

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE
PROYECTOS HABITACIONALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ESMIRNA YESENIA CAAL RAMOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.4, Punto SEXTO del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de noviembre de 2012.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
EXAMINADORA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Guatemala, 12 de mayo de 2014

Licenciado:
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

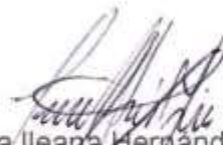
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintitrés de septiembre del año dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Esmirna Yesenia Caal Ramos.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.**

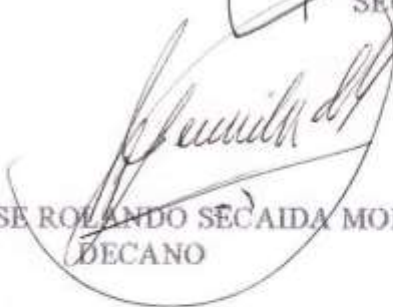
Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 182-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de agosto de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante ESMIRNA YESENIA CAAL RAMOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por guiar cada día mis pasos y darme la sabiduría necesaria para lograr mis sueños.
- A mis padres:** Griselda Ramos y Carlos Caal, por su ejemplo, educación, esfuerzo y amor ya que siempre me han proveído de lo necesario para lograr mis metas y han estado incondicionalmente a mi lado.
- A mis hermanos:** Carlo Caal que con sus palabras me inspira a ser mejor cada día y un ejemplo para él. Y Javier Caal por todo su apoyo, amor incondicional y por ser mi compañero en noches de desvelo.
- A mi esposo:** Jonathan Saban, por ser mi inspiración y motivarme cada día a ser una profesional exitosa y juntos lograr grandes sueños. Por el amor con el que a lo largo de mi carrera me ha apoyado y ha estado incondicionalmente a mi lado.
- A mis amigos:** Por ser grandes compañeros de estudio ya que a lo largo de esta carrera han sido un enorme apoyo y me han brindado su amistad incondicional.
- A mi asesora:** Licda. Lorena Hernández por guiarme a en este arduo trabajo y estar siempre en la disposición de apoyarme.
- A la Universidad:** San Carlos de Guatemala, por brindarme la oportunidad de formar parte de esta magna casa de estudio en la que he adquirido muchos conocimientos y en la que he conocido a grandes profesionales que han contribuido a mi crecimiento profesional.
- A la Facultad de Ciencias Económicas:** Por forjar en mí las bases necesarias para desarrollar exitosamente mi profesión.
- A mi jefe:** Ing. Juan Manuel Collia, por confiar siempre en mis capacidades y brindarme todo su apoyo para crecer profesionalmente.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.1.1.1 Empresa constructora	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
i. Elementos de planeación	4
a. Misión	4
✓ Visión	5
✓ Valores	5
b. Objetivos	5
c. Metas	6
d. Estrategias	6
✓ Tipos de estrategias	7
➤ Penetración en el mercado	7
➤ Desarrollo del producto	7
e. Presupuesto	8
f. Procedimientos	8
ii. Instrumentos de planeación	9
a. Plan de acción	9
1.2.1.2 Tipos de planeación	9
i. Planeación operativa	10

Contenido	Página
ii. Planeación táctica	10
iii. Planeación estratégica	10
a. Análisis FODA	11
✓ Fortalezas	12
✓ Debilidades	12
✓ Oportunidades	13
✓ Amenazas	13
b. Matriz FODA	14
✓ Estrategia funcional	14
✓ Estrategia FO	14
✓ Estrategia DO	15
✓ Estrategia FA	15
✓ Estrategia DA	15
c. Proceso de planeación estratégica	17
✓ Formulación de la estrategia	17
✓ Implementación de la estrategia	17
✓ Evaluación de la estrategia	18
1.2.1.3 Organización	18
i. Estructura organizacional	19
ii. Instrumentos administrativos de organización	19
a. Organigrama	19
✓ Generales	20
✓ Departamentales o específicos	20
b. Manuales administrativos	20
✓ Manual de procedimientos	20

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES

Contenido	Página
2.1 Metodología	21
2.1.1 Métodos	21
2.1.1.1 Método científico	21
a. Indagadora	21
b. Demostrativa	21
c. Expositiva	22
2.1.1.2 Método deductivo	22
2.1.2 Técnicas	22
2.1.2.1 Investigación bibliográfica	22
2.1.2.2 Encuesta	22
2.1.2.3 Entrevista	22
2.1.2.4 Observación directa	23
2.1.3 Instrumentos	23
2.1.3.1 Ficha bibliográfica	23
2.1.3.2 Cuestionario	23
2.1.3.3 Guía de entrevista	23
2.1.3.4 Guía de observación	23
2.2 Antecedentes	23
2.2.1 Filosofía empresarial	24
2.2.1.1 Misión	25
a. Visión	27
b. Valores	28
2.2.1.2 Objetivos	30
2.2.2 Estructura organizacional	31
2.2.3 Actividad económica	33
2.3 Análisis FODA	33

Contenido	Página
2.3.1 Fortalezas	33
2.3.2 Debilidades	38
2.3.3 Oportunidades	43
2.3.4 Amenazas	49
2.4 Análisis y discusión de resultados	59

CAPÍTULO III
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES

3.1 Justificación de la propuesta	61
3.2 Objetivo de la propuesta	61
3.3 Filosofía empresarial	62
3.3.1 Misión	62
3.3.1.1 Visión	62
3.3.1.2 Valores	62
3.3.2 Objetivos	63
3.3.2.1 Objetivo general	63
3.3.2.2 Objetivos específicos	63
3.4 Formulación de estrategias	63
3.4.1 Estrategias FO	64
3.4.2 Estrategias DO	64
3.4.3 Estrategias FA	64
3.4.4 Estrategias DA	65
3.5 Implementación de estrategias	66
3.5.1 Planes de acción	66
3.6 Evaluación de estrategias	97
3.7 Presupuesto	100
3.8 Relación costo-beneficio	101
Conclusiones	102

Contenido	Página
Recomendaciones	104
Bibliografía	105
Anexos	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso de planeación estratégica	11
2.	Matriz FODA	16
3.	Conocimiento de la misión	26
4.	Conocimiento de la visión	27
5.	Aplicación de valores	29
6.	Conocimiento de los objetivos	30
7.	Organigrama general actual	33
8.	Fortalezas	34
9.	Debilidades	39
10.	Oportunidades	44
11.	Índice mensual de la actividad de la construcción	47
12.	Amenazas	50
13.	Factores internos y externos	57
14.	Matriz FODA aplicada	58
15.	Organigrama general propuesto	72

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Número de colaboradores por área	32
2.	Precios de la competencia	51
3.	Listado de precios de materiales	53
4.	Tasa de interés promedio ponderado de cartera de crédito	55
5.	Orden implementación de estrategias	66
6.	Plan de acción: filosofía empresarial	67
7.	Plan de acción: actualización de organigrama	71
8.	Plan de acción: definición y documentación de procedimientos	73
9.	Plan de acción: creación de alianza estratégica	78
10.	Plan de acción: creación de página web	80
11.	Plan de acción: implementación de CRM	82
12.	Plan de acción: convenio comercial	84
13.	Plan de acción: investigación de mercado	85
14.	Plan de acción: anuncios publicitarios en vallas	87
15.	Plan de acción: implementación de losas prefabricadas	89
16.	Plan de acción: creación de nueva línea de negocio	91
17.	Plan de acción: estudio geotécnico	93
18.	Plan de acción. creación de departamento jurídico	95
19.	Recursos para implementación de depto. Jurídico	96
20.	Costo total de implementación de estrategias	100
21.	Relación costo-beneficio	101

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Rótulo institucional misión	68
2.	Rótulo institucional visión	69
3.	Rótulo institucional valores	70
4.	Simbología diagrama de flujo	74
5.	Definición, objetivos y normas del procedimiento	75
6.	Descripción del procedimiento	76
7.	Diagrama de flujo	77
8.	Volante informativo	79
9.	Página web	81
10.	Módulo CRM	83
11.	Boleta de encuesta	86
12.	Anuncio en valla	88
13.	Colocación de losa prefabricada	90
14.	Cotización	92
15.	Visita técnica	94
16.	Guía de evaluación de estrategias	99

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Boleta de encuesta	108

INTRODUCCIÓN

Actualmente para toda empresa es difícil competir en un mercado globalizado, cambiante y cada vez más exigente, es por ello que se hace sumamente importante que las organizaciones posean planes a largo plazo que las ayuden a posicionarse y ofrecer a sus clientes ventajas competitivas con las que sean capaces de incrementar su rentabilidad.

En tal sentido se realizó la presente tesis en una empresa constructora de proyectos habitacionales la cual cuenta con cuatro proyectos de condominios de casas con distintos modelos, siendo el más grande de 87 casas y un proyecto de edificios con 24 apartamentos, todos ellos ubicados en el departamento de Guatemala.

Actualmente la constructora está incursionando en un nuevo mercado que es la construcción en lote propio (CLP), esto consiste en la construcción de viviendas a clientes que disponen de un terreno, el servicio va desde el diseño personalizado hasta la construcción de su casa.

Con el objeto de ayudar a que la constructora tenga una mejor participación en el mercado e incremente su rentabilidad se realizó el presente trabajo de tesis bajo el enfoque de la planeación estratégica, para ello se dividió en tres capítulos.

El capítulo I está integrado por el marco teórico que incluye los temas que sirven de fundamento para comprender la problemática que presenta la constructora tales como: proceso administrativo, planeación estratégica, filosofía empresarial, análisis FODA, formulación, implementación y evaluación de estrategias.

En el capítulo II se presenta la situación actual de la empresa con relación a la planeación estratégica lo cual pudo determinarse por medio de encuestas realizadas a los colaboradores, entrevistas dirigidas a los jefes de área y la observación directa. Se describen también los antecedentes de la empresa,

situación actual de la filosofía empresarial y aplicación del análisis FODA representado por medio de gráficas.

El capítulo III contiene la propuesta de planeación estratégica para la constructora con la cual se da solución a la problemática detectada. Esta propuesta consta de los siguientes elementos: formulación de filosofía empresarial, objetivos generales y específicos, formulación de estrategias, implementación por medio de planes de acción y herramientas. Adicionalmente se propone una guía para evaluar constantemente las estrategias, el presupuesto de su aplicación y la relación costo beneficio que obtendrá la constructora al ejecutarlas.

Finalmente se incluyen las conclusiones a las que se llegó luego de haber realizado el presente informe, dando a conocer las recomendaciones que se proponen para darle solución a la problemática. También se detalla la bibliografía utilizada como base teórica para la elaboración de este documento así como los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la base teórica que sirvió de fundamento para realizar la investigación.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa”. (8:33)

Una empresa es una organización que crea bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de los demandantes al hacer uso de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con el fin de obtener ganancias.

Las empresas según su actividad se dividen en industriales, comerciales y de servicios. Tomando en cuenta que la empresa objeto de investigación se dedica a la construcción de proyectos habitacionales se clasifica en las empresas industriales, por lo que es necesario tener una base teórica para comprender su funcionamiento.

1.1.1 Empresa industrial

“Las empresas industriales son las que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente, en este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, la que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia para convertirla en un satisfactor de necesidades sociales”. (9:74)

En el desarrollo de las sociedades, las empresas industriales han jugado un papel importante ya que mediante el surgimiento de las industrias se generan empleos, se producen bienes que satisfacen las necesidades de los demandantes y mediante la compra de dichos productos se fortalece la economía de un país.

Una empresa industrial es la que se dedica a la fabricación de un bien mediante la compra de materia prima, la cual al ser procesada y transformada por la mano de obra se convierte en un producto terminado. Algunos ejemplos de empresas industriales son: textiles, farmacéuticas, productoras de alimentos, madereras, constructoras, entre otras.

1.1.1.1 Empresa constructora

“Las empresas constructoras son las que tienen como objeto la construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil. Construcción general de edificios y otras construcciones especializadas”. (7:181)

Por lo tanto, una empresa constructora es aquella que se dedica a la edificación de infraestructura utilizando para ello materia prima, la cual es manipulada por mano de obra y maquinaria dando como resultado viviendas, edificios e inmuebles utilizados para oficinas y fábricas, entre otros.

1.2 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (2:3)

La administración es un proceso en el que un grupo de individuos que hacen uso eficiente de los recursos de los cuales disponen, además trabajan en equipo para desempeñar actividades enfocadas a la consecución de un objetivo común.

Es importante tener un amplio conocimiento acerca de la administración en las empresas para detectar deficiencias en la misma. El ejercer una administración eficiente llevará a la empresa a diseñar un ambiente interno y externo, que permita optimizar los recursos de que dispone y así crear valor y ventajas competitivas.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es el proceso que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización”. (2:25)

El proceso administrativo es una serie de pasos que se siguen para gestionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de los que dispone una empresa, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Dicho proceso está conformado por las siguientes fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Para efectos de la presente investigación se analiza la fase de planeación con énfasis en la planeación estratégica.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”. (6:106)

La planeación es la fase que sirve de base a las demás en el proceso administrativo, ya que es dónde se analiza la situación presente y hacia dónde se quiere llegar, para lo cual se toman decisiones sobre los cursos de acción para alcanzar un objetivo determinado.

En la fase de planeación se analiza la situación de la empresa en cuanto a la declaración de su misión, visión, identificación de valores, fijación de objetivos y definición de estrategias.

i. Elementos de planeación

Son planes que integran la planeación y rigen el funcionamiento de una organización.

Para efectos de la presente investigación se tomó en cuenta los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, estrategias y presupuesto, los cuales se definen a continuación.

a. Misión

“Es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser”. (4:88)

La misión se refiere a la finalidad específica para la cual fue creada una empresa, esta declaración tiene que contener cualidades que sean capaces de distinguirla de otras de su tipo y responder a qué necesidad satisface la empresa, a qué clientes pretende alcanzar y cómo va a satisfacer sus necesidades.

Por medio de la investigación se determina si la constructora cuenta con una misión que reúna los elementos necesarios para que sea identificada y distinguida en el mercado, que además esté documentada y si la misma se da a conocer a los empleados.

✓ **Visión**

“La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión”. (2:46)

La declaración de la visión representa la imagen que desea alcanzar la empresa, para ello hace referencia a cualidades positivas y a los ideales que comparten sus miembros, ésta debe ser capaz de motivar e inspirarlos para hacer cumplir su razón de ser.

Partiendo de que la visión es un elemento que da una imagen de lo que la empresa quiere llegar a ser, es importante verificar si la constructora cuenta con la misma y si ha sido transmitida de forma clara a su personal.

✓ **Valores**

“Es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país”. (2:79)

Los valores son principios que guían la conducta de las personas que laboran en una empresa, éstos deben ser compartidos a todo el personal para orientarlos al cumplimiento de acciones y así ser una organización más competitiva.

Es importante constatar si los colaboradores de la empresa trabajan con valores que guían su comportamiento, si se identifican con ellos e impulsan sus acciones hacia un mejor desempeño organizacional.

b. Objetivos

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Los objetivos de las diferentes unidades de la

organización deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo”. (4:196)

Los objetivos son la declaración específica de los resultados que se esperan obtener al seguir estrategias previamente establecidas. Es importante definir el límite de tiempo para cumplirlos y reunir aspectos que estimulen el esfuerzo de toda la empresa para lograrlos.

Es preciso determinar si en la constructora se definen objetivos, si éstos son cuantificables, medibles y realizables y si los mismos son comunicados con claridad a sus empleados.

c. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección”. (2:45)

Son propósitos que se establecen y se pretenden alcanzar a corto plazo, con los cuales al final se lograrán los objetivos organizacionales planteados previamente.

d. Estrategias

“Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. Los estrategias nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias”. (4:194)

Las estrategias se refieren a las acciones previamente planificadas por la empresa, con el objetivo de posicionarse y expandir su mercado, es necesario que se asignen recursos y se definan tiempos para llevarlas a cabo.

Se verifica la existencia de estrategias con las cuales la constructora ofrece ventajas atractivas a sus clientes y si éstas son del conocimiento de sus áreas funcionales.

✓ **Tipos de estrategias**

Existen varias estrategias las cuales pretenden dar una dirección general a las acciones que deben tomarse para lograr los objetivos planteados. Las estrategias alternativas que podría utilizar una empresa son: de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

Para efectos de este trabajo se consideran las estrategias intensivas que a su vez se dividen en: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, de las cuales se toman en cuenta las siguientes:

➤ **Penetración en el mercado**

“La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias”. (4:57)

Al utilizar esta estrategia se pretende tomar acciones publicitarias para darse a conocer, aumentar la cartera de clientes y así darse a conocer en un nuevo mercado.

➤ **Desarrollo del producto**

“La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos”. (4:58)

Al implementar estrategias enfocadas en ofrecer a los clientes productos mejorados, que se adecúen a sus gustos, necesidades e innovar en los mismos la empresa será capaz de incrementar sus ventas y lograr una mayor participación en el mercado.

e. Presupuesto

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado”. (2:48)

A través del presupuesto se hace una estimación cuantitativa de los recursos financieros que se asignan a un plan para su ejecución.

Es vital determinar si en la constructora elaboran presupuestos previos a ejecutar sus proyectos, puesto que si no se definen correcta y anticipadamente, afectan directamente a la rentabilidad de los mismos y evita que las estrategias no se realicen por falta de recursos, ya sean humanos, físicos o financieros.

f. Procedimientos

“Son planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (2:47)

Para llevar a cabo las estrategias es indispensable contar con los procedimientos adecuados, es decir definir una secuencia de pasos para desarrollar ciertas actividades de manera eficaz.

ii. Instrumentos de planeación

Son herramientas administrativas utilizadas para llevar a cabo aquellas actividades que ayudan a mejorar el desempeño de la organización.

En instrumento utilizado en la presente investigación es el plan de acción, concepto que se detalla a continuación.

a. Plan de acción

“Los planes de acción están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad”. (3:190)

El plan de acción es un instrumento que contiene los pasos a seguir para llevar a cabo una estrategia determinada, a cada actividad se le asignan recursos, tiempos, responsables y costo.

Luego de formular las estrategias, se elaborarán planes de acción con el fin de implementar las estrategias más convenientes para el logro de objetivos de la constructora, a los cuales se asignan recursos humanos, materiales y financieros.

1.2.1.2 Tipos de planeación

La planeación según los niveles jerárquicos en que sea aplicada se divide en operativa, táctica y estratégica.

i. Planeación operativa

“La planeación operativa se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas. El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área funcional correspondiente”. (2:45)

Este tipo de planeación se aplica en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa, estos planes deben ser más detallados a corto plazo y aplicados en las unidades en que se divide la empresa.

ii. Planeación táctica

“En esta etapa se definen objetivos, tácticas, programas y presupuestos para la empresa, por lo que se coordinan sus funciones más importantes. La realización de estos planes es a mediano plazo. En ellos se identifican los medios necesarios para lograr los objetivos”. (2:44)

En este tipo de planeación se definen planes a mediano plazo aplicables a los departamentos de la empresa para concretar los lineamientos de la planeación estratégica y abrir el campo de acción para la planeación operativa.

iii. Planeación estratégica

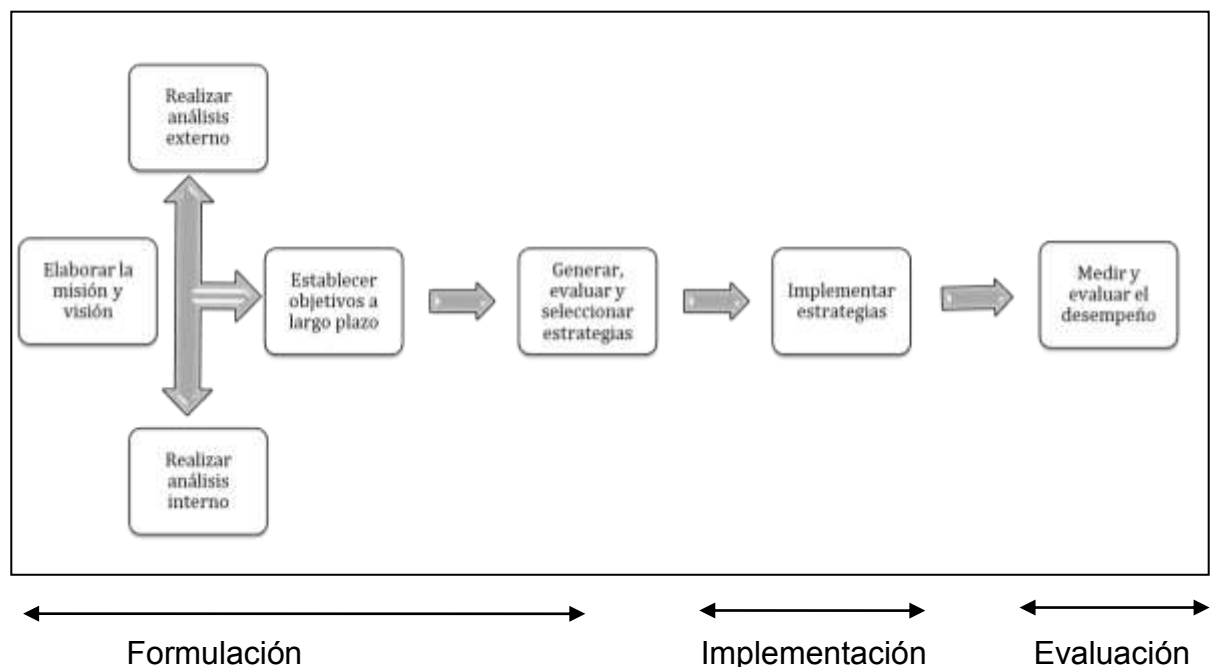
“Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (1:14)

La planeación estratégica consiste en el análisis de la situación actual de la empresa, definiendo las fuerzas del ambiente interno y externo que la afectan,

para tomar decisiones que encaminen los esfuerzos de las áreas funcionales hacia la consecución de objetivos a largo plazo.

