Velar porque los colaboradores cumplan los requisitos establecidos por la Dirección.

2.2.2.2. Departamento Técnico

Funciones de asistencia a la obra que de respuesta rápida a cualquier problema de tipo técnico que surja durante su ejecución. Además ofrece apoyo al jefe de obra en los estudios de viabilidad, propuesta de soluciones constructivas, optimización de soluciones.

2.2.2.3. Departamento de Gestión de Obras

Este es uno de los departamentos más importantes ya que maneja la información precisa para la planificación y control de las obras. En este departamento se utilizan las herramientas informáticas de gestión a través de bases de datos únicas en la empresa.

2.2.2.4. Departamento de Maquinaria

Como ya hemos indicado anteriormente, este departamento está reservado a empresas en cuya actividad emplean maquinaria específica. Realiza funciones de apoyo, colaboración y solución de problemáticas relativas a equipos, ya sean máquinas o instalaciones auxiliares, usados en la actividad de la construcción.

2.2.3. Secretaría General

Se integran bajo este departamento el resto de los departamentos de una empresa, entre los que podemos destacar los siguientes:

2.2.3.1. Departamento de Recursos Humanos

Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante:

- Planificación de las necesidades de RR.HH.
- Reclutamiento y selección de personal
- Orientación, formación y desarrollo.
- Evaluación del trabajo
- Remuneración
- Funciones complementarias.

2.2.3.2. Departamento de Administración y Contabilidad

Funciones administrativas en general y contabilidad general de la empresa.

2.2.3.3. Departamento Jurídico

Funciones de asesoría jurídica en la gestión e interpretación de contratos, tanto públicos como privados.

2.2.3.4. Departamento Financiero

Funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias.

3. FUNCIONES DEL GESTOR DE OBRAS

La figura del Jefe de Obra es la que ostenta la máxima responsabilidad en la ejecución de las obras en óptimas condiciones de precio y plazo.

3.1. Funciones del Jefe de Obra

Las funciones del Jefe de Obra equivalen a las del Director de Producción de una empresa. Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de:

Funciones del Jefe de Obra

- Planificación
- Organización
- Gestión
- Control

3.1.1. Planificación

Como en el caso de cualquier negocio, previamente a la ejecución de las obras debe realizarse una planificación que permita tener un perfecto conocimiento de lo que se va a realizar. Debe incluir, al menos, los siguientes planes de actuación:

a) Planificación técnica

La planificación técnica de la obra debe responder las siguientes preguntas:

- Cómo vamos a organizar la obra
- Cuánto va a durar

Para ello, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Estudio del proyecto y de la obra a ejecutar

- Planteamiento inicial en cuanto a Plazos de Ejecución
- Plan de Obra
- Sistemas de Ejecución
- Tipo y calendario de contrataciones.
- Instalaciones Generales disponer en obra.
- Necesidad, características y plazos de las Instalaciones específicas.
- Definición de necesidades de suministros.
- Replanteos previos.
- Actividades de ejecución.

b) Planificación económica:

La planificación económica debe responder las siguientes preguntas:

- Cuánto va a costar la obra
- Cómo puede mejorarse ese coste
- Cómo podemos optimizar el cobro
- Cómo podemos mejorar las condiciones de cobro

Con ellas, se pretende conocer, seguir y actualizar periódicamente los objetivos finales de la obra.

Debe incluir los siguientes aspectos:

- Análisis del presupuesto del proyecto y la oferta.
- Estudio de todas las mejoras y objetivos posibles.
- Estudio económico de la obra

c) Plan de seguridad

Junto con la planificación técnica debe estudiarse la planificación de la obra desde el punto de vista de la seguridad, garantizando en todo momento que cada uno de los tajos en los que se divide la obra se va a ejecutar con las óptimas medidas de seguridad.

Este estudio se plasma en el Plan de Seguridad, que deberá actualizarse y adecuarse permanentemente a las condiciones reales de ejecución de la obra.