Es necesario analizar la situación de la empresa objeto de investigación, para determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de los factores internos y externos que afectan el crecimiento de la misma, así como la definición de planes y objetivos a largo plazo. A continuación se presenta el modelo de planeación estratégica aplicado.

Gráfica 1
Proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con información de Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México 19

a. Análisis FODA

“El nombre FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A

de amenazas. Se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos mencionados”. (2:69)

Es una metodología en donde se analiza la situación actual de una empresa desde un ambiente interno, el cual puede controlar y un ambiente externo que está fuera de su control. Se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que son factores que pueden beneficiar o perjudicar a la organización.

Se analiza la constructora desde los ambientes interno y externo, para definir su situación actual y conocer los factores positivos que puede aprovechar y los negativos que debe minimizar o eliminar.

✓ **Fortalezas**

“Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización)”. (2:70)

Las fortalezas son factores positivos de la empresa, los cuales la diferencian de otras de su tipo y le crea ventajas competitivas.

Es importante conocer la situación actual de la constructora y así determinar las fortalezas que posee.

✓ **Debilidades**

“Se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos”. (2:70)

Las debilidades son negativas o actividades que la empresa realiza con bajo grado de eficiencia y que por consiguiente obstaculizan o impiden el logro de objetivos.

Al realizar un análisis del ambiente interno se detectan las actividades que se realizan en la constructora deficientemente y aquellos elementos negativos que constituyen una barrera para lograr los objetivos.

✓ **Oportunidades**

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos (Todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer)”. (2:70)

Las oportunidades son factores positivos que se le presentan a la empresa, los cuales puede aprovechar para superar a la competencia.

Dado a que las oportunidades se presentan a todas las empresas, es importante analizar el ambiente externo e identificarlas para que la constructora pueda aprovechar las mismas y posicionarse en el nuevo mercado, en el cual está incursionando.

✓ **Amenazas**

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma organización)”. (2:70)

Las amenazas son factores externos negativos que influyen desfavorablemente en las actividades de la empresa y que incluso pueden llegar a afectar su permanencia en el mercado.

Se analiza el ambiente externo de la constructora para identificar aquellos elementos que afectan negativamente el logro de los objetivos.

b. Matriz FODA

“Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas”. (4:200)

La matriz FODA es una herramienta útil que permite ordenar y priorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, lo cual permite generar estrategias que combinan los cuatro aspectos mencionados, a fin de eliminar o minimizar las características negativas y aprovechar las positivas.

Luego de realizar el análisis FODA en la constructora, se procede a ordenar los resultados dentro de la matriz, la cual ayuda a formular estrategias para aprovechar los factores positivos y eliminar los negativos.

✓ Estrategia funcional

Este tipo de estrategias se derivan de la matriz FODA, las cuales hacen uso de las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas que se encuentren en el entorno de la empresa y que corresponden a las áreas funcionales de la organización.

✓ Estrategia FO

“Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas”. (4:200)

La estrategia FO es la más deseable para las empresas ya que hace uso de sus fortalezas para potencializar las oportunidades.

Luego de conocer la situación actual de la constructora se formulan estrategias utilizando los elementos internos positivos, para proponer el aprovechamiento de los elementos externos positivos.

✓ **Estrategia DO**

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas”. (4:200)

Es la estrategia que pretende la reducción o eliminación de las debilidades y la optimización de las oportunidades.

Se formulan estrategias para que la constructora tenga una guía que dirija sus planes a largo plazo, para minimizar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

✓ **Estrategia FA**

“Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas”. (4:200)

Esta estrategia hace uso de las fortalezas que posee la empresa para enfrentar las amenazas del ambiente externo.

Con base en las fortalezas detectadas en la constructora se formulan estrategias con las que enfrente las amenazas de su entorno y competir en un nuevo mercado.

✓ **Estrategia DA**

“Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno”. (4:200)

La estrategia DA tiene como finalidad reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

Con la formulación de estas estrategias, se presentan propuestas tendientes a reducir las debilidades de la constructora y bloquear las amenazas del ambiente externo que impiden su crecimiento y logro de objetivos.

Gráfica 2
Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas-F	Debilidades-D
Factores Externos	Oportunidades-O	Amenazas-A
	Estrategias-FO	Estrategias-DO
	Estrategias-FA	Estrategias-DA

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. 201p.

c. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, las mismas se describen a continuación:

✓ Formulación de la estrategia

“La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”. (4:5)

Esta etapa del proceso de planeación estratégica consiste en establecer la razón de ser de la empresa, hacia dónde se quiere llegar, analizar el ambiente interno y externo que la rodea, definir los objetivos organizacionales y generar estrategias que le permitan crear ventajas competitivas.

Por tal motivo se analizan en la empresa objeto de investigación la manera en que establecen sus objetivos a largo plazo y cuáles son los criterios en los que se basan para crear estrategias.

✓ Implementación de la estrategia

“Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas”. (4:5)

En esta etapa del proceso los miembros de la empresa pondrán en práctica las estrategias formuladas, para tal efecto es necesario dotarlos de los recursos necesarios, definir directrices que guiarán sus acciones y motivar su participación en el proceso para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Se analiza la etapa de implementación de las estrategias en la constructora, para ello se elaboran planes de acción con los que se llevan a cabo las estrategias más importantes según las necesidades de la empresa.

✓ **Evaluación de la estrategia**

“Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas”. (4:5)

Esta etapa consiste en hacer una revisión de los ambientes interno y externo que afectan a la empresa, conocer el grado de rendimiento de las estrategias implementadas al comparar los resultados esperados contra los reales y tomar decisiones que ayuden a corregir deficiencias detectadas.

Es preciso conocer la situación de la constructora para determinar si las estrategias se revisan e implementan adecuadamente y que las oportunidades, debilidades y amenazas sean actualizadas constantemente; ya que se vive en un ambiente cambiante y las estrategias que se utilizan actualmente no garantizan el éxito permanente de la organización.

1.2.1.3 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar de forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (2:124)

En esta fase se agrupan de manera formal las responsabilidades y funciones que se deben realizar; estableciendo la relación que debe existir entre los órganos involucrados en la empresa con el fin de lograr las metas de la organización.

i. Estructura organizacional

“La estructura organizacional constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa”. (2:125)

La estructura de una organización representa la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las relaciones entre los colaboradores de la empresa y se establece la comunicación formal necesaria.

ii. Instrumentos administrativos de organización

La organización del trabajo debe mostrarse en forma clara y concreta a todas las personas comprometidas con los objetivos de la empresa, esta es una labor de la administración, y para ello cuenta con los siguientes instrumentos:

a. Organigrama

“Es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización”. (2:166)

Un organigrama es un instrumento que facilita la visión global de las actividades, comunicación y niveles de autoridad que conforman una organización. Por su ámbito de aplicación pueden ser:

✓ **Generales**

“Contienen información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características”. (2:168)

✓ **Departamentales o específicos**

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización”. (2:168)

b. Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

✓ **Manual de procedimientos**

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.

En este manual se describe paso a paso las actividades a realizar para cumplir con determinada función, indicando a la persona responsable de realizarla y asignando los tiempos necesarios para llevarla a cabo. Para toda organización es importante contar con este documento ya que orienta a todo colaborador en el desempeño de sus tareas reduciendo así la repetición de errores y duplicidad de funciones.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES

El presente capítulo contiene la metodología utilizada en la investigación de campo, antecedentes y descripción de la situación actual en cuanto a la filosofía empresarial y los factores internos y externos que definen su competitividad en el mercado.

2.1 Metodología

Se describe a continuación la metodología utilizada durante este proceso de investigación:

2.1.1 Métodos

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

2.1.1.1 Método científico

Para recabar la información necesaria se aplicó el método científico en sus tres fases.

a. Indagadora

Se analizó información general proveniente de fuentes primarias a través de encuestas dirigidas a los 23 colaboradores del área operativa y entrevistas al Gerente General y a los cuatro jefes de áreas. Con respecto a las fuentes secundarias se realizaron consultas a páginas electrónicas y bibliografía relacionada con el tema.

b. Demostrativa

En esta fase se realizó el análisis de la información obtenida y se confrontó con las hipótesis planteadas para comprobar la veracidad de las mismas.

c. Expositiva

Esta fase se aplicará al momento de dar a conocer los resultados obtenidos en la investigación al presentar el informe final al Gerente General de la empresa.

2.1.1.2 Método deductivo

Partiendo de información general obtenida de las fuentes primarias y secundarias se llegó a conclusiones específicas, las cuales sirvieron para comprender la problemática de la empresa y la comprobar las hipótesis.

2.1.2 Técnicas

Con el objetivo de obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa se utilizaron las técnicas que se detallan a continuación:

2.1.2.1 Investigación bibliográfica

Se utilizó esta técnica con el objeto de que el presente trabajo de tesis se fundamentara en conceptos teóricos y que estos sirvieran de soporte a la investigación realizada.

2.1.2.2 Encuesta

Se realizaron encuestas dirigidas a los 23 colaboradores que pertenecen al nivel operativo con lo que se obtuvo información importante relacionada con la planeación estratégica en la empresa.

2.1.2.3 Entrevista

Se entrevistó a los cuatro puestos del nivel táctico, los cuales son: jefe de planificación y diseño, jefe de contabilidad, jefe de recursos humanos, director de obra, y Gerente General quien pertenece al nivel estratégico de la constructora.

2.1.2.4 Observación directa

Se realizó a través de visitas a las instalaciones de la constructora tanto en oficina central como en los proyectos habitacionales que desarrolla, con lo que se identificaron las deficiencias en el desempeño de las actividades del personal.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en este trabajo de tesis se describen a continuación:

2.1.3.1 Ficha bibliográfica

Se realizaron anotaciones con conceptos claves que se utilizaron en la parte teórica del trabajo de tesis y se registraron los datos de libros, documentos y materiales de apoyo.

2.1.3.2 Cuestionario

Se elaboró un formato con preguntas organizadas, estructuradas y relacionadas con la problemática visualizada, con lo que se obtuvo información confiable y precisa.

2.1.3.3 Guía de entrevista

Con base en el cuestionario diseñado se elaboró una guía con preguntas dinámicas y flexibles con las que se obtuvo la opinión de los jefes y gerente de la constructora.

2.1.3.4 Guía de observación

Se utilizó un formato en el que se registraron los sucesos relevantes que afectan de alguna manera el desempeño de actividades en la empresa.

2.2 Antecedentes

La empresa constructora de proyectos habitacionales, inicia operaciones en el año 2009, producto de una problemática detectada en la inmobiliaria de la cual

se originó, los clientes presentaban demasiadas quejas en cuanto a reparaciones que consistían en filtraciones y pequeñas fisuras en las casas, la empresa subcontratada se demoraba hasta quince días en realizarlas, a consecuencia de esto el propietario decidió formar una constructora para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. La empresa cuenta con cuatro proyectos de condominios de casas con distintos modelos, siendo el más grande de 87 casas y un proyecto de edificios con 24 apartamentos, todos ellos ubicados en el departamento de Guatemala.

Actualmente la constructora está incursionando en un nuevo mercado que es la construcción en lote propio (CLP), esto consiste en la construcción de viviendas a clientes que disponen de un terreno propio, el servicio va desde el diseño personalizado hasta la construcción de su casa. Al momento se cuenta con dos clientes importantes de CLP con casas de 400 m² y 252 m².

Cabe mencionar que aunque la constructora cuenta con los niveles operativo, estratégico y táctico para efectos de análisis de resultados de las entrevistas se unificaron los puestos de los niveles táctico y estratégico ya que en éste último nivel solamente se encuentra el gerente general.

2.2.1 Filosofía empresarial

La constructora de proyectos habitacionales cuenta con misión, visión y valores definidos, éstos fueron formulados por el gerente general, jefe de planificación y diseño y un asesor externo.

Según la encuesta realizada a los colaboradores la misión, visión y valores se dieron a conocer en una actividad de carácter motivacional en la que un expositor externo proyectó dichos elementos dando una breve explicación de

cada uno. Es importante mencionar que en dicha actividad no se involucró al personal que labora en campo sino solamente al de oficina.

El gerente general y jefes de área indicaron en la entrevista que aunque estos elementos están definidos no se han transmitido de forma escrita ni por medios electrónicos a todo el personal, solamente el gerente general y el jefe de planificación y diseño cuentan con éstos elementos documentados electrónicamente, indicaron también que la empresa no cuenta con un plan para dar a conocer los elementos definidos a todo el personal y darles un seguimiento adecuado para que éstos sean comprendidos y aplicados por los colaboradores.

Se constató por medio de la observación que estos elementos no han sido colocados en un lugar visible para que todo el personal tenga acceso a los mismos y los recuerden constantemente.

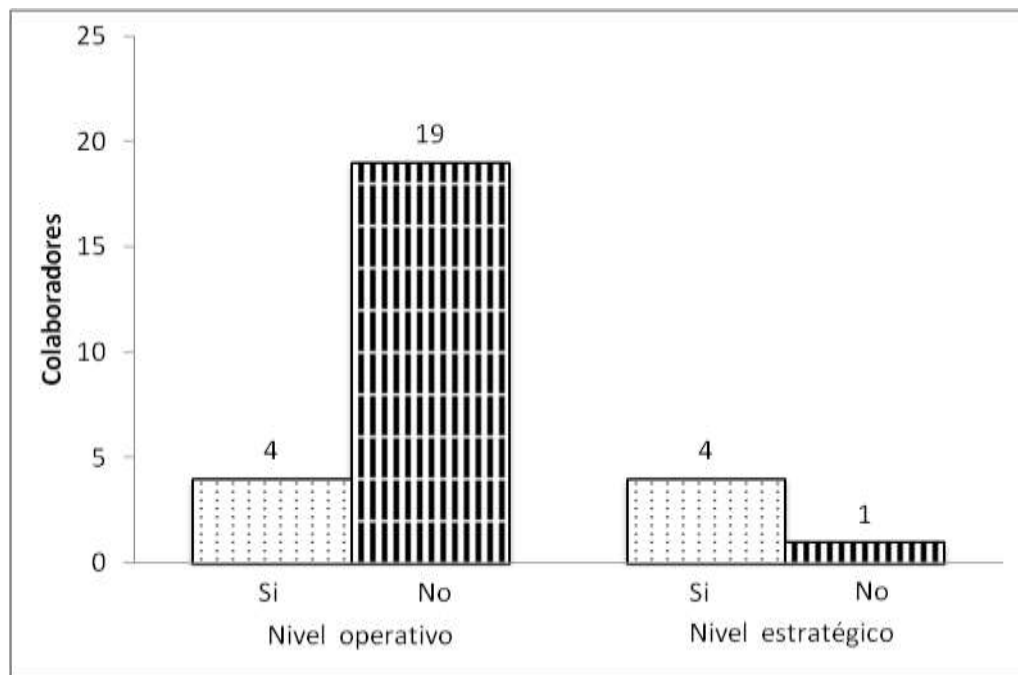
2.2.1.1 Misión

La misión definida por la constructora es la siguiente:

“Fomentar y desarrollar un ambiente creativo, con altos estándares de calidad y servicio, contando con personas calificadas y comprometidas desde su proyecto de vida y valores, a la búsqueda de un constante crecimiento integral”.

Se cuestionó a los colaboradores si conocían el fin principal de la constructora y los resultados son los siguientes:

Gráfica 3
Conocimiento de la misión
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Las personas que respondieron que conocen el fin principal de la constructora explicaron que ésta les fue dada a conocer verbalmente por medio de una charla, sin embargo al pedirles que la describieran no la recordaban con exactitud. De las personas que respondieron no conocer la misión, nueve dijeron que aunque estuvieron presentes en la actividad no la recuerdan y las otras diez aseguran que no se les ha dado esta información.

Al momento de preguntar al gerente general y jefes de área si tenían conocimiento de la misión de la constructora, cuatro respondieron que sí, pero no la recuerdan literalmente, una persona respondió no tener conocimiento de la misma. Cabe mencionar que el gerente general agregó que la misión definida no es adecuada y que necesita ser reformulada, ya que no se define cuál es el producto que ofrece la constructora, ni a qué tipo de usuarios va dirigido.

Al momento de realizar la visita se confirmó que los colaboradores no conocen la misión, esto se debe a que la misma es muy larga por lo que resulta difícil que los colaboradores la recuerden esto provoca que realicen su trabajo sin un fin común.

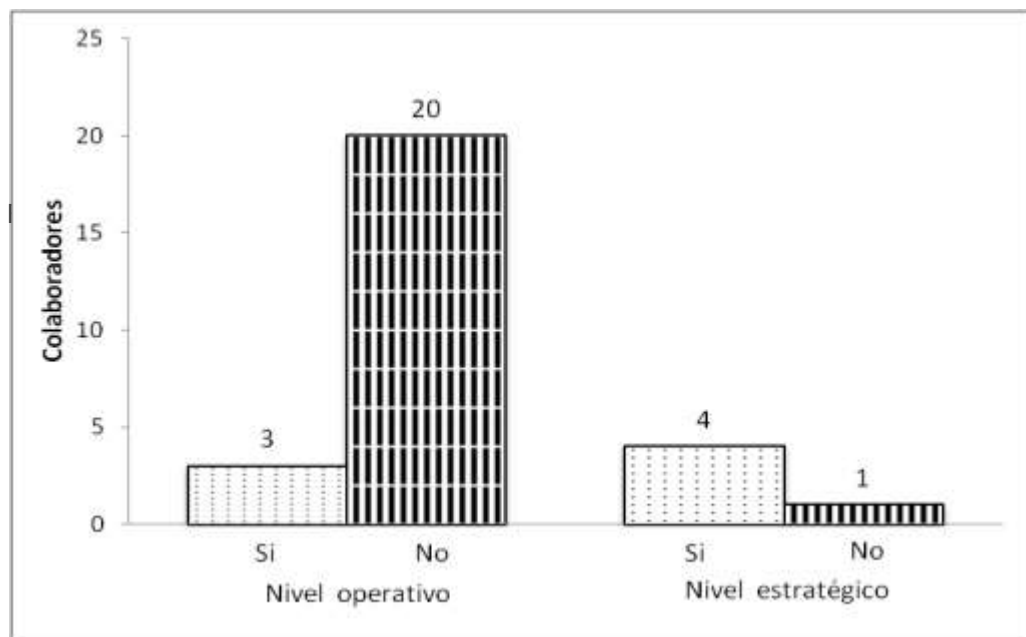
a. Visión

La visión definida en la constructora es la siguiente:

“Ser una corporación innovadora, líder en proyectos inmobiliarios y en la industria de la construcción, capaz de transformar el estilo de vida de nuestros clientes y colaboradores.”

Se preguntó a los colaboradores si conocen hacia dónde se proyecta la constructora dentro de tres años y en la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos:

Gráfica 4
Conocimiento de la visión
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Quienes respondieron conocer la visión no pudieron describirla literalmente sino solamente recordaban algunas frases, agregaron que se debe a que después de escucharla en la actividad en que participaron no se les trasladó por escrito. De los colaboradores que respondieron no conocerla, once dijeron que no la recuerdan y nueve que pertenecen al área de campo aseguraron que no se les ha dado a conocer.

Al momento de cuestionar a los jefes de área y gerente general si conocían la visión de la constructora, cuatro respondieron que efectivamente la conocen pero no la recuerdan con exactitud, consideran que ésta debió haber sido comunicada de forma escrita y que al momento no existe ningún plan para darle seguimiento. Esto repercute en que no tengan una guía para formular planes a largo plazo, con estrategias definidas que ayuden a que la visión se convierta en realidad.

Se observó que a pesar de que la visión fue transmitida, los empleados no la recuerdan debido a que solamente la dieron a conocer verbalmente y no por medio escrito. Algunos jefes de área y el gerente general poseen por escrito en medios electrónicos la misión y visión definidas. La visión definida no es adecuada ya que involucra a la inmobiliaria lo cual no es conveniente pues lo que se desea ahora es dar a conocer a la constructora como una empresa independiente.

b. Valores

Actualmente la constructora cuenta con los siguientes valores definidos:

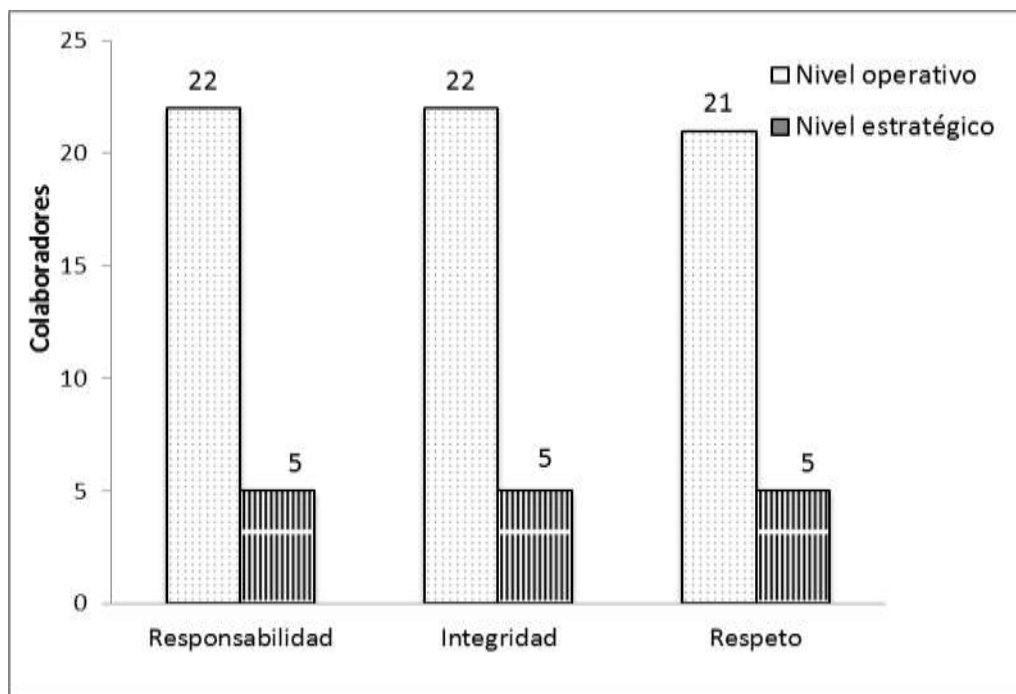
Respeto, responsabilidad, integridad, pasión, disciplina, excelencia y servicio. Es conveniente mencionar que la pasión y el servicio no pueden considerarse como valores ya que no son principios éticos sino solamente sentimientos con los que se desarrolla una actividad. Es importante también que los valores cuenten con

una breve descripción para que el personal pueda comprenderlos y adaptarlos a su comportamiento diario.

Al cuestionar a los colaboradores acerca de cuáles son los valores que se aplican se obtuvieron los siguientes resultados.

Cabe mencionar que los datos que se muestran en la gráfica no coinciden con el número de encuestados ya que cada uno marcó más de un valor.

Gráfica 5
Aplicación de valores
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

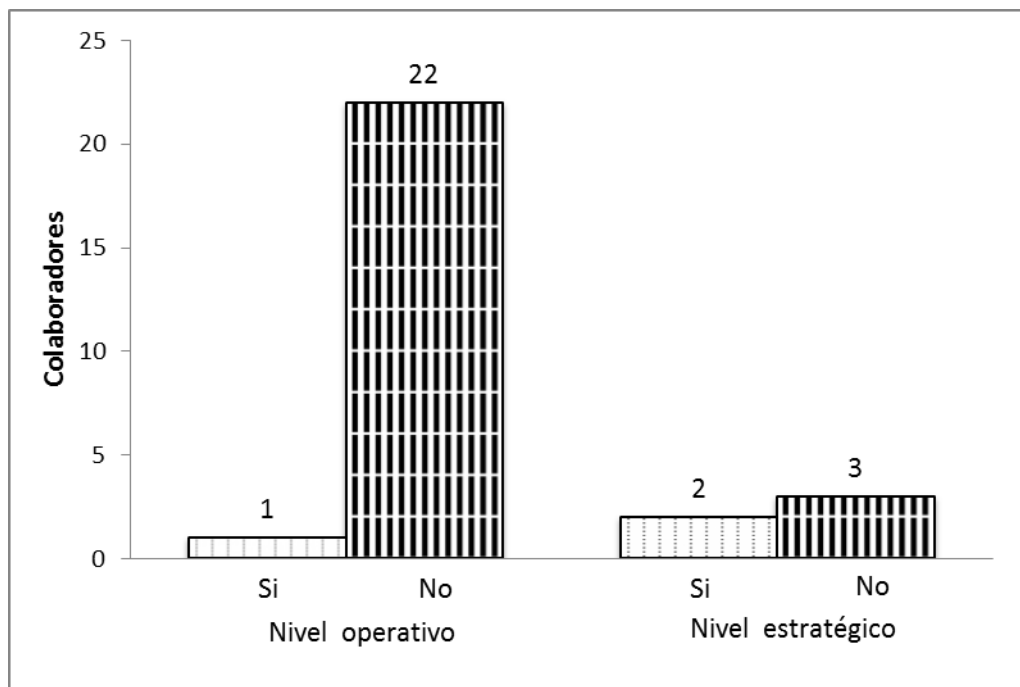
Como se observa en la gráfica anterior los valores puestos en práctica por los colaboradores son: responsabilidad, integridad y respeto según comentarios se identifican con ellos y los aplican en el desarrollo de sus actividades diarias.

El gerente general expresó que no se ha realizado ninguna actividad en la cual se explique al personal en qué consiste cada uno de los valores y que los motive a aplicarlos.

2.2.1.2 Objetivos

La constructora objeto de investigación no cuenta con objetivos organizacionales definidos. Por lo que al cuestionar al personal acerca del conocimiento de los objetivos que desea alcanzar la constructora dentro de los próximos tres años, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 6
Conocimiento de los objetivos
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Como puede observarse solamente una persona respondió conocer los objetivos de la empresa, sin embargo al pedirle que los describiera dijo que nunca se los han dado a conocer, pero que tiene la idea que el principal objetivo es obtener

ganancias, el resto de encuestados respondió no conocerlos pues no se les ha transmitido esta información por ningún medio.

Según los resultados de la entrevista realizada, tres personas dijeron que uno de los objetivos de la constructora es posicionarse entre las mejores del país, porque el gerente general lo ha expresado en algunas reuniones y al momento de entrevistarlo confirmó que los objetivos no han sido definidos ni están por escrito, pero según su criterio el objetivo principal es posicionarse en el mercado como líderes en la construcción de proyectos de lote propio, sin embargo este no ha sido transmitido a los colaboradores.

Se constató a través de la observación que la constructora no cuenta con objetivos definidos, lo cual provoca que el personal no tenga con una guía que los ayude a encaminar sus esfuerzos para hacer de la constructora una empresa competitiva y bien posicionada en el mercado.

2.2.2 Estructura organizacional

Inicialmente contaba con un gerente general, un ingeniero supervisor de obra y encargado de planificación y diseño, un encargado de compras, un auxiliar de compras, un bodeguero y un maestro de obra. Actualmente cuenta con un equipo de trabajo de dieciocho puestos y veintiocho colaboradores los cuales según el Gerente General se distribuyen en las áreas que se muestran en el siguiente cuadro:

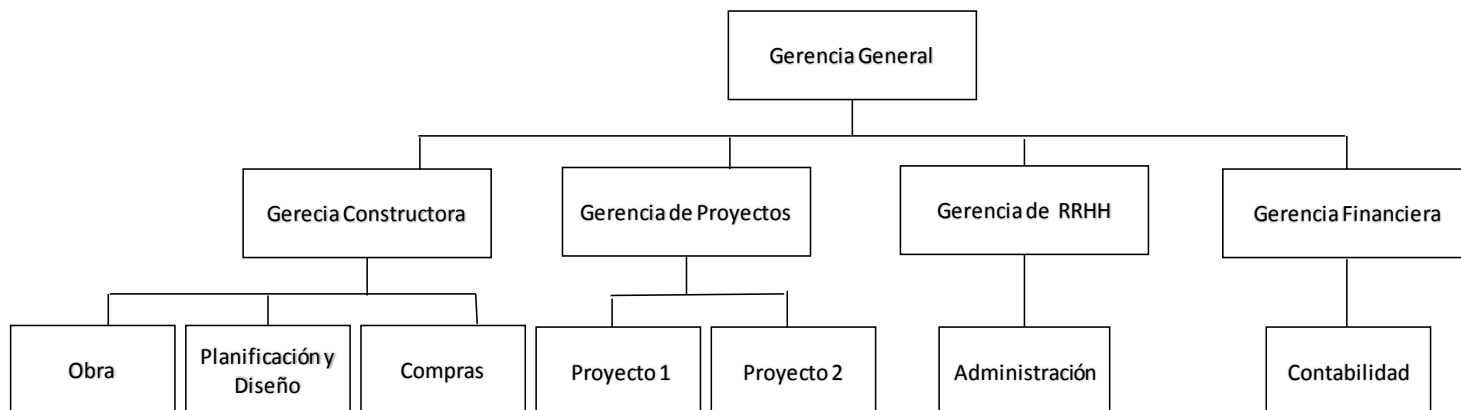
Cuadro 1
Número de colaboradores por área
Empresa constructora de proyectos habitacionales

Área	No. de colaboradores
Gerencia General	1
Departamento de planificación y diseño	2
Departamento de finanzas	3
Departamento de recursos humanos	3
Departamento de campo	7
Sección de contabilidad	4
Sección de compras	3
Sección de bodega	4
Unidad de informática	1
Total de colaboradores	28

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A pesar de que los colaboradores conocen a qué departamento corresponde su puesto de trabajo, mencionaron que no se les ha dado a conocer el organigrama de la constructora, a lo que el Gerente General en la entrevista mencionó que se tiene un organigrama pero el mismo no ha sido actualizado por lo que es necesario elaborar un nuevo organigrama tomando en cuenta solamente a la constructora debido a que ésta se independizó de la inmobiliaria y además existen nuevos departamentos que no han sido incluidos.

Gráfica 7
Organigrama general actual
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: Arte Inmobiliario. Año 2010.

2.2.3 Actividad económica

La principal actividad económica de la empresa es la construcción de proyectos habitacionales, los cuales se ofrece para inmobiliarias que estén interesadas en construir proyectos de condominios o bien para personas que deseen construir su vivienda en lote propio. Según indicó el gerente recientemente se ofrecen servicios de diseño y planificación de proyectos.

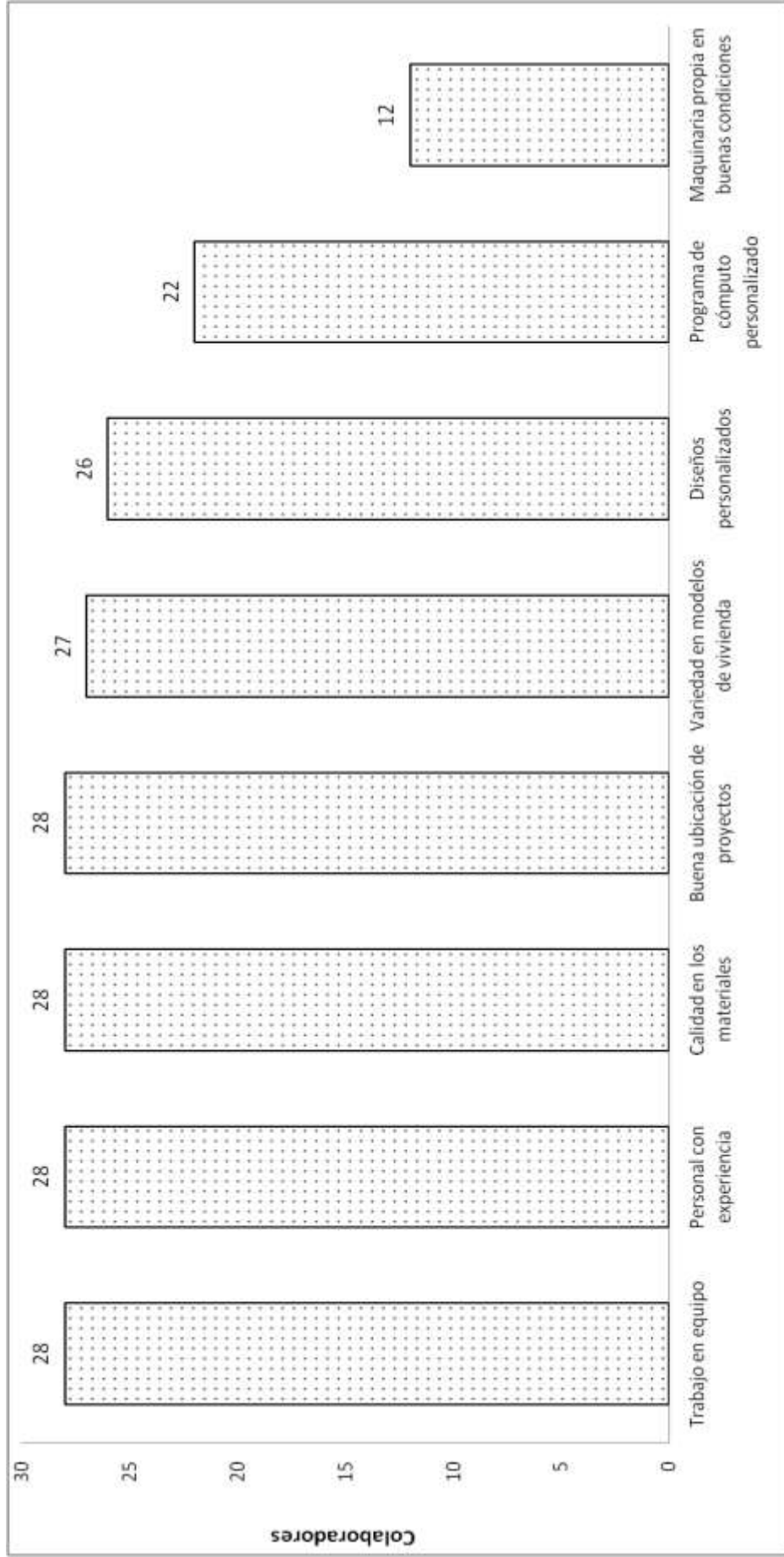
2.3 Análisis FODA

A continuación se presenta el diagnóstico FODA realizado en la constructora, que consiste en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman el entorno de la empresa, con base en información proporcionada por los colaboradores del nivel operativo y estratégico.

2.3.1 Fortalezas

A continuación se presentan los factores positivos que la empresa realiza con un alto grado de eficiencia para aprovechar e incrementar su competitividad en el mercado actual.

Gráfica 8
Fortalezas
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

F1. Trabajo en equipo

La totalidad de encuestados coinciden en que reciben constantemente ayuda y cooperación tanto de sus jefes como de sus compañeros.

Las cinco personas entrevistadas opinan que los colaboradores siempre muestran apoyo al resto de compañeros para resolver problemas que se dan en las actividades diarias que realizan. El gerente general mencionó que esta cultura que han adoptado los colaboradores ha dado excelentes resultados porque su equipo de trabajo ha sido capaz de resolver problemas graves en ocasiones en las que él ha estado ausente.

Al realizar la visita se observó que efectivamente las personas muestran una actitud de servicio hacia sus compañeros al momento en que alguien requiere de su ayuda para resolver inconvenientes, cuando se presenta algún problema se reúnen como equipo y discuten alternativas para resolverlo y ser más eficientes.

F2. Personal con experiencia

Los colaboradores de la constructora poseen experiencia en el área específica en la que se desarrollan, además buscan capacitarse e incrementar sus conocimientos por cuenta propia, adicionalmente las personas que laboran en campo tienen varios años de experiencia en la industria de la construcción.

Los jefes de área respondieron que en general los colaboradores demuestran a través del trabajo que realizan tener la experiencia suficiente para tener un buen desempeño, el gerente general dijo que hay colaboradores que poseen estudios universitarios y en el área de campo los maestros de obra tienen años de experiencia en cuanto a la construcción y supervisión de obras.

F3. Calidad en los materiales

Los colaboradores consideran que los materiales utilizados en la construcción de los proyectos son de buena calidad porque se adquieren marcas reconocidas en la industria de la construcción como lo son: Cementos Progreso, Aceros de Guatemala, Mixto Listo, Mega Productos, entre otros.

Además el gerente general comentó que es una política de la constructora que previo a realizar la compra de un nuevo material se deben presentar tres cotizaciones de distintos proveedores en dónde no solamente se analiza el precio sino la calidad de los materiales que ofrece.

F4. Buena ubicación de proyectos

Los proyectos que al momento de la investigación se desarrollan están ubicados en los municipios de San José Villa Nueva, San Cristóbal Mixco, Villa Canales y Carretera a El Salvador, todos en lugares céntricos con acceso a centros comerciales, colegios y súper mercados, lo cual resulta atractivo a los clientes ya que no tienen que recorrer largas distancias para realizar sus actividades cotidianas. El gerente general hizo la observación que uno de los aspectos que llama la atención de los clientes en los proyectos situados en Carretera a El Salvador es que están rodeados de áreas verdes, un ambiente acogedor y ecológico.

F5. Variedad en modelos de vivienda

La constructora cuenta con un catálogo en que se muestra una amplia variedad en modelos de viviendas las cuales pone a disposición de los clientes para que puedan tener distintas opciones y elegir la que más se adecúe a sus gustos y presupuesto. El gerente general indicó que actualmente se cuenta con doce distintos modelos y considera que esta es una ventaja competitiva que ofrece la constructora a clientes de CLP ya que ninguna otra empresa dedicada a este tipo de proyectos posee esta variedad de modelos.

F6. Diseños personalizados

Según el jefe de planificación y diseño, al momento en que un cliente solicita una reunión para iniciar un proyecto se le muestra un catálogo con los modelos de vivienda que ya se han construido, pero se le ofrece la opción de realizar un diseño nuevo y específico, para lo cual se le pregunta al cliente qué tipo de vivienda le interesa, de cuántos niveles y el tipo de acabados que desea. Siempre brindándole asesoría para tomar la mejor decisión acerca del diseño y adecuándose al presupuesto, esto con el objetivo de satisfacer los gustos y preferencias de cada cliente.

F7. Programa de cómputo personalizado

La constructora cuenta con un programa que se implementó hace cinco meses y que actualmente funciona para el control de compras, inventario en bodegas, creación de presupuestos y pagos de mano de obra. Cabe mencionar que algunos de los colaboradores de campo y mantenimiento no aplica a esta pregunta porque el desempeño de su trabajo no requiere de su utilización. Los jefes de área coinciden en que la implementación de este software ha ayudado a hacer más eficientes procesos de elaboración de presupuestos, compras, control de inventarios y pago a contratistas y proveedores. El gerente general informó que el programa que se implementó recientemente fue estructurado conforme a las necesidades específicas de la constructora y que se sigue trabajando en el mismo para que funcione eficientemente en todas las áreas.