Este Plan de Seguridad ha de ser conocido por todas las personas que trabajan en la obra, tanto trabajadores de la propia empresa como subcontratistas e industriales, será una de las principales misiones del jefe de obra velar constantemente por su estricto cumplimiento.

d) Plan de Calidad y Medio Ambiente

Debe realizarse el preceptivo Plan de Calidad y Medio Ambiente, donde se definan, por un lado, las actividades de la obra sometidas a control y la forma de controlarlas; y por otro el impacto medioambiental de las obras a ejecutar así como la propuesta de reducción y mejora.

3.1.2. Organización

Mediante la función de la organización, se posibilita que los planes se lleven a efecto. Organizar consiste en dividir el trabajo entre las personas y coordinar sus actividades.

El jefe de obra deberá crear un organigrama acorde al tipo de obra a ejecutar y a las condiciones de dicha ejecución.

La organización de una obra debe permitir realizar un seguimiento periódico para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en la planificación, de modo que puedan actualizarse cuando se considere conveniente.

Para esta función es necesario autoridad y responsabilidad.

3.1.3. Gestión

Consiste en hacer que las personas y medios que se han previsto en la obra cumplan sus respectivas funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Para realizar esta función es necesario el liderazgo.

3.1.4. Control

Mediante la función de control se pretende saber en todo momento la situación de la obra así como su previsible final, de modo que sea posible trasladar la información oportuna en tiempo y forma.

El control debe ser tal, que en todo momento se cumpla la máxima que el coste del control no debe superar su utilidad.

El fin del control es comparar los resultados previstos en la planificación con los reales medidos, de forma que puedan estudiarse las razones de las desviaciones y tomar las medidas oportunas para evitarlo en el futuro.

3.2. Sistema de gestión de una empresa constructora

La aplicación de técnicas de gestión de obras permitirá:

- Controlar nuestra obra.
- Saber dónde y por qué se producen desviaciones y realizar las acciones correctoras oportunas para intentar subsanar estas desviaciones.
- Ir un paso delante de la obra, lo que nos permitirá prever todos los contratiempos que pudieran surgir.

El sistema de gestión de obras consiste en:

a) Planificación inicial de las obras. Comprende:

- Definición del presupuesto de obra a controlar.
- Asignación de costes directos a las unidades de obra.
- Definición de costes indirectos
- Imputación de costes de estructura (gastos generales).
- Estudio de objetivos a tener en cuenta durante la ejecución de las obras.
- Control de los expedientes contratados.

b) Seguimiento mensual

Mensualmente se debe realizar un Cierre, que supone una fotografía de la obra en un momento puntual y concreto. En él, se compara la obra ejecutada hasta la fecha valorada a precios de venta con el coste realmente incurrido para su ejecución.

c) Revisión periódica

Cada cierto tiempo se debe realizar una revisión de la previsión de la obra pendiente de ejecutar.

Es importante insistir en que únicamente se estima la obra pendiente de ejecutar, a cuyo importe se le suma el coste realmente incurrido para obtener el coste final de la obra. De este modo, se consigue reducir el margen de error.

4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

A continuación se muestra una representación gráfica del tipo de actividad y función que cumple cada uno de los departamentos dentro de la cadena de valor de Inmobiliaria NEYRESA.