F8. Maquinaria propia en buenas condiciones

Se ha invertido en la compra de la siguiente maquinaria: una retroexcavadora, cinco rotomartillos, cinco pulidoras y una concretera, según el gerente general esta inversión se realizó con el objetivo de tener ahorros pues al rentar este tipo de maquinaria se elevaban los costos de construcción. Además los colaboradores indicaron que mensualmente se realiza mantenimiento a esta maquinaria con el fin de que se encuentren siempre en óptimas condiciones para

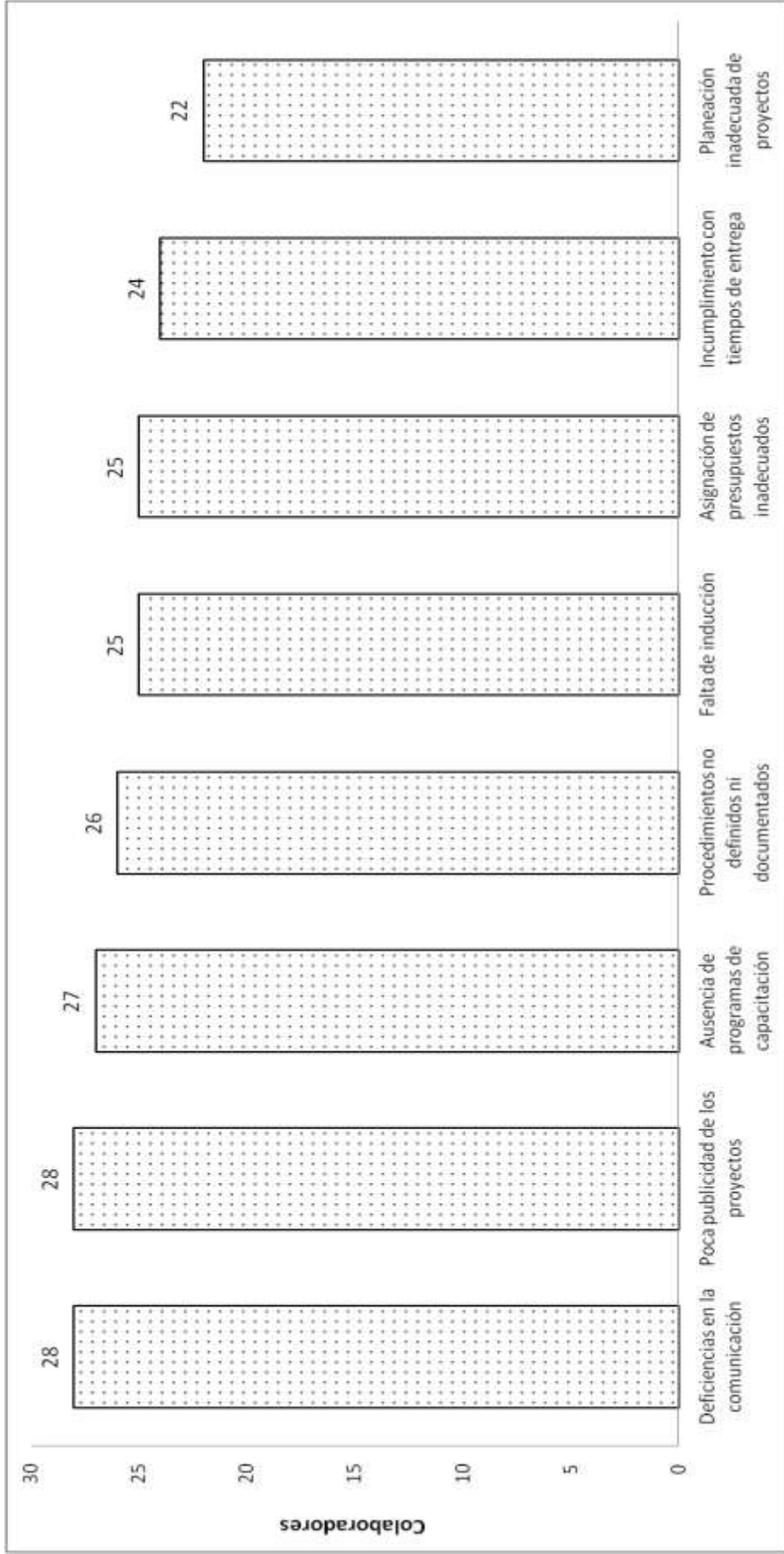
que los procesos de construcción sean eficientes evitando el desperdicio de materiales y tiempo.

Cabe mencionar que dieciséis de las personas encuestadas pertenecen a oficina por lo que no aplican a esta pregunta por no utilizar maquinaria.

2.3.2 Debilidades

A continuación se presentan los factores negativos que afectan el posicionamiento y competitividad de la empresa.

Gráfica 9
Debilidades
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

D1. Deficiencias en la comunicación

Los colaboradores consideran que la información que se genera dentro de la empresa no se transmite formalmente puesto que la forma en que generalmente se comunica es verbal y en ocasiones por medio de correos electrónicos, además no es transmitida a todo el personal y cuando surge un cambio en el desarrollo de un proyecto la información se comunica apresuradamente sin documentar los cambios. Los jefes de área coinciden en que debido a la urgencia con que se dan los cambios por no existir un procedimiento bien definido para solicitarlos, éstos no se comunican previamente al personal involucrado. Se observó que cuando se genera información importante no se designa a una persona para que la transmita al personal involucrado y todos suponen que alguien más lo hará lo que da como resultado que varios de los involucrados no estén enterados de información de suma importancia o cambios que se dan en los proyectos.

D2. Poca publicidad de los proyectos

Actualmente se ha utilizado como medio para dar a conocer los proyectos de CLP la publicidad de boca en boca y en ocasiones el envío de información por correo electrónico a personas referidas por otros clientes. El gerente general comentó que debido a que se está incursionando en este nuevo mercado de CLP necesita planificar cuidadosamente el procedimiento y las personas responsables de atender a los clientes potenciales que se interesen en contratar a la constructora antes de lanzar una campaña publicitaria.

D3. Ausencia de programas de capacitación

Según lo indicaron los colaboradores durante el tiempo que llevan laborando en la constructora no han recibido capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño. Los jefes de área indicaron que la constructora no tiene contemplado un programa para brindar capacitaciones a los colaboradores. El gerente general dijo que no consideran que esto sea algo prioritario ya que en

general el desempeño de los colaboradores es bueno y son personas que poseen amplia experiencia en su trabajo. Se observó que efectivamente la constructora no ofrece capacitaciones a sus empleados, a pesar de que el personal posee experiencia se notó que en el área de planificación y diseño hay programas de computación modernos que ayudan a hacer el trabajo de esta área más eficiente pero el personal no tiene conocimiento de éstos o no saben manejarlos totalmente. La falta de capacitación al personal impide optimizar el recurso humano pues no se desarrollan sus capacidades y no se actualizan constantemente sus conocimientos.

D.4 Procedimientos no definidos ni documentados

Los colaboradores indicaron que no se les ha entregado por escrito los procedimientos a seguir para realizar las actividades de su puesto de trabajo, solamente se les han dado instrucciones de cómo realizar sus atribuciones de manera verbal. El jefe de planificación y diseño indicó que ha elaborado algunos flujogramas relacionados con procedimientos de su departamento pero que no se han dado a conocer a todo el personal involucrado. Según el gerente general se inicio un plan para elaborar flujogramas de los procedimientos más importantes de cada área, pero que debido a la falta de tiempo se le ha dado prioridad a otras actividades dejando este plan como un pendiente. La falta de un manual de normas y procedimientos provoca la repetición de errores en las actividades que desempeñan los colaboradores, pérdida de tiempo y de recursos materiales.

D.5 Falta de inducción

Al momento de ingresar un nuevo colaborador no se le da una inducción adecuada ya que solamente se le da información general como horarios, algunas actividades de su puesto y presentación de sus compañeros. Los jefes de área y gerente general dijeron que no existe un procedimiento definido ni normado para orientar al personal y que generalmente van conociendo sus atribuciones conforme desarrollan su trabajo y con la orientación que le dan sus compañeros.

No se cuenta con un manual de inducción que oriente al personal de nuevo ingreso, tampoco se ha estructurado el descriptor de cada puesto de trabajo por lo que solamente conocen algunas de sus atribuciones y responsabilidades e incluso desconocen el nombre de su puesto.

D6. Asignación de presupuestos inadecuados

Con relación a los presupuestos de materiales y mano de obra que se asignan a los proyectos para llevar a cabo la construcción de los mismos los colaboradores indicaron que no son adecuados pues al momento de realizar la construcción se utilizan materiales en cantidades mayores a las presupuestadas, el personal del departamento de compras indicó que no se tiene un control adecuado para actualizar los precios y a consecuencia de ello se sobrepasa el monto presupuestado pues los precios de materiales en el mercado cambian constantemente y generalmente van en aumento. Comentaron también que algunos proyectos se han iniciado sin tener un presupuesto autorizado, esto provoca que al momento de la ejecución de los proyectos se sobrepase el costo presupuestado para la construcción y por lo tanto disminuya el porcentaje de utilidad.

D7. Incumplimiento con tiempos de entrega

Al inicio de cada proyecto se elabora un cronograma detallando los trabajos a realizar indicando fechas de inicio y fin de los mismos, sin embargo al ejecutarlos no se cumple a cabalidad con las fechas de entrega indicadas en el cronograma debido a que se dan retrasos por falta de materiales, personal y por los constantes cambios climáticos ya que en temporada de lluvia es difícil realizar trabajos de fundición. El gerente general mencionó que en algunos proyectos se ha visto afectada la utilidad ya que se han tenido que pagar multas por el atraso en la entrega de viviendas a los clientes.

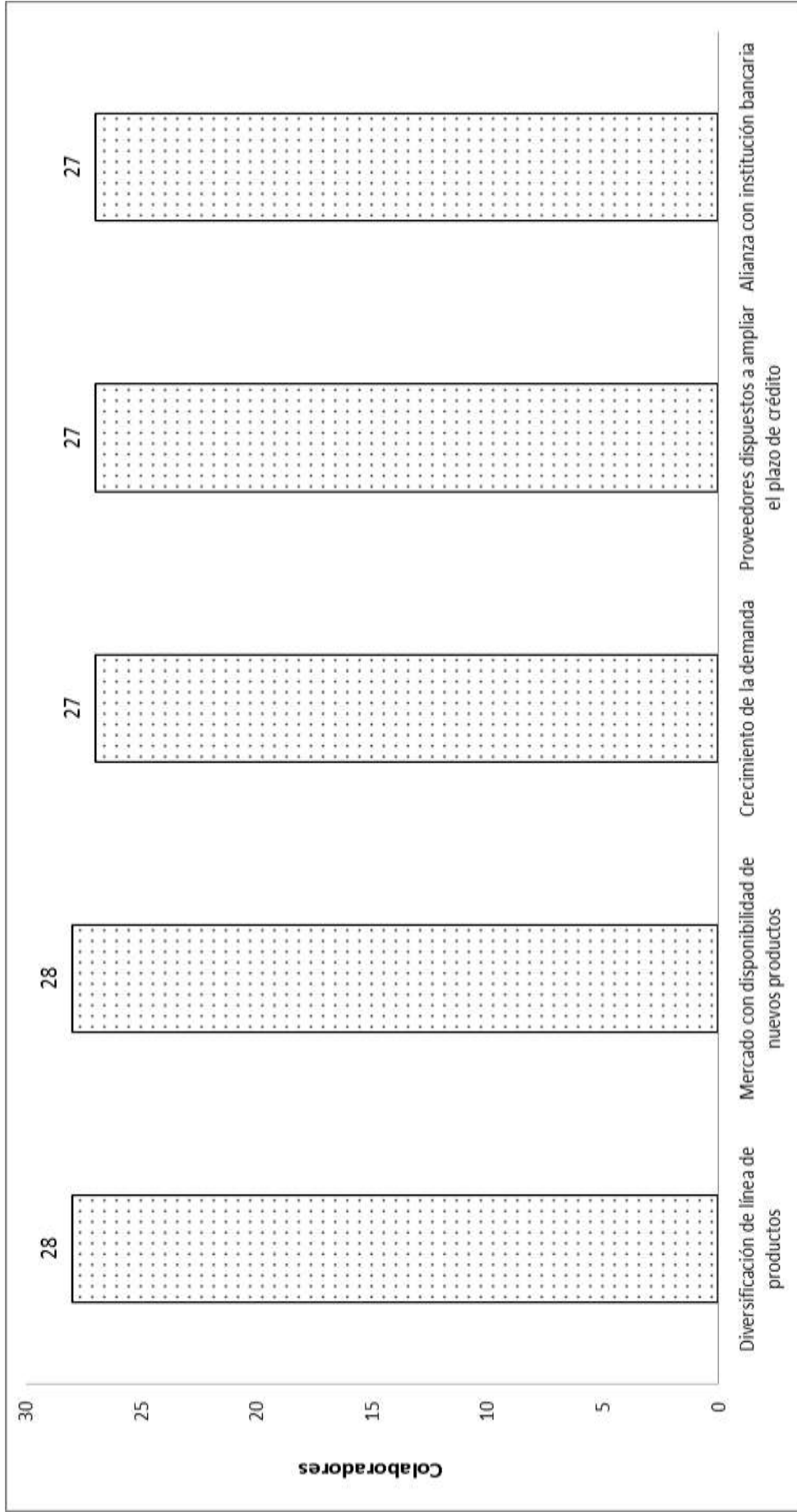
D8. Planeación inadecuada de proyectos

Los colaboradores consideran que la ejecución de los proyectos se inician apresuradamente sin evaluar inconvenientes que se puedan dar en un futuro, el personal de contabilidad comentó que ha habido casos en los que se tienen problemas en cuanto al tema del pago de impuestos por no haber discutido estos asuntos previamente, además informaron que a pesar de que se dan instrucciones no se dejan por escrito ni se comunican formalmente al personal involucrado. El gerente general dijo que si se realiza una planificación antes de iniciar un proyecto pero que no se documenta lo cual provoca dificultades en la ejecución por temas que se olvidan o crean confusión. La falta de una planeación adecuada trae como consecuencia que durante el desarrollo de los proyectos surjan imprevistos que no se visualizaron inicialmente.

2.3.3 Oportunidades

En la siguiente gráfica se presentan los factores externos que pueden ayudar en el desempeño de la constructora e incrementar su posicionamiento en el mercado.

Gráfica 10
Oportunidades
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

O1. Diversificación de línea de productos

Los colaboradores indicaron que el construir nuevos proyectos como oficinas, bodegas y edificios comerciales es una buena opción para incentivar el crecimiento de la constructora. Según comentarios del gerente general en el área metropolitana existe una gran demanda de edificios de apartamentos pues hay personas que desean vivir en una ubicación cercana a sus lugares de trabajo en donde no tengan que desplazarse largas distancias y puedan ahorrar tiempo y dinero en combustible. Agregó que actualmente es difícil encontrar ofertas de terrenos amplios en el área metropolitana para la construcción de casas por lo que la construcción de vivienda vertical es una oportunidad de crecimiento. Asimismo expuso su interés en la construcción de ofi-bodegas, proyectos en los cuales también ha notado incremento en la demanda.

Según un artículo publicado por Prensa Libre en julio de 2013 se dice que los proyectos de vivienda vertical no son nuevos en el país, pues sobreviven al siglo XX lugares como Nimajuyú, Miles Rock y los multifamiliares de la zona 3; sin embargo, en los últimos cinco años este tipo de solución habitacional ha despertado un fuerte interés en los constructores. Juan Carlos Salazar, gerente de la empresa de análisis e investigación de mercados Inspecciones Globales expuso que “los principales motivos para que una persona viva en una torre de apartamentos son, en orden de importancia: seguridad, aumento del tránsito vehicular, eficiencia en el uso del espacio, pago de menos impuestos y, en algunos casos, el precio.” (11:sp)

O2. Mercado con disponibilidad de nuevos productos

El director de obra y el jefe de planificación y diseño mencionaron que en la actualidad existen sistemas constructivos como losas prefabricadas que hacen más eficiente la construcción ofreciendo una mayor rapidez de ejecución para alcanzar las metas fijadas en cuanto a los recursos económicos y de tiempo. El gerente general explicó que este sistema de construcción moderno permitiría

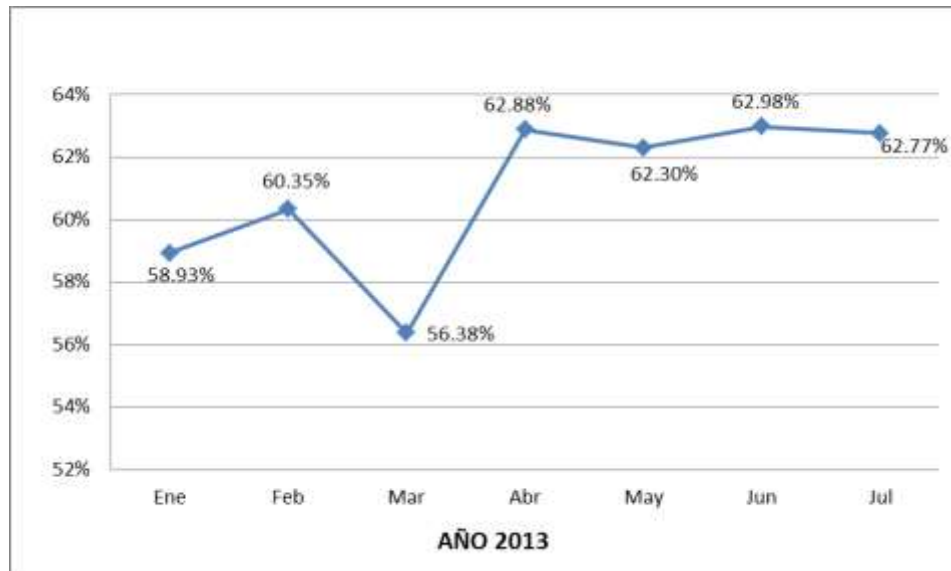
ahorrar tiempo y cumplir con las fechas de entrega estipuladas según el cronograma de obra, agregó que existen varios productos prefabricados como muros, columnas, gradas, entre otros, pero que en este momento le interesa iniciar con las losas, por lo que ha tenido reuniones con un proveedor reconocido de losas prefabricadas en Guatemala, para conocer a detalle cómo funciona este sistema, el proveedor explicó que consiste piezas de piedra pómez fundidas previamente colocadas sobre viguetas armadas con acero de alta resistencia, elaborados con agregados de primera calidad, al final se complementa con una malla de refuerzo y una fundición de 5 a 7 centímetros de concreto fundido en el lugar. Algunas de las ventajas que ofrece este tipo de construcción son: rapidez en la instalación, eliminación de formaletas, reduce la mano de obra, soportan cargas altas como puentes y bodegas, se adapta a cualquier diseño arquitectónico, son losas de mayor durabilidad pues se reduce la corrosión, y por último el transporte y montaje, ya que se instala fácilmente sin necesidad de equipos mecanizados.

03. Crecimiento de la demanda

El gerente general dio a conocer que ha percibido un incremento en la demanda de proyectos habitacionales, a medida que crece la población guatemalteca la construcción de éstos se hace más importante, además considera que cada vez hay más familias interesadas en adquirir una vivienda segura y con la facilidad de financiamiento.

Según datos que dio a conocer la Cámara Guatemalteca de la Construcción, se observa que la actividad de la construcción ha ido en aumento durante los primeros meses del año 2013, esta estadística refleja el porcentaje en la venta de insumos más importantes utilizados en la construcción como cemento, hierro, block, entre otros. Esto confirma que la actividad de la construcción de viviendas va en aumento.

Gráfica 11
Índice mensual de la actividad de la construcción
Cámara guatemalteca de la construcción
Año 2013



Fuente: Cámara Guatemalteca de la Construcción. (10:sp)

O4. Proveedores dispuestos a ampliar plazo de crédito

Según datos proporcionados por el gerente general, la mayoría de los proveedores con los que se trabaja actualmente otorgan un máximo de treinta días de crédito, pero que lo más conveniente es que los proveedores de materiales básicos como cemento, block, acero y concreto concedan de cuarenta y cinco a sesenta días de crédito, considera que tiene la oportunidad de negociar con estos proveedores ya que no se ha tenido atraso en el pago de facturas y se realizan compras en cantidades grandes. Es importante para la constructora ampliar el monto y días de crédito con proveedores de los materiales más importantes ya que al inicio de cada proyecto no cuentan con un anticipo por parte de los clientes, por tal motivo es necesario contar con amplitud de crédito para financiar la construcción inicial de los mismos.

O5. Alianza con institución bancaria

El gerente general indicó que tiene planificado realizar reuniones con los ejecutivos del área de vivienda de una de las instituciones bancarias más importantes del país para negociar la línea de crédito para proyectos de CLP y así ofrecer ventajas a los clientes en cuanto a tasa de interés y plazo de financiamiento. La alianza con esta institución es una oportunidad para que la constructora ofrezca ventajas competitivas al nuevo segmento de mercado al cual se está introduciendo ya que la tasa que cobra el banco es del 9.6% a un plazo de 25 años, si bien es cierto, existen otras instituciones bancarias que ofrecen tasas más bajas pero éstas van aumentando conforme el tiempo.

O6. Déficit habitacional

Según publicación realizada por la Cámara Guatemalteca de la Construcción “de acuerdo con información del Fondo Guatemalteco de la Vivienda (Foguavi), del Ministerio de Comunicaciones, el déficit de vivienda llega a un millón 220 mil 207. De esa cifra se desprende el déficit cuantitativo de vivienda, conocido como la situación "donde el ciudadano carece absolutamente de una vivienda". En este rubro se identifica un total de 475 mil 703 casos, es decir el 39 por ciento. Por otro lado se encuentra el déficit cualitativo, que representa a las personas que si bien poseen vivienda, esta no reúne las condiciones mínimas de habitabilidad, por estar construidas en condiciones precarias y carecer de los servicios básicos o por estar erigidas en zonas de alto riesgo que ponen en peligro la vida de sus habitantes. En este rubro se concentra un total de 744 mil 503 casos, lo que representa el 61 por ciento.” (14:sp)

Esto significa que el sector de la construcción puede crecer ya que se tiene la oportunidad de invertir y ofrecer a la población que carece de vivienda o que la misma no cumple con las condiciones óptimas, proyectos habitacionales de acuerdo a cada nivel socioeconómico.

O7. Inseguridad en el país

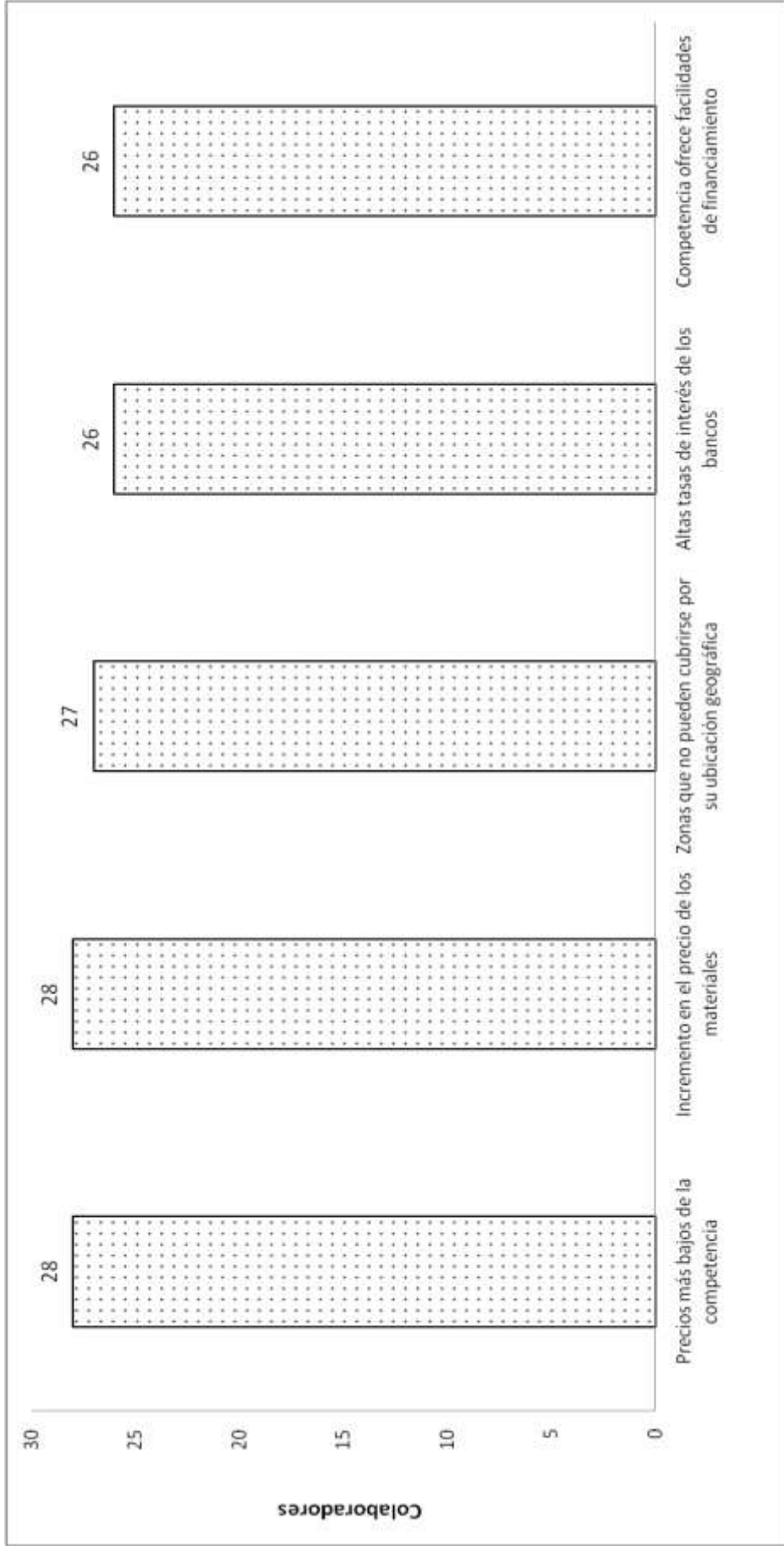
“Según la División Especializada en Investigación Criminal (DEIC), de la Policía Nacional Civil (PNC), las zonas donde más robos ocurren son: 7, 11, 18 y 10 y en los siguientes municipios de Guatemala: Mixco, Villa Nueva y Villa Canales. Para los investigadores, esas cifras no representan la totalidad de los robos, puesto que muchos casos no son denunciados. Las víctimas de robo temen represalias de los delincuentes que entran a sus casas, ya que muchas veces se llevan documentos importantes que contienen todos sus datos personales.”
(15:sp)

La inseguridad en las viviendas es una oportunidad para la constructora debido a que muchas familias guatemaltecas sienten temor a que sus casas sean saqueadas por estar ubicadas en sectores en donde la inseguridad es alta por lo que consideran una buena solución adquirir casas en condominios que cuenten con garitas, agentes y sistemas de seguridad lo cual los convierte en clientes potenciales para la empresa.

2.3.4 Amenazas

A continuación se presentan los factores que la empresa no puede controlar, que afectan de manera negativa su crecimiento y bloquean su posicionamiento en el mercado.

Gráfica 12
Amenazas
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A1. Precios más bajos de la competencia

Los jefes de las distintas áreas indicaron que han observado que los proyectos de la competencia que están cercanos a los de la constructora ofrecen precios más bajos con enganche mínimo de 5% del precio total de la vivienda y con opción a cancelarlo en pagos fraccionados.

Con base en información obtenida por medio de cotizaciones solicitadas a otras empresas constructoras se elaboró el siguiente cuadro comparativo de precios:

Cuadro 2
Precios de la competencia
Empresa constructora de proyectos habitacionales

Empresa	Tipo de vivienda	Ubicación	Mts ²	Precio	Enganche	Cuota Mensual	Plazo
Empresa constructora de proyectos habitacionales	Casa	Carretera a el Salvador	130	Q700,000.00	Q 70,000.00	Q5,900.00	25años
Empresa A	Casa		131	Q607,920.00	Q60,800.00	Q4,200.00	25 años
Empresa B	Casa		129	Q580,000.00	Q48,500.00	Q4,250.00	25 años
Empresa constructora de proyectos habitacionales	Casa	Mixco	120	Q 650,000.00	Q50,000.00	Q5,000.00	25años
Empresa A	Casa		120	Q625,000.00	Q33,000.00	Q4,919.34	25 años
Empresa B	Casa		110	Q410,000.00	Q22,000.00	Q3,626.17	25 años
Empresa constructora de proyectos habitacionales	Apartamentos	Villa Nueva		Q 500,000.00	Q 25,000.00	Q 3,000.00	25años
			85				
Empresa B	Apartamentos		80	Q400,000.00	Q15,000.00	Q2,000.00	25 años

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

A2. Incremento en el precio de los materiales

Tanto el gerente general como los jefes de área dijeron que se han visto afectados por el incremento en el precio de ciertos materiales, el gerente general indicó que esto afecta directamente al presupuesto, aunque se maneja un porcentaje de imprevistos en los costos en ocasiones no logra cubrir el alza de los precios y se sobrepasa lo que se tenía contemplado en el presupuesto inicial

de los proyectos, además comentó que uno de los materiales que ha tenido un mayor incremento es el concreto.

En el artículo publicado en la página de la Cámara Guatemalteca de la Construcción se puede observar un listado de precios de materiales utilizados para la construcción el cual se actualiza mensualmente basándose en cotizaciones de varios proveedores, en el siguiente cuadro se seleccionaron los materiales que han mostrado mayor incremento al mes de agosto de 2013 con respecto al mes de abril del mismo año.

Cuadro 3
Listado de precios de materiales
Cámara guatemalteca de la construcción
Año 2013

GRUPOS Y ARTÍCULOS	UNIDAD DE MEDIDA	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13
HIERRO CORRUGADO						
1" , grado 40 de 20´	QUINTAL	Q423.69	Q420.43	Q420.43	Q431.02	Q431.02
1" , grado 60 de 20´	QUINTAL	Q409.87	Q410.07	Q406.82	Q417.41	Q417.41
CEMENTO						
Cemento nacional gris	42.5 KG..	Q72.30	Q74.16	Q73.48	Q73.48	Q73.48
CONCRETO						
2500 P.S.I.	METRO 3	Q1,090.60	Q1,090.60	Q1,130.00	Q1,177.96	Q1,177.96
3500 P.S.I.	METRO 3	Q1,169.28	Q1,169.28	Q1,262.80	Q1,262.80	Q1,262.80
4000 P.S.I.	METRO 3	Q1,213.24	Q1,213.24	Q1,310.40	Q1,310.40	Q1,310.40
5000 P.S.I.	METRO 3	Q1,301.16	Q1,301.16	Q1,405.32	Q1,405.32	Q1,405.32
BLOCK DE CONCRETO						
Standard de concreto de 9 x 19 x 39 cms	MILLAR	Q3,000.00	Q3,000.00	Q3,000.00	Q3,030.00	Q3,030.00
Fachada Estriado de 190*190*390 Cms	MILLAR	Q4,480.00	Q5,400.00	Q5,400.00	Q5,400.00	Q4,880.00
PAVIMENTADORES						
Adoquín standard de 10 x 22 x 24 cms.	MILLAR	Q3,672.50	Q3,790.00	Q3,770.00	Q3,922.50	Q3,885.00
TUBO DE CONCRETO SIN REFUERZO						
6" diámetro interior	UNIDAD	Q24.41	Q24.17	Q24.46	Q25.29	Q26.33
10" diámetro interior	UNIDAD	Q39.83	Q39.94	Q40.44	Q43.14	Q44.07
12" diámetro interior	UNIDAD	Q52.53	Q52.64	Q53.26	Q54.07	Q55.24
16" diámetro interior	UNIDAD	Q98.99	Q99.35	Q107.42	Q109.11	Q109.11
36" diámetro interior	UNIDAD	Q435.05	Q404.38	Q446.89	Q427.92	Q480.68
TUBO DE CONCRETO CON REFUERZO						
42" diámetro interior	UNIDAD	Q963.93	Q968.01	Q975.40	Q963.93	Q984.41
48" diámetro interior	UNIDAD	Q1,199.63	Q1,202.88	Q1,212.57	Q1,177.83	Q1,202.25
AZULEJOS						
Decorado de 15 x 15 cms. de primera	METRO 2	Q52.50	Q55.00	Q52.50	Q57.50	Q57.50
Liso de 15 x 15 cms. de primera	METRO 2	Q52.50	Q55.00	Q52.50	Q57.50	Q57.50
ARTÍCULOS DE PLOMERÍA Y GRIFERÍA						
Llave de compuerta de 1" cobre	UNIDAD	Q110.50	Q110.37	Q110.50	Q115.00	Q118.00
Llave de compuerta de 3/4"	UNIDAD	Q93.25	Q93.25	Q99.75	Q97.67	Q112.50
Cheque de retención de 3/4" horizontal	UNIDAD	Q98.75	Q99.19	Q98.75	Q108.92	Q116.50
Tubo galvanizado de 1/2" tipo mediano	UNIDAD	Q75.83	Q75.83	Q75.83	Q91.25	Q88.50
Tubo de 1/2 P.V.C. 315 P.S.I.	UNIDAD	Q30.50	Q33.00	Q35.00	Q35.00	Q35.00

Fuente: Cámara Guatemalteca de la Construcción. (13:sp)

A3. Zonas que no pueden cubrirse por su ubicación geográfica

En la construcción de lote propio se tiene la dificultad de no realizar construcciones en terrenos que se encuentran cercanos a barrancos, ríos o que no cuenten con drenaje sanitario debido a que el banco no acepta estos terrenos como garantía para otorgar el crédito hipotecario ya que su ubicación geográfica se considera de alto riesgo. Además el gerente general comentó que según sus planes para proyectos de CLP, por el momento se atenderán las zonas de carretera a El Salvador y Mixco.

A4. Altas tasas de interés de los bancos

Según los jefes de área y gerente general, las altas tasas de interés que cobran los bancos en cuanto a créditos, impiden a los clientes tomar la decisión de optar por un crédito hipotecario para financiar la compra de una vivienda o construcción de la misma en un lote propio.

Según el suplemento mensual dado a conocer por la Superintendencia de Bancos de Guatemala publicado en su página de internet las tasas de interés promedio ponderada que cobran los bancos del sistema al mes de septiembre de 2013 son las siguientes:

Cuadro 4
Tasa de interés promedio ponderada de cartera de créditos
al 30 de septiembre de 2013

Institución Bancaria	Tasa de Interés
Crédito Hipotecario Nacional	9.98
Inmobiliario, S.A.	12.56
De los Trabajadores	13.57
Industrial, S.A.	9.63
De Desarrollo Rural	14.67
Internacional, S.A.	10.68
Citibank, N. A. Suc. Guatemala	10.82
Vivibanco, S.A.	11.98
Ficohsa Guatemala, S. A.	13.19
Promerica, S.A.	13.27
De América Central, S.A.	8.9
Citibank de Guatemala, S. A.	9.4
Agromercantil de Guatemala, S.A.	9.18
G&T Continental, S. A.	10.67
De Crédito, S. A.	12.15

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala. (12:sp)

A5. Competencia ofrece facilidades de financiamiento

Una de las facilidades que ofrece la competencia en cuanto al financiamiento es que los clientes tienen la opción de elegir con qué banco del sistema quieren financiarse, en ocasiones estas otras instituciones bancarias tienen promociones en las que ofrecen tasas preferenciales de interés e incluso otorgan hasta treinta años para cancelar el crédito.

A continuación se presentan los factores internos y externos que intervienen y determinan el éxito de la constructora en el mercado.

A6. Dificultad en la obtención de licencias de construcción

La constructora actualmente tiene como mercado objetivo el sector de carretera al Salvador por lo que realiza trámites para la obtención de licencias en las municipalidades de Fraijanes y San José Pinula, en estas municipalidades

solicitan varios requisitos entre los que representan mayor dificultad para obtenerlos están: permisos del condominio en dónde se ubica el proyecto, certificación del Registro General de la Propiedad, en el caso de la construcción de edificios: permiso de Aeronáutica civil, permiso del Centro de Salud local, permiso del Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda, estudio de impacto vial y ambiental, permiso del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. Cada uno de estos permisos y documentos representan una inversión de tiempo de hasta seis meses para obtenerlos, esto repercute negativamente en la negociación con clientes ya que al conocer lo tardado que es obtener la licencia y el gasto que esto representa pueden tomar la decisión de no llevar a cabo la construcción de su proyecto.

A7. Incremento del índice de precios al consumidor

“De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, el índice de precios al consumidor a junio 2014 se ubicó en el 116,56 registrando una variación mensual de 0.53% y con relación a junio del año anterior la variación fue de 3.13%.” (16:sp)

La economía de las familias guatemaltecas se torna cada día más difícil debido al incremento en el precio de bienes y servicios que adquieren, esto afecta negativamente las ventas de la constructora pues al elevarse estos precios, las personas realizan sus compras en orden de prioridad pues sus ingresos no les permiten invertir en una vivienda propia o bien optar por una nueva.

Gráfica 13
Factores internos y externos
Empresa constructora de proyectos habitacionales

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Personal con experiencia 3. Calidad en los materiales 4. Buena ubicación de proyectos 5. Variedad en modelos de vivienda 6. Diseños personalizados 7. Programa de cómputo personalizado 8. Maquinaria propia en buenas condiciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento de la filosofía empresarial 2. Organigrama general desactualizado 3. Deficiencias en la comunicación 4. Poca publicidad de los proyectos 5. Ausencia de programas de capacitación 6. Procedimientos no definidos ni documentados 7. Falta de inducción 8. Asignación de presupuestos inadecuados 9. Incumplimiento con tiempos de entrega 10. Planeación inadecuada de proyectos
FACTORES EXTERNOS	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de línea de productos 2. Mercado con disponibilidad de nuevos productos 3. Crecimiento de la demanda 4. Proveedores dispuestos a ampliar plazo de crédito 5. Alianza con institución bancaria 6. Déficit habitacional 7. Inseguridad en el país 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios más bajos de la competencia 2. Incremento en el precio de los materiales 3. Zonas que no pueden cubrirse por su ubicación geográfica 4. Altas tasas de interés de los bancos 5. Competencia ofrece facilidades de financiamiento 6. Dificultad en la obtención de licencias de construcción 7. Incremento en el IPC

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Gráfica 14
Matriz FODA
Empresa constructora de proyectos habitacionales

<p align="center">Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Personal con experiencia Calidad en los materiales Buena ubicación de proyectos Variación en modelos de vivienda Diseños personalizados Programa de cómputo personalizado Maquinaria propia en buenas condiciones 	<p align="center">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento de la filosofía empresarial Organigrama general desactualizado Deficiencias en la comunicación Poca publicidad de los proyectos Ausencia de programas de capacitación Procedimientos no definidos ni documentados Falta de inducción Asignación de presupuestos inadecuados Incumplimiento con tiempos de entrega Planeación inadecuada de proyectos
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Diversificación de línea de productos Mercado con disponibilidad de nuevos productos Crecimiento de la demanda Proveedores dispuestos a ampliar plazo de crédito Alianza con institución bancaria Déficit habitacional Inseguridad en el país 	<p align="center">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP. (F5, F6, O5 y O3) Implementar un sistema de administración de clientes CRM. (F7, F1, y O1) 	<p align="center">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar el uso de losas prefabricadas. (D8, D7, O2 y O4) Definir y documentar procedimientos administrativos. (D5, O3) Crear la página web de la constructora. (D3, O3, O1) Actualizar y dar a conocer el organigrama general. (D2, O3 y O6)
<p align="center">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Precios más bajos de la competencia Incremento en el precio de los materiales Zonas que no pueden cubrirse por su ubicación geográfica Altas tasas de interés que de los bancos Competencia ofrece facilidades de financiamiento Dificultad en la obtención de licencias de construcción Incremento en el IPC 	<p align="center">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia. (F8, A2) Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad. (F2 y A3) Crear un departamento jurídico. (F1, F2 y A6) Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción. (F3, A1, A2, A5, y A7) 	<p align="center">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores. (D1, D2, D6, A1 y A5) Crear anuncios publicitarios en vallas. (D4, A1, A5) Realizar una investigación de mercado. (D4, D8, D9, D10, A1, A5 y A7)

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

2.4 Análisis y discusión de resultados

La constructora cuenta con misión y visión definidas, pero éstas no son adecuadas ya que no poseen los elementos necesarios para que los colaboradores se identifiquen con ellas, los valores están definidos pero no fueron explicados a todo el personal y con respecto a los objetivos los colaboradores no tienen conocimiento de ellos, ya que no están definidos lo cual provoca que no tengan una guía que encamine sus esfuerzos hacia un objetivo común.

Por parte de los ejecutivos no existe ningún plan para dar a conocer la filosofía empresarial de la constructora y darle seguimiento para que el personal se identifique con la empresa.

Falta de planeación adecuada al inicio de cada proyecto.

Asignación de presupuestos inadecuados ya que cuando se ejecutan los proyectos se utiliza más material de lo que se proyectó.