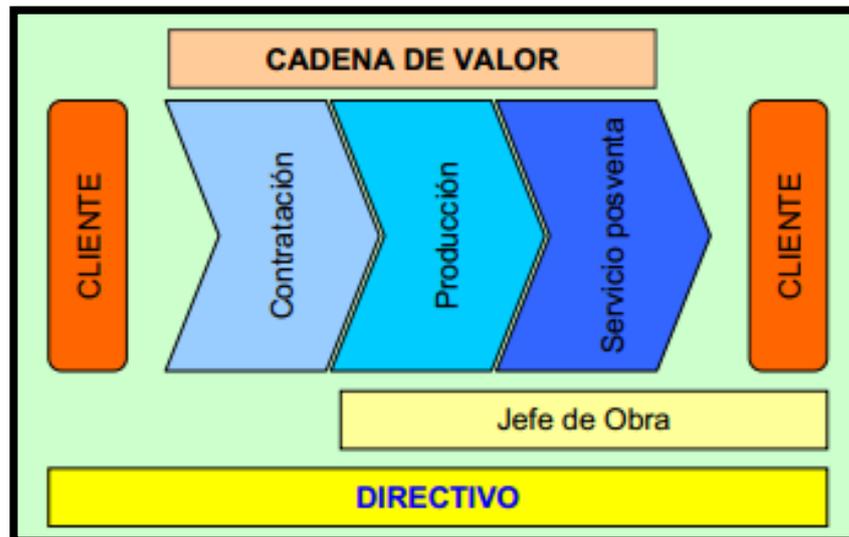


Ilustración 31: Actividad Departamental Inmobiliaria NEYRESA



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

Si observamos la gráfica de la cadena de valor podemos ver que a la parte directiva es a quien recae de forma general todos los procesos comprendidos en la cadena de valor. Por ello a continuación se enfoca el perfil que deberá cumplir el directivo de Inmobiliaria NEYRESA.

4.1. Aptitudes del directivo

4.1.1. Cualidades del Directivo

Para poder cumplir con sus funciones, el directivo ha de contar en mayor o menor medida con las siguientes cualidades:

- Cualidades técnicas
- Cualidades humanas
- Cualidades reflexivas.

a) Cualidades técnicas:

El directivo debe tener los conocimientos adecuados del trabajo que dirige, de modo que pueda comunicarse tanto dentro de la organización, como fuera de ella, con sus clientes y colaboradores. Además, el directivo debe tener la capacidad de aplicar sus conocimientos o experiencias.

b) Cualidades humanas

El Directivo ha de tener la capacidad de trabajar con otros, comprendiendo y motivando a su equipo. Ha de saber mantener unas buenas y sinceras relaciones humanas con su equipo. El directivo ha de poseer autoridad, capacidad de mandar y capacidad de tomar decisiones que afectan a terceros.

c) Cualidades reflexivas

Los directivos han de tener la capacidad de enfocar los problemas y sus soluciones de forma lógica y sistemática.

4.1.2. Capacidades del Directivo

Las capacidades están relacionadas con los conocimientos, con las actitudes y con las cualidades innatas.

a) Relacionadas con los conocimientos:

- Capacidad analítica
- Capacidad de diagnóstico
- Capacidad de dar soluciones

b) Relacionadas con las actitudes:

- Constancia
- Afán de superación empresarial
- Profesionalidad

c) Relacionadas con las cualidades innatas

Es necesario un mínimo de cualidades innatas para desarrollar el resto. Estas cualidades son:

- Creatividad
- Confianza en sí mismo, factor clave para el éxito.
- Confianza que despierta en otros: liderazgo.
- Respuesta frente a lo inesperado
- Iniciativas para abordar asuntos

Todas las capacidades anteriormente señaladas deben agruparse en las tres características siguientes. Un directivo ha de ser:

- Arquitecto de la estrategia
- Jefe de la Organización
- Líder Personal

4.2. Misión del directivo:

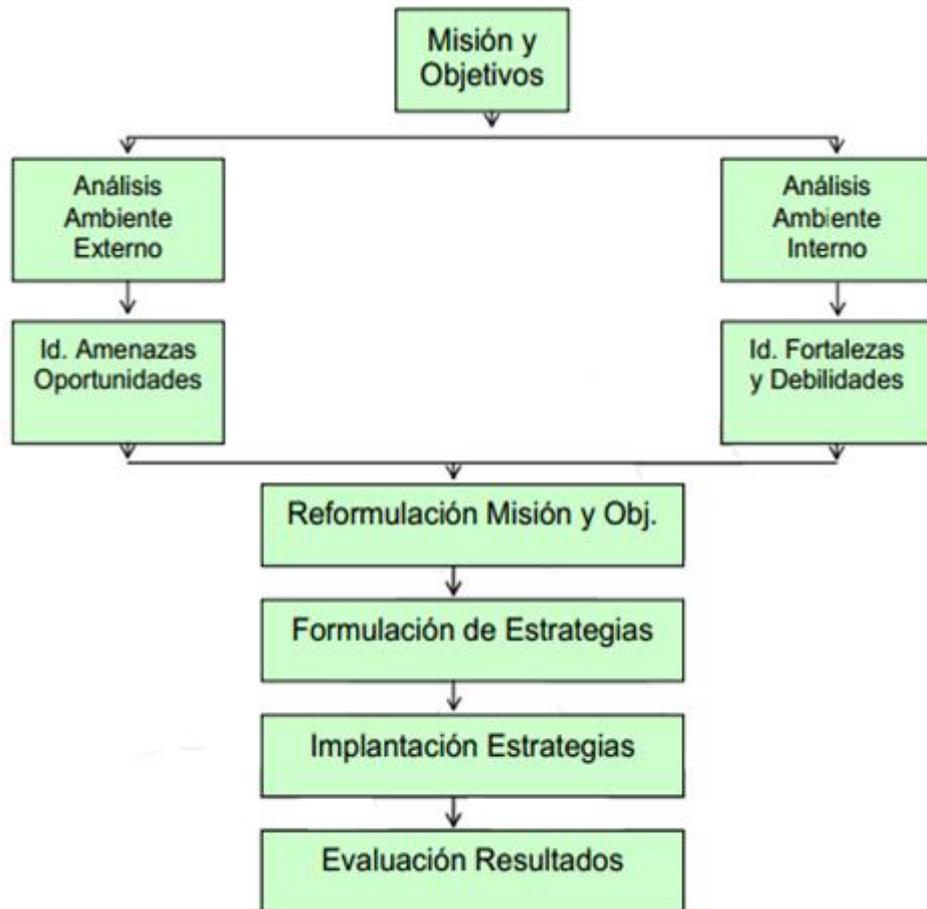
La misión principal del directivo es, la de conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las siguientes funciones:

- Planificación
- Organización
- Gestión
- Control

a) Planificación

La planificación consiste en el establecimiento de objetivos, y la decisión sobre estrategias y tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación se realiza a corto plazo y a largo plazo. A continuación se grafica los aspectos que debe considerar el directivo en el proceso de planificación.

Ilustración 32: Proceso de Planificación



Elaborado por Juan Carlos Sánchez

b) Organización

Así como la planificación genera objetivos a los que ha de dirigirse la empresa, la función de organización hace posible que estos planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

c) Gestión

Esta fase constituye la dirección en sentido estricto. Para realizar esta función es necesario el liderazgo, es decir, el ejercicio de la influencia y el poder. Igualmente, la motivación es también un elemento muy importante en la función de gestión.

d) Control

Comparar los resultados reales con los que se habían planificado. Para la realización eficaz del control se utilizan los Cuadros de Mando Integral que se definen como el soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna.

4.3. Responsabilidad del directivo:

La responsabilidad del directivo es la siguiente,

- Responsabilidad ante los accionistas y trabajadores
- Responsabilidad ante los agentes del mercado
 - Clientes
 - Proveedores
 - Instituciones financieras
 - Colaboradores
- Responsabilidad ante la sociedad: Responsabilidad social corporativa

6.7.2. Diseño y Ejecución del Plan Operativo

te mediante el trato personalizado de nuestros profesionales, dedicados a asesorar desde antes de la compra de la vivienda hasta después de la entrega de llaves.																											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por Juan Carlos Sánchez

6.7.3. Evaluación de la Cadena de Valor

La cadena de valor diseñada para Inmobiliaria NEYRESA, tendrá el impacto deseado, tanto en sus clientes Internos como en los externos directamente relacionadas, debido a que la interacción y el cumplimiento adecuado de los valores del proceso se verán reflejados tanto en el valor final del bien como en el margen de utilidad que persigue la empresa, generando de esta manera el mejoramiento esperado de la competitividad.

Tabla 34: Evaluación de la Cadena de Valor

EVALUACIÓN	PROPÓSITO
EVALUACIÓN DE INSUMOS	Evaluar los elementos asociados con la cadena de valor en cada una de las etapas tales como: costos de construcción incluyendo (materiales , mano de obra, maquinaria), costos de licitación, y costos de evaluación final
EVALUACIÓN DE PROCESO	Llevar a cabo evaluaciones al final de cada etapa de la cadena de Valor y evaluaciones periódicas en la etapa de producción con la finalidad de realizar los correctivos necesarios de ser convenientes para la buena consecución de los objetivos.
EVALUACIÓN DE IMPACTO	Determina el efecto de la Cadena de Valor en los clientes internos y externos dentro de cada uno de los procesos de la misma: <ul style="list-style-type: none">• Contratación• Producción• Post Venta

Elaborado por Juan Carlos Sánchez

6.7.4. Presupuesto de la propuesta

Tabla 35: Presupuesto de la Propuesta

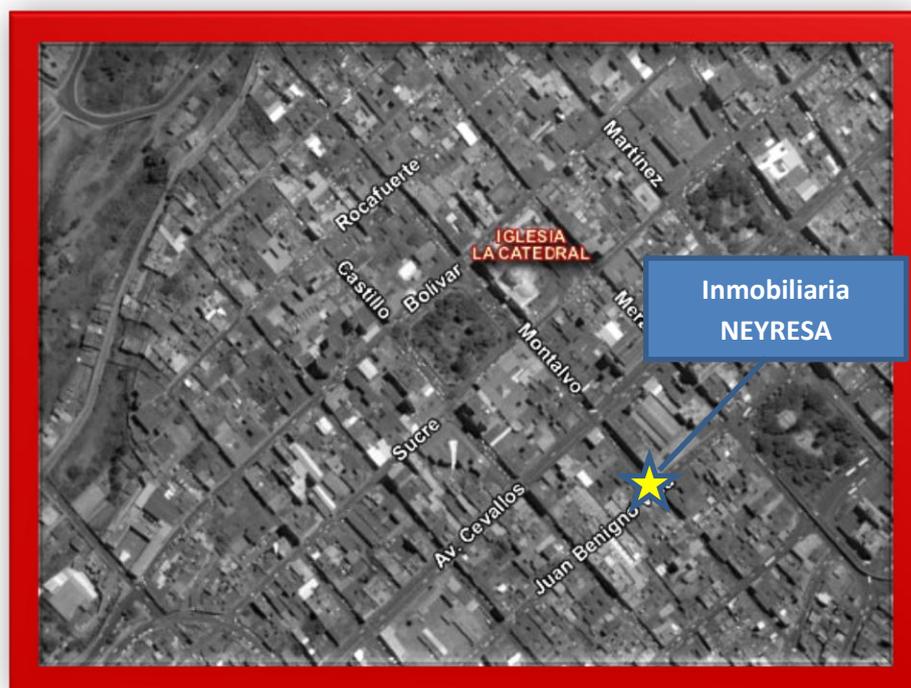
RUBRO	VALOR
Personal de Licitación	280
Personal Directivo de Construcción	52500
Suministro de oficina	50
Movilización	60
Impresiones	20
Seguimiento de Post venta	500
Imprevistos	175
Total	53585

Elaborado por Juan Carlos Sánchez

El financiamiento en su totalidad será cubierto por la Inmobiliaria NEYRESA.

6.7.5. Ubicación física

El lugar donde se va aplicar la propuesta será en la ciudad de Ambato en la Inmobiliaria NEYRESA la misma que se encuentra ubicada en la dirección Montalvo 06-31 y Cevallos.



6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

- El encargado de monitorear el cumplimiento de las acciones programadas en función del tiempo es el Gerente el Ing. Carlos Sánchez propietario de la Inmobiliaria NEYRESA considerando que el principal objetivo es mejorar la competitividad en la empresa promoviendo el uso de parámetros establecidos y dar a la empresa la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

6.9. PREVISION DE LA EVALUACIÓN

Tabla 36: Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Inmobiliaria NEYRESA
2. ¿Por qué evaluar?	Es necesario manejar las actividades empresariales dentro de un proceso adecuado y oportuno para mantener un nivel de competitividad y un margen de utilidad considerable sin generar sobrepuestos en los bienes, ya que hoy en día, el cliente busca satisfacer en forma total sus necesidades y lo más importante sin pagar un sobrepuesto generado por la falta de control y manejo.
3. ¿Para qué evaluar?	Lograr un excelente desempeño y cumplimiento en cada uno de los procesos y de funciones del trabajador, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes.