Los procedimientos no están definidos ni documentados, lo cual provoca retrasos y repetición de errores.

No existe un proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso.

La ausencia de programas de capacitación impide que los colaboradores desarrollen sus habilidades e incrementen sus conocimientos.

Existen deficiencias en la comunicación interna, ya que no se transmite información importante a tiempo y a las personas involucradas.

Incumplimiento con fechas estipuladas en los cronogramas para la entrega de las casas lo cual afecta la utilidad pues al no cumplir se deben pagar multas por retrasos.

Poca publicidad en los proyectos de CLP, al momento se utiliza únicamente la publicidad de boca en boca.

Después de analizar la situación actual de la empresa objeto de estudio se determina que la misma no aplica planeación estratégica ya que no se hace una revisión constante del ambiente interno y externo en el que se desarrolla la constructora para fijar estrategias con las que se pueda posicionar en el mercado y superar a la competencia, además cuando se realiza algún tipo de planeación, no se hace formalmente pues no se deja nada documentado.

Por ello se presenta a continuación la propuesta de planeación estratégica para la constructora, en la que se describe la filosofía empresarial, formulación, implementación y evaluación de las estrategias necesarias para que la empresa sea competitiva y pueda posicionarse en el mercado de proyectos de CLP en el cual se está introduciendo.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES

De acuerdo a los resultados del diagnóstico FODA realizado previamente, se dan a conocer en este capítulo las estrategias formuladas que ayudarán a que la constructora sea competitiva, logre posicionarse en el mercado como uno de los mejores desarrolladores de proyectos habitacionales mediante la realización eficiente de sus actividades.

3.1 Justificación de la propuesta

Hoy en día el satisfacer las necesidades de los clientes por medio de productos de calidad y brindando un excelente servicio, es un reto que enfrentan las empresas obligándolas a realizar cambios en sus actividades e implementando estrategias con las cuales puedan competir en un mercado cambiante.

Ante tal situación la constructora objeto de investigación no puede ser indiferente; requiere un plan estratégico que le permita alcanzar sus objetivos creando ventajas competitivas con las que se posicione en la mente de los clientes como una de las mejores desarrolladoras de proyectos habitacionales en el país.

La implementación de la planeación estratégica es necesaria para minimizar las deficiencias detectadas por medio del análisis FODA y aprovechar las actividades que la constructora realiza con eficiencia.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% el proceso de planeación estratégica propuesto para la empresa constructora de proyectos habitacionales, en un período de tiempo de

octubre 2014 a febrero 2017 y de esta manera lograr posicionamiento en el mercado.

3.3 Filosofía empresarial

Como fase importante del proceso de planeación estratégica es necesario reorganizar y rediseñar algunos elementos de la filosofía tales como: misión, visión, objetivos y valores, los cuales se describen a continuación:

3.3.1 Misión

Somos una empresa desarrolladora de proyectos habitacionales comprometida a brindar a las familias guatemaltecas un hogar que garantice su bienestar, comodidad y asegure su inversión.

3.3.1.1 Visión

Ser una constructora innovadora, líder en proyectos habitacionales por medio de la calidad de nuestras obras y precios competitivos, capaz de transformar el estilo de vida de nuestros clientes y colaboradores.

3.3.1.2 Valores

- **Responsabilidad:** reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, en cada actividad que nos sea designada.
- **Respeto:** mantener un trato amable y cortés con nuestros compañeros y clientes.
- **Integridad:** ser fieles a los valores y compromisos éticos y morales, en nuestro diario actuar.

3.3.2 Objetivos

Al implementar la planeación estratégica la constructora será capaz de lograr los objetivos que se presentan a continuación.

3.3.2.1 Objetivo general

Cubrir un 40% del mercado de la ciudad capital en el sector de la construcción para febrero 2017.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Aumentar un 100% la elaboración de nuevos diseños de casas o edificios a partir para enero 2015.
- Incrementar en 3% el factor de ganancia en la ejecución de nuevos proyectos para enero 2015.
- Desarrollar procesos de gestión del talento humano que garanticen en un 100% la competitividad deseada en el personal de la constructora para marzo 2016.
- Reducir un 5% el costo de producción en campo para noviembre 2016.
- Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 70% para febrero 2017.
- Reducir un 50% la cantidad de reclamos actual, en cuanto a la infraestructura de las viviendas construidas para febrero 2017.

3.4 Formulación de estrategias

Para que la constructora logre alcanzar los objetivos definidos anteriormente es necesario implementar las estrategias que se describen a continuación:

3.4.1 Estrategias FO

- *Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP para dar a conocer este nuevo servicio y consolidarse en este mercado.*
- *Implementar un sistema de administración de clientes CRM para lograr la satisfacción de clientes potenciales y lograr mayor captación de los mismos.*

3.4.2 Estrategias DO

- *Definir y documentar procedimientos administrativos para facilitar la ejecución de procesos, reducir la repetición de errores y duplicidad de actividades.*
- *Actualizar y dar a conocer el organigrama general para que los colaboradores tengan conocimiento del crecimiento que ha logrado la empresa.*
- *Crear la página web de la constructora para crear un enlace interactivo entre el cliente y la empresa y así lograr un acercamiento con el mercado potencial.*
- *Implementar el uso de losas prefabricadas para hacer más eficientes los procesos de construcción y reducir el tiempo de construcción.*

3.4.3 Estrategias FA

- *Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción para obtener precios preferentes con lo que*

se reduzca el costo de producción y así competir con los precios que ofrecen otras constructoras.

- *Crear un departamento jurídico* para asesorar y guiar la toma de decisiones en cuanto a temas legales en la ejecución de proyectos de CLP, trámite de licencias de construcción para reducir la incertidumbre de clientes nuevos y cerrar negociaciones al menor tiempo posible.
- *Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia* para captar mayores ingresos y diversificar la línea de productos y servicios a ofrecer.
- *Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad* para evitar malas inversiones en terrenos no aptos.

3.4.4 Estrategias DA

- *Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores* para que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con el objetivo de la organización y abarcar un mayor porcentaje del mercado.
- *Realizar una investigación de mercado* para conocer los gustos y preferencias de clientes potenciales y cubrir un mayor porcentaje de la demanda insatisfecha.
- *Crear anuncios publicitarios en vallas* para dar a conocer a la empresa y ofrecer el nuevo servicio de construcción en lote propio e incrementar el posicionamiento en este nuevo mercado.

3.5 Implementación de estrategias

A continuación se presenta un cuadro que refleja por orden de importancia la implementación de las estrategias formuladas previamente de acuerdo a las necesidades de la empresa:

Cuadro 5
Empresa constructora de proyectos habitacionales
Orden de implementación de estrategias

No.	Estrategia
1	Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores
2	Actualizar y dar a conocer el organigrama general
3	Definir y documentar los procedimientos administrativos
4	Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP
5	Crear la página web de la constructora
6	Implementar un sistema de administración de clientes CRM
7	Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción
8	Realizar una investigación de mercado
9	Crear anuncios publicitarios en vallas
10	Implementar el uso de losas prefabricadas
11	Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia
12	Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad
13	Crear un departamento jurídico

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

3.5.1 Planes de acción

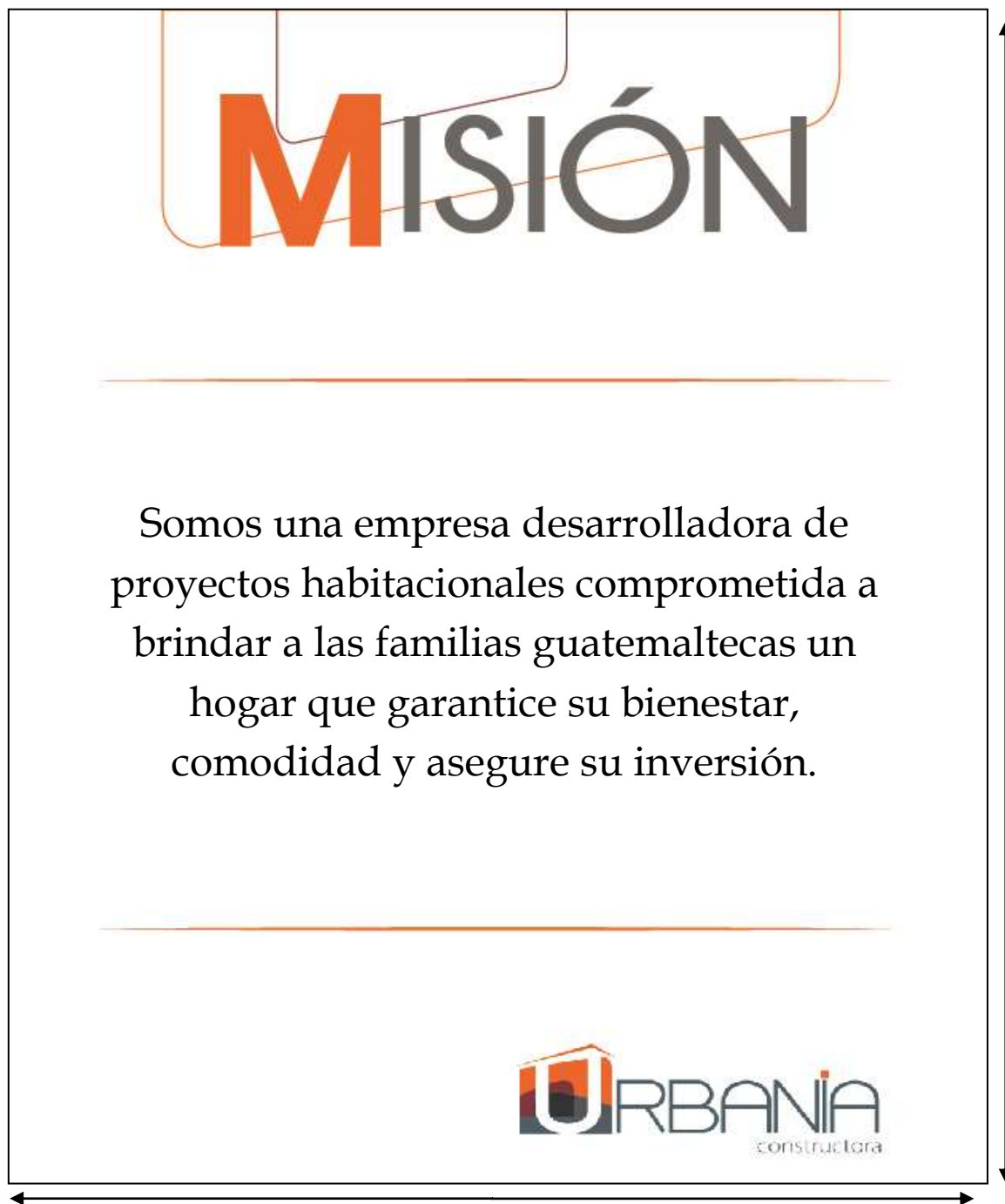
A continuación se presentan los planes de acción de las estrategias formuladas y que darán solución a los problemas detectados. En los planes de acción se describen las actividades que se llevarán a cabo, metas a alcanzar, responsable, tiempo necesario y recursos tanto materiales como económicos.

Cuadro 6
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
Estrategia: Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores para que se sientan identificados y comprometidos con el objetivo de la organización y abarcar un mayor porcentaje del mercado. Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo. Periodo: octubre 2014 - diciembre 2015							
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	10.00
3	Diseñar los rótulos institucionales para dar a conocer por escrito la misión, visión y valores de la constructora. (ver formatos 1, 2, y 3)	Documentar el 100% de la filosofía propuesta en los rótulos	Asistente administrativo	03-nov-14	03-nov-14	Equipo 200.00	200.00
4	Contratar los servicios de una agencia de merchandising para fabricar los rótulos institucionales.	Contar con personal 100% calificado para elaboración de rótulos	Asistente administrativo	15-dic-14	15-dic-14	Internet 50.00 Teléfono 50.00 Rótulos 400.00	500.00
5	Colocar los rótulos institucionales en lugares estratégicos en dónde los colaboradores puedan verlos diariamente y recordarlos.	Asociación del 100% de los colaboradores con la misión, visión y valores para el 2015	Instalador	02-ene-15	02-ene-15	Material 50.00 Instalación 50.00	100.00
6	Realizar una reunión con todo el personal para dar a conocer la filosofía empresarial, explicando cada uno de sus elementos y realizando actividades para involucrar a los colaboradores.	Conocimiento del 100% de los colaboradores de la filosofía empresarial en una reunión	Jefe de R.R.H.H.	05-ene-15	05-ene-15	Mobiliario 100.00 Equipo 200.00 Material 100.00 Refacción 300.00	700.00
7	Enviar semanalmente un correo a todo el personal para que resuelvan crucigramas, sopa de letras, acertijos entre otras actividades que se relacionen con la filosofía para que los colaboradores se familiaricen y recuerden la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.	Que el personal recuerde en un 90% los elementos de la filosofía para el 2015	Jefe de R.R.H.H.	09-ene-15	01-jun-15	Equipo 50.00 Internet 100.00	150.00
8	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollada mensualmente	Jefe de R.R.H.H.	09-ene-15	31-dic-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	1,810.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

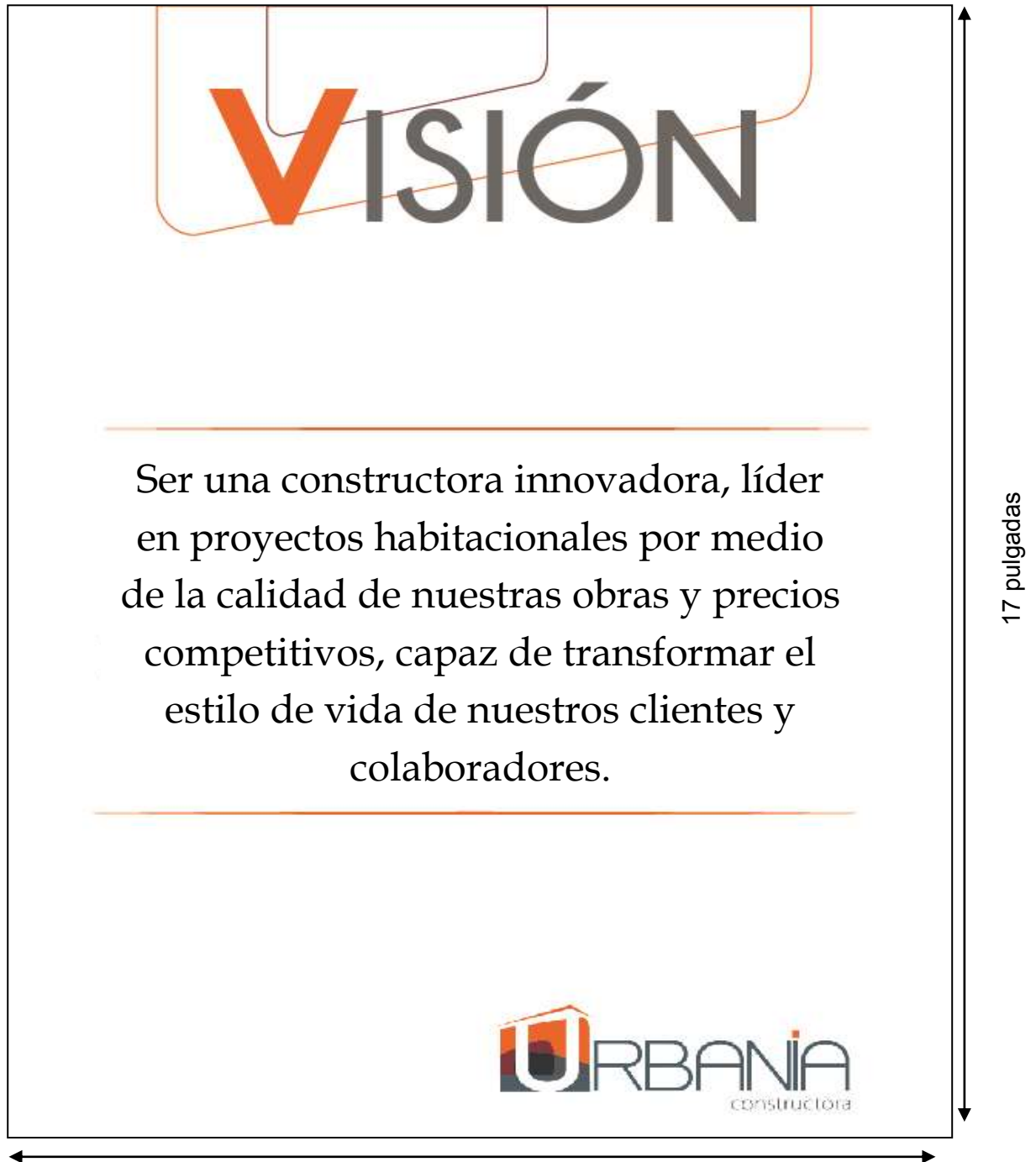
Formato 1
Rótulo institucional misión
Empresa constructora de proyectos habitacionales



11 pulgadas

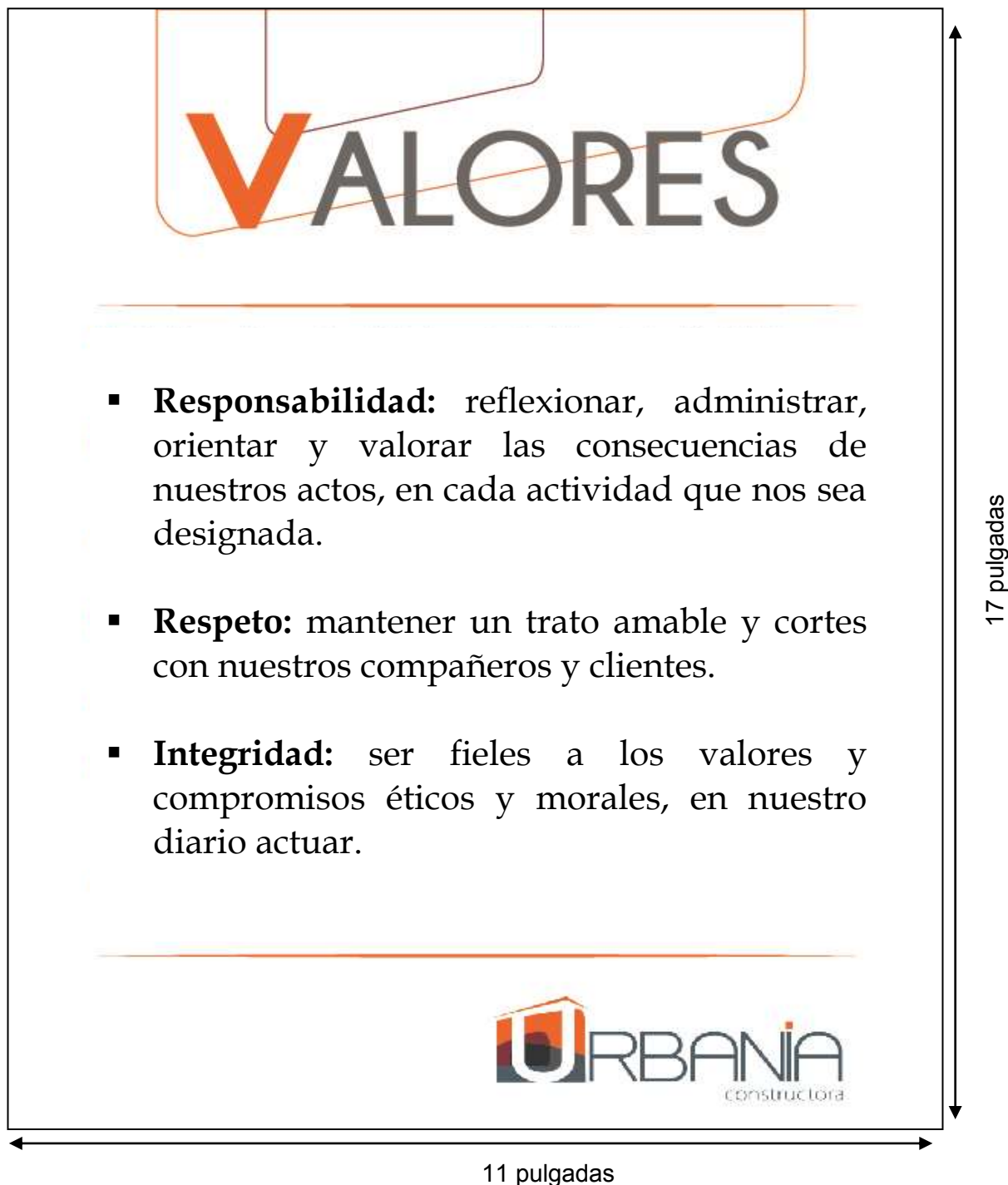
Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Formato 2
Rótulo institucional visión
Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Formato 3
Rótulo institucional valores
Empresa constructora de proyectos habitacionales