<p>4. ¿Qué evaluar?</p>	<p>Se evaluará cada uno de los procesos o etapas integradas en la cadena de valor, así como también el cumplimiento de tiempos y presupuestos presentados.</p> <p>De la misma manera se evaluará la perspectiva que tiene el cliente al momento de recibir el bien.</p>
<p>5. ¿Quién evalúa?</p>	<p>Ing., Carlos Sánchez</p>
<p>6. ¿Cuándo evaluar?</p>	<p>Una vez culminada cada etapa de la cadena de valor.</p>
<p>7. ¿Cómo evaluar?</p>	<p>Mediante Comparaciones de los informes periódicos presentados y el documento base general de la obra, así como también mediante el servicio post venta a los clientes.</p>
<p>8. ¿Con que evaluar?</p>	<p>Todos los recursos son dotados de la Inmobiliaria NEYRESA y el director de la obra.</p>

BIBLIOGRAFÍA

SLIDESHARE. (5 de Octubre de 2010). Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de slideshare: <http://www.slideshare.net/wenceslao/investigacion-descriptiva-5366924>

BUENAS TAREAS. (Febrero de 2011). Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigacion-Explicativa/1618409.html>

ALKEN, H. (1975). *Perspectiva de la revolución de las computadoras*. Madrid: Alianza.

ARDANAZ, M. P., & ORTIZ, F. E. (2003). *Introducción a la Teoría Económica*. Caracas: Texto C.A.

BALLADARES, J. M. (2012). *Los procedimientos internos y su efecto en el rendimiento laboral en Automotores y Anexos S.A.* Ambato: Repositorio UTA.

BERTRAN, F. A., & ESCOLAR, M. A. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: MARCOMBO, S.A.

BOAR, B. H. (1997). *Pensando Estratégicamente para la Información Tecnológica*. New York: Wiley.

CAPRIOTTI, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel, S.A.

CASTRO, J. (3 de Noviembre de 2011). *Axeleratum*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de Axeleratum: <http://axeleratum.com/2011/direccion-estrategica-definicion-y-objetivos/>

COMMERCE, O. o. (2009). *Estrategia del servicio*. Reino Unido: Crown.

CUELLAR, A. D. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: MAP.

CUERVO, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

DOMINGUEZ, S. (8 de Marzo de 2011). *Corporate*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Corporate: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/inexploratoria/>

DRUCKER, P. F. (1996). *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Sudamericana.

DURAN, M. U. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

- ERAZO, J. P. (2012). *La Cadena de Valor de la empresa SAIT S.A. y su influencia en el segmento de mercado*. Ambato: Repositorio UTA.
- FLORES, E. (2 de Enero de 2008). *slideshare*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de slideshare: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>
- FRED, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson/Pentrice Hall.
- FRESCO, J. C. (2000). *Efectividad Gerencial*. Prentice Hall.
- GOMEZ, G. (1994). *Planificación y organización estratégica empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- GONZALEZ, H. F. (Septiembre de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>
- HERNANDEZ, G. (5 de Diciembre de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/combertidor/investigacion-de-campo>
- HERNANDEZ, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Felix Varela.
- HERRERA, J. L. (2012). *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio.
- HUMPHREY, A. S. (12 de Agosto de 2004). *degerencia.com*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- IND, N. (1990). *Imagen Corporativa*. Madrid: Diaz de Santos.
- IVANCEVICH, J. M. (2001). *Gestión, calidad y competitividad*. London: MCGRAW-HILL.
- LAUDON, K. C. (2008). *Sistema de Informacion Gerencial*. Mexico: Pearson Educacion.
- LEFCOVICH, M. (22 de Julio de 2005). *degerencia.com*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/reduccion_de_costos_mediante_productividades_parciales_y_combinadas
- MAROTO, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- MENGUZZATO, M. y. (1991). *La Direccion Estrategica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.

- MERCADO, E. (1991). *Calidad integral empresarial e institucional*. Mexico: LIMUSA.
- MINTZBERG, H. (2006). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Prentic Hall Hispanoamericana.
- MUNRO, J. (2002). *Productividad, Competitividad, Empresas Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires, Argentina: FIEL.
- ORTIZ, R. R. (12 de Septiembre de 2006). *Capacitacion en Costos*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de Capacitacion en Costos: <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/091204-reduccion-de-costos-un-enfoque-sistemico.php>
- PEÑALOZA, B. C. (2011). *El Modelo Scor (Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministros) en la producción de la empresa "Vecachi"*. Ambato: Repositorio UTA.
- PEREZ, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. Madrid: ESIC.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Mexico: CECSA.
- PORTER, M. E. (2010). *Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior)*. Madrid: PIRAMIDE.
- QUINTERO, J., & SANCHEZ, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela.
- RECALDE, H. (8 de Agosto de 2011). *slideshare*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de slideshare: http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac#btnPrevious
- ROEGEN, G. (2008). *La Bioeconomia*.
- ROMERO, A. F. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. Diaz de Santos.
- SCRIBD. (15 de Abril de 2010). *scribd*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de scribd: <http://es.scribd.com/doc/59657210/3/EL-PROCESO-ECONOMICO-Y-LA-PRODUCCION>
- SLIDESHARE. (10 de Septiembre de 2008). *Slideshare*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de slideshare: <http://www.slideshare.net/rxavier/procesos-econmicos-presentation#btnNext>

TSCHOHL, J., & FRANZMEIER, S. (1994). *Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio Al Cliente*. Madrid: Diaz de Santos.

VANEGAS, C. M. (4 de Marzo de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cadenas-de-valor.htm>

VERTICE, E. (2010). *Atención al cliente*. España: VERTICE.

ZARCO, A. I., & ARDURA, I. R. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.

ANEXOS



Anexo 1: Encuesta al personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INMOBILIARIA NEYRESA

OBJETIVO: Recolectar información referente a la gestión administrativa que rige las actividades en la Inmobiliaria NEYRESA.

Instructivo: Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

Cuestionario:

1. ¿Cree usted que el proceso de construcción empleado por Inmobiliaria NEYRESA es el adecuado?

Siempre	
A veces	
Nunca	

2. ¿Cómo califica usted el nivel de interrelación existente entre las diversas áreas de la inmobiliaria NEYRESA?

Bueno	
Regular	
Malo	

3. ¿Cómo califica usted los procesos de supervisión que realiza Inmobiliaria NEYRESA?

Bueno	
Regular	
Malo	

4. ¿Cree usted que el plan de Inversión asignado por la empresa para sus construcciones es?

Bueno	
Regular	

Malo	
-------------	--

5. ¿La selección de proveedores dentro de la Inmobiliaria NEYRESA cree usted que es la adecuada?

SI	
NO	

Por qué?

.....

6. ¿Cree usted que la gestión que dirige las actividades dentro de la empresa es la adecuada?

Siempre	
A veces	
Nunca	

7. ¿El cumplimiento de las actividades asignadas al personal es cumplido a cabalidad?

Siempre	
A veces	
Nunca	

8. ¿Los métodos de trabajo empleados en Inmobiliaria NEYRESA son adecuados?

Siempre	
A veces	
Nunca	

9. ¿Cómo califica usted la participación de Inmobiliaria NEYRESA en el mercado frente a sus competidores?

Bueno	
Regular	
Malo	

10. ¿Cree usted que la estrategia de Marketing empleada en la empresa es la adecuada?

Siempre	
A veces	

Nunca	
--------------	--

! Muchas Gracias ;

Anexo 2: Encuesta a los Clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA INMOBILIARIA NEYRESA

OBJETIVO: Recolectar información referente a la gestión administrativa que rige las actividades en la Inmobiliaria NEYRESA.

Instructivo: Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

1. **¿Cree usted que el proceso de construcción empleado por Inmobiliaria NEYRESA es el adecuado?**

Siempre	
A veces	
Nunca	

2. **¿Los métodos empleados por Inmobiliaria NEYRESA para ofertar sus bienes cree usted que son los adecuados?**

SI	
NO	

Por qué?

.....
.....

3. **¿La demanda de bienes ofertados por parte de la empresa es?**

Alto	
Medio	
Bajo	

4. **¿Cómo califica usted el precio de los bienes que oferta Inmobiliaria NEYRESA?**

Alto	
Medio	
Bajo	

5. **¿Cómo califica los canales de Distribución que emplea inmobiliaria NEYRESA para llegar a sus clientes?**

Bueno	
Regular	
Malo	

6. **¿Cree usted que la gestión que dirige las actividades dentro de la empresa es la adecuada?**

Siempre	
A veces	
Nunca	

7. **¿Los bienes y servicios ofertados por inmobiliaria NEYRESA cumplen con sus expectativas?**