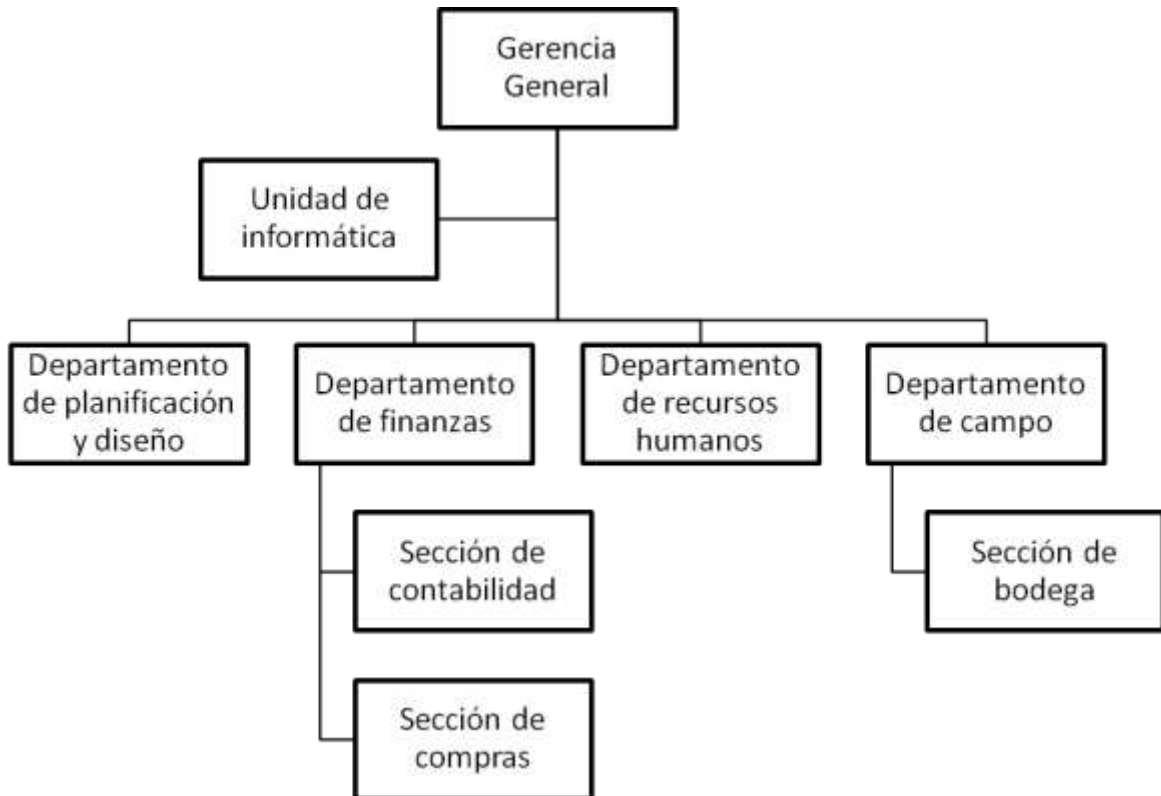
Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 7
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
Estrategia: Actualizar y dar a conocer el organigrama general para que los colaboradores tengan conocimiento del crecimiento que ha logrado la empresa. Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo. Periodo: octubre 2014 - enero 2016							
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	10.00
3	Realizar una reunión en instalaciones de la empresa para dar a conocer a los colaboradores el organigrama propuesto. (ver gráfica 14)	Que el 100% de los colaboradores conozcan el organigrama general en una reunión	Jefe de R.R.H.H.	03-nov-14	03-nov-14	Equipo 100.00 Mobiliario 100.00	200.00
4	Plasmar el organigrama en un rótulo institucional y colocarlo en las instalaciones de la empresa.	Identificación del 100% de los colaboradores con el organigrama para el 2015	Jefe de R.R.H.H.	10-nov-15	10-nov-15	Rótulo 200.00	200.00
5	Examina el organigrama para actualizarlo y dar a conocer los cambios a los colaboradores	Actualizar y reforzar al 100% de los colaboradores en cuanto al organigrama semestralmente	Jefe de R.R.H.H.	30-dic-15	31-dic-15	Material 50.00 Instalación 50.00	100.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Jefe de R.R.H.H.	31-ene-16	31-ene-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	660.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Gráfica 15
Organigrama general propuesto
Empresa constructora de proyectos habitacionales



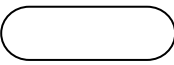

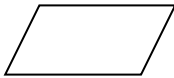
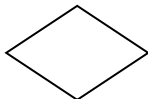

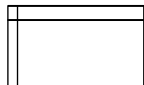
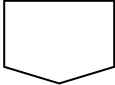
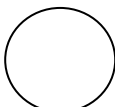
Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 8
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelaría 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelaría 10.00	10.00
3	Definir la simbología a utilizar en los diagramas de flujo (ver formato 4)	Comprensión del 100% de la simbología utilizado por los colaboradores	Asistente administrativo	10-feb-15	15-feb-15	Equipo 50.00 Papelaría 10.00	60.00
4	Diseñar formato para documentar los procedimientos. (ver formatos 5 y 6)	Documentar el 100% de los procedimientos administrativos	Asistente administrativo	16-feb-15	01-abr-15	Equipo 50.00 Papelaría 30.00	80.00
5	Elaborar diagramas de flujo de cada procedimiento según formato diseñado. (ver formato 7)	Diagramar el 100% de procedimientos administrativos	Asistente administrativo	02-abr-15	04-may-15	Equipo 50.00 Papelaría 30.00	80.00
6	Imprimir 8 copias de la documentación de procedimientos, una para cada área.	Proporcional al 100% del personal administrativo una copia de los procedimientos	Asistente administrativo	18-may-15	18-may-15	Impresiones 800.00	800.00
7	Realizar una reunión con todo el personal administrativo para dar inducción sobre el uso de los diagramas de flujo y entregar una copia de los mismos a cada departamento.	Dar a conocer al 100% de los colaboradores el uso correcto de los diagramas	Asistente administrativo	01-jun-15	01-jun-15	Equipo 200.00 Mobiliario 100.00	300.00
8	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Asistente administrativo	01-jul-15	03-jul-15	Equipo 50.00 Papelaría 50.00	100.00
Costo total							1,480.00


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 4
Simbología diagrama de flujo
Empresa constructora de proyectos habitacionales

Símbolo	Significado
	Inicio o fin: Indica el principio o fin del procedimiento.
	Operación, actividad o proceso: Representa las actividades que se realizarán en el procedimiento. Una operación ocurre cuando se prepara información, se firma un documento, se llena un formato, se maneja una máquina, se recolecta datos, se escribe un informe, etc; es decir se invierte esfuerzo físico y mental.
	Inspección, revisión o verificación: Una inspección ocurre cuando se examina y/o comprueba "algo" del trabajo ejecutado, cuando antes de autorizar la consecución de otro paso de una procedimiento, se detiene a meditar, para autorizar lo que debe continuarse ejecutado.
	Decisión: Una decisión o alternativa al darse en un procedimiento se representa por medio de un rombo. Al representar la decisión por medio rombo, hay que tener presente que a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la negativa.
	Documento: Representa la utilización de documentos, libros, folletos, formularios y hojas que se generan en el procedimiento, deben ir antes de la acción.
	Archivo: Indica el archivo de formas y documentos correspondientes a cada proceso.
	Conector: Representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuará el procedimiento.
	Conector: Representa la conexión o enlace con otra actividad en dónde continuará el procedimiento dentro de la misma página.


Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Formato 5
Definición, objetivos y normas del procedimiento
Empresa constructora de proyectos habitacionales

	Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2014
Título: Pago tarjetas de crédito.	No. de pasos: 13	Hoja: 1/3
		Elaboró: E. Caal
Inicia: Analista cuentas por pagar		Termina: Analista Financiero
<p>Definición: El pago de tarjetas de crédito es liquidar los gastos generados por la compra de materiales pagados anteriormente con las diferentes tarjetas de crédito que posee la empresa. Se genera un reporte de las facturas que serán canceladas con la tarjeta de crédito al proveedor para autorización del gerente general, posteriormente se realiza el pago vía telefónica, luego se elabora la solicitud de cheque, cuando este es emitido se envía al banco para realizar el pago. Es sumamente importante verificar la fecha de corte y pago para liquidar el monto el día estipulado y evitar que se generen gastos por intereses. Finalmente se entrega a contabilidad la documentación completa que hace constar que el pago fue efectuado correctamente.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el pago de tarjetas de crédito en la fecha estipulada. 2. Evitar que se generen gastos por intereses. 3. Incrementar la disponibilidad de efectivo al ampliar el plazo de crédito en pago de materiales. <p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de realizar el pago de facturas se deberá verificar y anotar la fecha de corte y pago de la tarjeta. 2. Actualizar semanalmente el cuadro de control de facturas por pagar. 3. Al realizar un pago se deberá solicitar al proveedor que envíe por correo electrónico copia del boucher de pago. 4. La solicitud de cheque debe trasladarse a contabilidad quince días antes de la fecha límite de pago. 5. En el caso de no realizar el pago en la fecha estipulada, el colaborador responsable de controlar los pagos deberá pagar el monto generado por intereses. 		

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Formato 6
Descripción del procedimiento
Empresa constructora de proyectos habitacionales

		Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2014
Título: Pago tarjetas de crédito.		No. de pasos: 13	Hoja: 2/3
			Elaboró: E. Caal
Inicia: Analista cuentas por pagar		Termina: Analista financiero	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Analista cuentas por pagar	1	Realiza un reporte de las facturas que pagará con tarjeta de crédito.	
Analista cuentas por pagar	2	Traslada a gerente general las facturas adjuntando el reporte y órdenes de compra.	
Gerente general	3	Revisa los documentos recibidos para autorizar el pago con tarjeta de crédito con su firma e indica en qué fecha debe realizarse el pago. 3.1 SI AUTORIZA: analista cuentas por pagar realiza el pago. 3.2 NO AUTORIZA: entrega a analista cuentas por pagar para corregir errores e iniciar el proceso.	
Analista cuentas por pagar	4	Realiza el pago de facturas con tarjeta de crédito vía telefónica.	
Analista cuentas por pagar	5	Recibe por correo electrónico un escáner del boucher, correspondiente al pago realizado, para elaborar la solicitud de cheque.	
Analista cuentas por pagar	6	Entrega a gerente general las facturas, reporte, copia del boucher y solicitud de cheque, para autorización de la solicitud de emisión de cheque.	
Gerente general	7	Revisa la solicitud de cheque y autoriza con su firma. 7.1 SI AUTORIZA: entrega a Analista Financiero para continuar el proceso. 7.2 NO AUTORIZA: entrega a analista cuentas por pagar para corregir errores e inicia el paso 6.	
Analista financiero	8	Actualiza control de facturas por pagar con los siguientes datos fecha del boucher y fecha límite para realizar el pago.	
Analista financiero	9	Quince días antes de la fecha límite de pago traslada a contabilidad la solicitud de cheque.	
Analista financiero	10	Antes de la fecha límite de pago recibe de contabilidad el cheque y actualiza el control de facturas por pagar colocando el número y fecha del cheque y endosa el mismo colocando el nombre de la empresa que paga y el número de la tarjeta de crédito.	
Analista financiero	11	Entrega a recepcionista el cheque para realizar el pago en el banco.	
Analista financiero	12	Recibe de recepción el comprobante del pago realizado y actualiza el control facturas por pagar con el número y fecha de comprobante del pago realizado.	
Analista financiero	13	Entrega a contabilidad las facturas, reporte, boucher, solicitud, copia de cheque y comprobante de pago, respaldando la entrega con un correo electrónico.	

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Cuadro 9
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
	Estrategia: Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP para dar a conocer este nuevo servicio y consolidarse en este mercado.						
	Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo.						
	Período: octubre - diciembre 2014						
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	10.00
3	Realizar una reunión con ejecutivos del banco para darles a conocer la propuesta de trabajar una línea de crédito para proyectos de CLP y promocionarla por medio de volantes incluidos en los estados de cuenta de sus clientes actuales.	Informar a los ejecutivos del banco el 100% de lo propuesto una reunión	Gerente general	21-oct-14	21-oct-14	Equipo 100.00 Mobiliario 100.00 Refacción 200.00	300.00
4	Llevar a cabo una segunda reunión con ejecutivos del banco para tratar puntos sobre el procedimiento para trabajar esta nueva línea de crédito, tasa de interés, plazo, condiciones de pago, requisitos y papelería a solicitar tanto a la constructora como a clientes potenciales.	Definir el 100% de las condiciones para trabajar la línea de crédito en una reunión	Gerente general	25-oct-14	25-oct-14	Equipo 100.00 Mobiliario 100.00 Refacción 200.00	300.00
5	Realizar una tercera reunión con ejecutivos del banco para acordar el contenido de los volantes informativos que serán incluidos en los estados de cuenta.	Definir el 100% del contenido de los volantes	Gerente general	27-oct-14	27-oct-14	Equipo 100.00 Mobiliario 100.00 Refacción 200.00	300.00
6	Diseñar el volante informativo, discutiendo el contenido y realizando cambios para llegar a la presentación final del arte. (ver formato 8)	Diseñar el 100% del arte final	Jefe de planificación y diseño	28-oct-14	30-oct-14	Equipo 100.00 Papelería 50.00	150.00
7	Contactar a agencia publicitaria para imprimir 1,000 volantes informativos.	Obtener el 100% del material publicitario	Asistente administrativo	31-oct-14	03-oct-14	Internet 20.00 Teléfono 30.00 Volantes 800.00	850.00
8	Enviar a oficinas centrales del banco los volantes para que sean incluidos en los estados de cuenta.	Abastecer al personal del banco con el 100% de los volantes	Colaboradores del banco	10-nov-14	10-nov-14	Combustible 50.00	50.00
9	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Asistente administrativo	10-dic-14	12-dic-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	2,110.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 8
Volante informativo
Empresa constructora de proyectos habitacionales

empieza a
CONSTRUIR
TU **FUTURO**

Si posees lote propio,
nosotros construimos
tu hogar.



- Financiamiento Bancario
- Taza de interés 8.6%
- Hasta 30 años de financiamiento

Tus pagos inician hasta que la construcción esté finalizada

WWW.URBANIA.COM



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 10
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización	
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00
3	Realizar una reunión con un representante de cada área de la constructora para opinar sobre el contenido de la página.	Definir el 10% del contenido de la página	Gerente general	15-nov-14	15-nov-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00
4	Reunión con el gerente general para definir los apartados que contendrá la página	Definir el 20% del contenido de la página	Encargado de informática	16-nov-14	16-nov-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00
5	Elaborar un mapa estructural del sitio con los apartados que éste contendrá.	Definir el 30% del contenido de la página	Encargado de informática	17-nov-14	19-nov-04	Equipo 50.00 Papelería 50.00
6	Incorporar a cada apartado la información que contendrá.	Definir el 500% del contenido de la página	Encargado de informática	20-nov-14	22-nov-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00
7	Elaborar el diseño de la página, definiendo logotipo, colores, tipografía e imágenes a incluir.	Definir el 100% del contenido de la página	Encargado de informática	23-nov-14	25-nov-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00
8	Presentar el diseño completo de la página al gerente general para su aprobación	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Encargado de informática	26-nov-14	28-nov-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00
9	Presentar a todo el personal la página oficial de la constructora, explicando su contenido e indicando cómo navegar en ella. (ver formato 9)	Informar al 100% del personal sobre el contenido y funcionamiento de la página	Encargado de informática	29-nov-14	29-nov-14	Equipo 100.00 Internet 100.00
10	Contratar los servicios de hostign y dominio para publicar la página.	Garantizar el 100% del funcionamiento de la página	Encargado de informática	15-dic-14	15-dic-14	Equipo 100.00 Servicio 800.00
11	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Encargado de informática	15-ene-15	17-ene-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00
Costo total						1,860.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 9 Página web Empresa constructora de proyectos habitacionales



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 11
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
Estrategia: Implementar un sistema de administración de clientes CRM para lograr la satisfacción de clientes potenciales y lograr mayor captación de los mismos. Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo. Periodo: octubre 2014 - agosto 2015							
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	10.00
3	Realizar una reunión para tratar los temas que debe contener este sistema como base de datos, recepción de llamadas de clientes potenciales, procedimiento para darle seguimiento a cada caso.	Definir el 50% del contenido del módulo	Gerente general	01-mar-15	01-mar-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
4	Diseñar el módulo de CRM según las sugerencias de cada área involucrada.	Definir el 100% del contenido del módulo	Encargado de informática	09-mar-15	15-abr-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00 Diseño 1,000.00	1,100.00
5	Presentación final del módulo CRM (ver formato 10)	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Encargado de informática	20-abr-15	20-abr-15	Equipo 100.00 Papelería 50.00 Internet 100.00	250.00
6	Designar a colaboradores responsables de administrar el módulo CRM	Distribuir el 100% de la responsabilidad de administración del módulo	Gerente general	23-abr-15	26-abr-15	Oficina	100.00
7	Dar inducción a los colaboradores responsables sobre el manejo del módulo.	Que los colaboradores responsables conozcan al 100% el funcionamiento del módulo	Encargado de informática	01-may-15	15-may-15	Sala de reuniones, equipo de cómputo y proyector	500.00
8	Atender llamadas de clientes potenciales y darle seguimiento por medio del CRM	Atender el 100% de las llamadas que ingresen al CRM	Colaborador designado	01-jun-15	01-jul-15	Equipo de cómputo y teléfono	100.00
9	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Encargado de informática	01-ago-15	03-ago-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	2,310.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 10
Módulo CRM
Empresa constructora de proyectos habitacionales

Carga de Oportunidades de Venta

Ingreso/Modificar Ver Oportunidades Nueva Oportunidad Cargar Tarjetas Oportunidad Finalizada

Nro. Referencia 1

Contacto de Venta / Cliente Potencial
 Seleccionar Contacto Jorge
 E-Mail jorocco@sistemais.com
 Cargador Vendedor Horario 09:18
 Provincia Capital Federal País
 Ingresar Cliente Potencial

Oportunidad
 Fecha Ingreso 14/01/2014 Estado Media
 Campaña
 % Prob. Vta. 0.00 Mda. Pesos Monto Estimado Vta. 0.00 Vendedor 2 Jorge Cantidad 65000.0000
 Canal Venta 1002 Distribuidores
 Productos Comentario Grabar

Datos del Presupuesto
 Fecha Número Reescribir PDF
 Fecha Número Reescribir PDF

Fecha	E-mail Enviado	Tarea	Descripción	Comentario	Realizar	Avisar	Fecha	Hora	Importancia	Descripción	Vendedor
14/01/2014	<input type="checkbox"/>	Presupuest	Presupuesto	Enviar el presupuesto a Cliente	15/01/2014	<input checked="" type="checkbox"/>	04/02/2014	16:05	01	Alta	2
*	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					

Actualizar Cancelar Enviar E-Mails Cargar Presupuesto Generar Pedido Cargar Pedido

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 12
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
3	Realizar citas con los gerentes de ventas de las empresas proveedoras para presentar la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta a proveedores en 30 días	Asistente administrativo	10-jun-15	10-jul-15	Equipo 100.00 Papelería 50.00 Teléfono 100.00	250.00
4	Definir las condiciones del convenio y firma de los mismos	Documentar formalmente el 100% de los convenios	Gerente General	15-jul-15	25-jul-15	Equipo 100.00 Papelería 100.00 Teléfono 100.00	300.00
5	Dar a conocer al personal de compras con qué proveedores deben comprar los materiales y los precios definidos	Que el 100% de auxiliares de compras tengan conocimiento de los convenios	Asistente administrativo	27-jul-15	30-jul-15	Equipo 20.00 Papelería 30.00	50.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Encargado de compras	30-ago-15	03-sep-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	900.00

Estrategia: Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción para obtener precios preferentes con lo que se reduzca el costo de producción y así competir con los precios que ofrecen otras constructoras.

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo.