Siempre	
A veces	
Nunca	

8. **¿Cómo califica usted la atención recibida por parte de los asesores de la empresa?**

Bueno	
Regular	
Malo	

9. **¿Cómo califica usted la participación de Inmobiliaria NEYRESA en el mercado frente a sus competidores?**

Bueno	
Regular	
Malo	

10. **¿La imagen corporativa de Inmobiliaria NEYRESA crearía en usted un espíritu de Inversión?**

Alto	
-------------	--

Medio	
Bajo	

11. ¿El asesoramiento que ha recibido por parte de nuestros asesores ha sido?

Bueno	
Regular	
Malo	

12. ¿Cuándo acudió a nuestras oficinas fue atendido cortésmente por el personal?

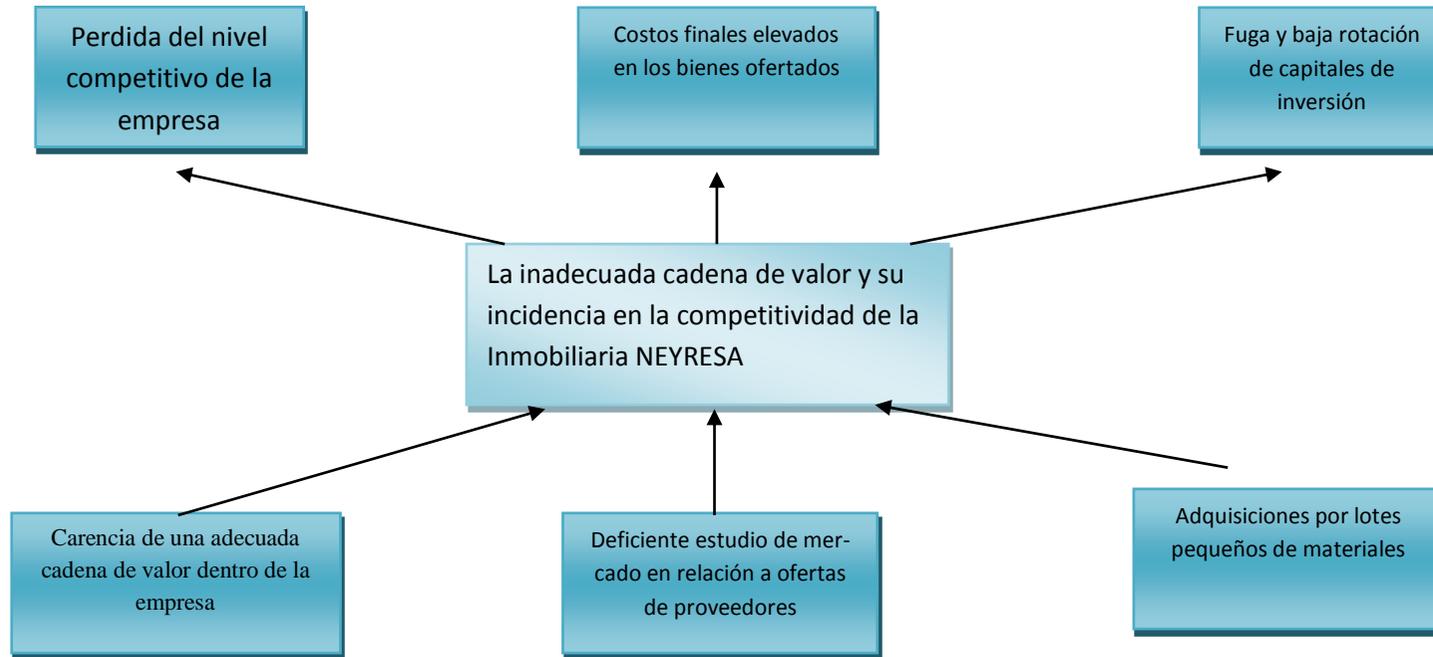
Siempre	
A veces	
Nunca	

13. ¿Cómo califica usted la eficiencia por parte de nuestros colaboradores?

Bueno	
Regular	
Malo	

! Muchas Gracias ;

Anexo 3: Árbol de Problema



Elaborado por Juan Carlos Sánchez