Período: octubre 2014 - septiembre 2015


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 13
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
3	Establecer la información que debe contener la boleta para conocer los gustos y preferencias del mercado (ver formato 1)	Establecer el 100% de la información necesaria en 30 días	Asistente administrativo	10-ago-15	10-sep-15	Equipo 100.00 Papelería 50.00 Teléfono 100.00	250.00
4	Realizar el trabajo de campo a través de la boleta de evaluación.	Llevar a cabo el 100% del trabajo de campo y obtener la información necesaria	Jefes de departamento	20-sep-15	20-oct-15	Boletas 300.00 Combustible 800.00 Equipo 200.00	1,300.00
5	Tabular la información obtenida y elaborar la presentación de resultados	Realizar el 100% de la presentación en 30 días	Jefes de departamento	25-oct-15	25-nov-15	Equipo 100.00 Papelería 30.00 Informe 50.00	180.00
6	Toma de decisiones a través del análisis del informe de investigación	Analizar el 100% del informe en un período de 15 días	Gerente General	26-nov-15	12-dic-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
7	Retroalimentar a los colaboradores para mejorar e innovar en los productos y servicios, basándose en los resultados obtenidos de la investigación	Dar a conocer los lineamientos para captar un 10% de la demanda insatisfecha	Gerente General	02-ene-16	02-ene-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
8	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Gerente General	02-feb-16	05-feb-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	2,230.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 11
Boleta de encuesta
Empresa constructora de proyectos habitacionales

	Boleta No. _____
<p>Objetivo: Obtener información sobre gustos y preferencias de clientes potenciales</p> <p>Instrucciones: Responda a los siguientes cuestionamientos.</p>	
<p>1. La casa en la que vive actualmente es:</p> <p>Propia _____</p> <p>Alquilada _____</p>	
<p>2. ¿Está interesado en adquirir una nueva vivienda?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p> <p>¿Por qué? _____</p>	
<p>3. ¿Cuál es su monto de ingresos mensuales aproximados?</p> <p>De Q2,000.00 a Q5,000.00 _____</p> <p>De Q5,001.00 a Q8,000.00 _____</p> <p>De Q8,001.00 a Q10,000.00 _____</p> <p>De Q10,001.00 a Q15,000.00 _____</p> <p>De Q15,001.00 o más _____</p>	
<p>4. ¿Cuál es la cantidad de personas que conforman su núcleo familiar?</p> <p>Adultos _____</p> <p>Niños _____</p>	
<p>3. ¿Qué aspecto toma más en cuenta al momento de elegir una vivienda?</p> <p>Ubicación _____</p> <p>Infraestructura _____</p> <p>Seguridad _____</p> <p>Vías de acceso _____</p> <p>Áreas verdes _____</p> <p>Precio _____</p>	
<p>4. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una casa?</p> <p>De Q200,000.00 a Q300,000.00 _____</p> <p>De Q301,000.00 a Q500,000.00 _____</p> <p>De Q501,000.00 a Q700,000.00 _____</p> <p>De Q700,000.00 o más _____</p>	
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 14
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
3	Contactar a la agencia de publicidad para la creación de los anuncios en vallas.	Establecer al 100% la empresa encargada de diseñar el anuncio en un día	Asistente administrativo	10-sep-15	10-sep-15	Internet 20.00 Teléfono 30.00	50.00
4	Revisar el arte final de las propuestas enviadas por la agencia. (ver formato 12)	Aprobar al 100% el diseño para el anuncio	Gerente General	10-oct-15	10-oct-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
5	Realizar el pago para la fabricación de los anuncios.	Cancelar el 100% del servicio contratado	Asistente administrativo	15-oct-15	15-oct-15	Diseño 500.00	1,500.00
6	Instalar los anuncios 4 vallas en el sector de Carretera a El Salvador	Instalar el 100% de los anuncios en una semana	Empresa contratada	16-oct-15	26-oct-15	Instalación 2,000.00	2,000.00
7	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Gerente General	01-nov-15	03-nov-15	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	3,950.00

Estrategia: Crear anuncios publicitarios en vallas para dar a conocer a la empresa y ofrecer el nuevo servicio de construcción en lote propio e incrementar el posicionamiento en este nuevo mercado.

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo.

Período: octubre 2014 - noviembre 2015

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 12
Anuncio en valla
Empresa constructora de proyectos habitacionales





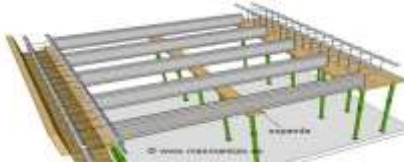
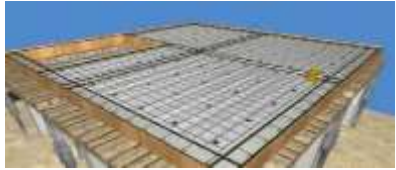
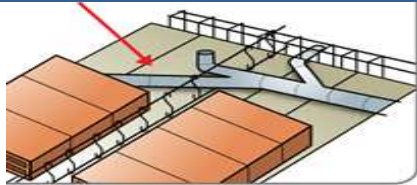
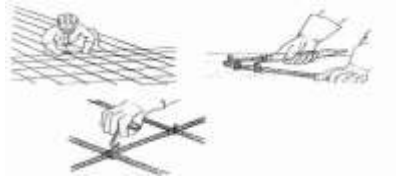

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 15
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
Estrategia: Implementar el uso de losas prefabricadas para hacer más eficientes los procesos de construcción y reducir el tiempo de construcción. Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo. Periodo: octubre 2014 - febrero 2016							
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	10.00
3	Realizar una reunión con proveedor de losas prefabricadas para conocer a detalle el funcionamiento de este sistema constructivo.	Dar a conocer al personal involucrado el 100% del funcionamiento de losas prefabricadas	Gerente general	10-oct-15	10-oct-15	Equipo 100.00 Papelería 50.00	150.00
4	Realizar reunión con directores de obra y gerente general para discutir las ventajas y desventajas de construir con losa prefabricada.	Analizar el 100% de la información para toma de decisiones	Directores de obra	20-oct-15	20-oct-15	Equipo 100.00 Papelería 50.00	150.00
5	Reunirse con el proveedor para negociar precios y un plazo de 60 días de crédito.	Establecer el 100% de las condiciones del crédito	Gerente general	30-oct-15	30-oct-15	Equipo 100.00 Papelería 50.00	150.00
6	Presentar al proveedor la documentación requerida para aperturar el crédito.	Enviar el 100% de la documentación solicitada	Encargado cuentas por pagar	15-nov-15	20-nov-15	Internet 20.00 Papelería 100.00	120.00
7	Recibir confirmación de la autorización del crédito por parte del proveedor.	Contar con el 100% del crédito disponible	Encargado cuentas por pagar	30-nov-14	30-nov-14	Internet 20.00	20.00
8	Realizar una reunión en cada proyecto para que los técnicos en instalación de losas prefabricadas den indicación a los maestros de obra sobre el funcionamiento y colocación de las mismas. (ver formato 13)	Capacitar al 100% del personal de obra sobre la instalación de losas	Técnicos en instalación	01-dic-15	30-dic-15	Combustible 500.00 Papelería 100.00	600.00
9	Realizar la compra de las losas y enviar a los proyectos.	Abastecer a cada bodega con el 100% del material solicitado	Encargado de compras	10-ene-16	20-ene-16	Equipo 20.00 Internet 30.00	50.00
10	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Directores de obra	20-feb-16	20-feb-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
Costo total							1,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 13
Colocación losa prefabricada
Empresa constructora de proyectos habitacionales

 COLOCACIÓN LOSAS PREFABRICADAS		
Paso No.	Descripción	Ejemplo
1	Colocar tablas de madera para soporte.	
2	Colocar las viguetas.	
3	Colocar bovedilla.	
4	Colocar la tubería de instalaciones (eléctricas e hidráulicas).	
5	Colocar acero (malla electrosoldada y varillas de alta resistencia)	
6	Colocar capa de concreto.	

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 16
Plan de acción

Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	10.00
3	Hacer un inventario en cada bodega de maquinaria y herramientas.	Obtener el inventario del 100% de maquinaria y equipo	Bodeguero	01-mar-16	01-abr-16	Equipo 50.00 Papelería 100.00 Internet 50.00	200.00
4	Establecer el tiempo ocioso de cada máquina para determinar cuáles son las que pueden darse en arrendamiento sin afectar el avance de los proyectos propios.	Elaborar el 100% del reporte de tiempo ocioso	Director de obra	05-abr-16	15-abr-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
5	Definir el precio de la hora máquina tomando como base el precio de otras empresas dedicadas al arrendamiento de maquinaria.	Definir el precio de arrendamiento del 100% de maquinaria disponible	Gerente general	20-abr-16	23-abr-16	Equipo 20.00 Internet 30.00	50.00
6	Diseñar formato de cotización a clientes potenciales definiendo precios, disponibilidad y formas de pago. (ver formato 14)	Contar con el 100% del diseño de cotización	Asistente administrativo	25-abr-16	30-abr-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
7	Enviar información por medio de correo electrónico a clientes potenciales referidos por los colaboradores.	Dar conocer al 100% de los contactos el nuevo servicio	Asistente administrativo	01-may-16	15-may-16	Equipo 20.00 Internet 30.00	50.00
8	Recibir solicitudes de cotización para arrendamiento de maquinaria.	Recibir solicitudes del 50% de los contactos	Asistente administrativo	16-may-16	16-jun-16	Equipo 20.00 Internet 30.00 Teléfono 30.00	80.00
9	Recibir confirmación para prestar el servicio de arrendamiento de maquinaria.	Lograr que el 30% de los clientes que cotizaron contraten el servicio	Asistente administrativo	20-jun-16	20-jul-16	Equipo 20.00 Internet 30.00 Teléfono 30.00	80.00
10	Enviar a los proyectos la maquinaria solicitada.	Hacer entrega del 100% de la maquinaria arrendada	Asistente administrativo	25-jul-16	25-ago-16	Combustible 400.00 Papelería 100.00	500.00
11	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Gerente General	25-sep-16	30-sep-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	1,320.00



Estrategia: Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia para captar mayores ingresos y diversificar la línea de productos y servicios a ofrecer.

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo.

Periodo: octubre 2014 - septiembre 2016

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 14
Cotización
Empresa constructora de proyectos habitacionales

		COTIZACIÓN DE ARRENDAMIENTO	
Cliente: Construfuerte, S.A.		Fecha: 04-abr-14	NIT: 2345612-0
Período de arrendamiento		Condiciones de pago:	Vendedor:
Inicio: 06-abr-14	Fin: 12-abr-14	Contado	M. Cifuentes
Maquinaria: Retroexcavadora Case			
Modelo: 580 C			
Dirección de envío: 8ª. Avenida 11-45 zona 1 de Mixco, Guatemala.			
No. de horas arrendadas	Costo por hora	Costo total	Maquinaria
48	Q.230.00	Q.11,040.00	
TOTAL			Q. 11,040.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 17
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	100.00
3	Diseñar formulario de visita técnica a terrenos potenciales. (ver formato 15)	Diseñar al 100% el formato de visita técnica	Jefe de planificación y diseño	01-oct-16	05-oct-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
4	Recibir la solicitud de clientes potenciales para evaluar su terreno.	Recibir la solicitud de 3 clientes en un mes	Asistente administrativo	06-oct-16	06-nov-16	Equipo 20.00 Internet 30.00 Teléfono 30.00	80.00
5	Realizar una visita preliminar al terreno, utilizando el formulario definido para determinar si vale la pena seguir con el procedimiento.	Realizar el 100% de visitas solicitadas	Director de obra	07-nov-16	20-nov-16	Combustible 300.00 Papelería 50.00 Teléfono 50.00	400.00
6	Contratar a un técnico especializado en estudios geotécnicos para que realice la inspección del terreno.	Solicitar la visita para el estudio geotécnico del 100% de los terrenos inspeccionados	Asistente administrativo	21-nov-16	23-nov-16	Equipo 20.00 Teléfono 30.00 Servicio 5,000.00	5,050.00
7	Analizar el reporte entregado por el técnico para definir si el terreno estudiado representa una mayor rentabilidad.	Analizar el 100% de los reportes enviados para la toma de decisión	Gerente general	25-nov-16	27-nov-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
8	Notificar al cliente sobre los resultados del estudio y análisis de factibilidad de su terreno.	Notificar al 100% de los clientes sobre el resultado del estudio	Gerente general	28-nov-16	30-nov-16	Equipo 30.00 Teléfono 50.00	80.00
9	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Gerente General	30-dic-16	05-ene-17	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	6,060.00


Estrategia: Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad para evitar malas inversiones en terrenos no aptos.

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto, mediano y largo plazo.

Periodo: octubre 2014 - enero 2017

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 15
Visita técnica
Empresa constructora de proyectos habitacionales

	Dictamen de visita técnica a terreno																																										
Fecha: _____ Nombre del cliente: _____ Persona que realizó la visita: _____																																											
I. Información del terreno Dirección del terreno chequeada en campo: _____																																											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Forma del terreno:</td> <td style="width: 20%;">Regular</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">Irregular</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Ubicación del terreno:</td> <td>Medial</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Esquina</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nivel del terreno:</td> <td>A nivel de calle</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Sobre nivel de calle</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Bajo nivel de calle <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Topografía:</td> <td>Plana</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Ondulada</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Quebrada <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>El terreno cuenta con los siguientes servicios básicos:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Acceso pavimentado</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">Agua</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%;">Luz</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Alumbrado público</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Drenaje</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Red telefónica</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>otros</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="4">Especifique: _____</td> </tr> </table>		Forma del terreno:	Regular	<input type="checkbox"/>	Irregular	<input type="checkbox"/>		Ubicación del terreno:	Medial	<input type="checkbox"/>	Esquina	<input type="checkbox"/>		Nivel del terreno:	A nivel de calle	<input type="checkbox"/>	Sobre nivel de calle	<input type="checkbox"/>	Bajo nivel de calle <input type="checkbox"/>	Topografía:	Plana	<input type="checkbox"/>	Ondulada	<input type="checkbox"/>	Quebrada <input type="checkbox"/>	Acceso pavimentado	<input type="checkbox"/>	Agua	<input type="checkbox"/>	Luz	<input type="checkbox"/>	Alumbrado público	<input type="checkbox"/>	Drenaje	<input type="checkbox"/>	Red telefónica	<input type="checkbox"/>	otros	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____			
Forma del terreno:	Regular	<input type="checkbox"/>	Irregular	<input type="checkbox"/>																																							
Ubicación del terreno:	Medial	<input type="checkbox"/>	Esquina	<input type="checkbox"/>																																							
Nivel del terreno:	A nivel de calle	<input type="checkbox"/>	Sobre nivel de calle	<input type="checkbox"/>	Bajo nivel de calle <input type="checkbox"/>																																						
Topografía:	Plana	<input type="checkbox"/>	Ondulada	<input type="checkbox"/>	Quebrada <input type="checkbox"/>																																						
Acceso pavimentado	<input type="checkbox"/>	Agua	<input type="checkbox"/>	Luz	<input type="checkbox"/>																																						
Alumbrado público	<input type="checkbox"/>	Drenaje	<input type="checkbox"/>	Red telefónica	<input type="checkbox"/>																																						
otros	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____																																									
Croquis de ubicación y colindancias <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">N</div> <div style="border: 1px solid blue; width: 400px; height: 60px;"></div> </div>																																											
II. Características del sector <table style="width: 100%; border: none; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%;">Acceso vehicular:</td> <td style="width: 30%;">Calle de concreto</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">Calle adoquinada</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Calle de asfalto</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Calle de terracería</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pavimento</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Otro</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border: none; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%;">Características del sector:</td> <td style="width: 30%;">Residencial</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">Industrial</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Rural</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Agrícola</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Comercial</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Mixto</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Acceso vehicular:	Calle de concreto	<input type="checkbox"/>	Calle adoquinada	<input type="checkbox"/>		Calle de asfalto	<input type="checkbox"/>	Calle de terracería	<input type="checkbox"/>		Pavimento	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	Características del sector:	Residencial	<input type="checkbox"/>	Industrial	<input type="checkbox"/>		Rural	<input type="checkbox"/>	Agrícola	<input type="checkbox"/>		Comercial	<input type="checkbox"/>	Mixto	<input type="checkbox"/>												
Acceso vehicular:	Calle de concreto	<input type="checkbox"/>	Calle adoquinada	<input type="checkbox"/>																																							
	Calle de asfalto	<input type="checkbox"/>	Calle de terracería	<input type="checkbox"/>																																							
	Pavimento	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>																																							
Características del sector:	Residencial	<input type="checkbox"/>	Industrial	<input type="checkbox"/>																																							
	Rural	<input type="checkbox"/>	Agrícola	<input type="checkbox"/>																																							
	Comercial	<input type="checkbox"/>	Mixto	<input type="checkbox"/>																																							
DICTAMEN En base a la información anteriormente expuesta, a juicio de quien realiza el presente informe, el terreno evaluado cumple con los requisitos solicitados por Constructora Urbania para continuar con el proceso de crédito y construcción.																																											
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Firma: _____																																											

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 18
Plan de acción
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto una reunión	Estudiante USAC	15-oct-14	15-oct-14	Equipo 30.00 Papelería 10.00 Informe 10.00	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobación del 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20-oct-14	20-oct-14	Papelería 10.00	100.00
3	Definir los recursos materiales necesarios para la implementación del departamento. (ver cuadro 19)	Definir el 100% de los recursos necesarios	Asistente administrativo	01-nov-16	05-nov-16	Mobiliario 4,500.00	4,500.00
4	Definir los procesos del departamento jurídico	Definir el 90% de los procesos	Asistente administrativo	01-nov-16	05-nov-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
5	Contactar a una empresa especializada en reclutamiento de personal para contratar sus servicios	Enviar el 100% de los requisitos con los que deben cumplir los candidatos	Asistente administrativo	06-nov-16	08-nov-16	Equipo 20.00 Teléfono 30.00 Servicio 8,000.00	8,080.00
6	Realizar entrevistas y pruebas a los candidatos propuestos por la empresa de reclutamiento	Realizar entrevistas a 3 candidatos para cada puesto en un mes	Jefe de RRRH	15-nov-16	15-dic-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
7	Analizar los resultados de entrevistas y pruebas de los candidatos	Analizar el 100% de los resultados obtenidos	Jefe de RRRH	26-dic-16	30-dic-16	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
8	Presentar resultados y observaciones al Gerente General	Elegir al 100% del personal necesario para el departamento	Gerente general	01-ene-17	05-ene-17	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
9	Contratar y brindar inducción al personal que conformará el departamento jurídico. (ver cuadro 19)	Brindar el 100% de la información organizacional al nuevo personal	Jefe de RRRH	06-ene-17	07-ene-17	Sueldos 10,600.00	10,600.00
10	Implementación del departamento jurídico	Desarrollar el 80% del funcionamiento del departamento jurídico	Jefe de RRRH	15-ene-17	20-ene-17	Papelería 50.00	50.00
11	Evaluación del alcance de la propuesta implementada.	Evaluación en un 100% de lo desarrollado mensualmente	Gerente General	20-feb-17	23-feb-17	Equipo 50.00 Papelería 50.00	100.00
						Costo total	23,880.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 19
Recursos materiales y humanos para departamento jurídico
Empresa constructora de proyectos habitacionales

Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual en Q.
Jefe de Depto. Jurídico	1	5,000.00
Auxiliar	1	3,000.00
Tramitador	1	2,600.00
Sub-Total		10,600.00
Producto	Cantidad	Costo
Computadora	3	2,000.00
Escritorios	3	1,500.00
Teléfonos	3	1,000.00
Sub-Total		4,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

3.6 Evaluación de estrategias

Para que los ejecutivos de la constructora puedan saber si las estrategias implementadas están cumpliendo con los objetivos planteados es necesario realizar una evaluación constante por medio de actividades que puedan medir y controlar la ejecución de las mismas.

Durante esta fase se hará una revisión comparando los resultados esperados contra los resultados reales, destacando los aspectos positivos y negativos que se han generado al implementar las estrategias para realizar ajustes durante la ejecución para lograr los objetivos organizacionales trazados.

La evaluación se realizará mensualmente durante 3 años para ello se presenta un formato que facilite la revisión y control.

✓ Instrucciones de uso de la herramienta de evaluación de estrategias

1. En la casilla de porcentaje de avance se deberá colocar el porcentaje de realización el cual estará basado en las siguientes limitantes de las estrategias.

0%= No se ha puesto en marcha la estrategia.

50%= Ejecución en proceso.

80%= Parcialmente ejecutado.

100%= Realizado por completo.

2. En la casilla de responsable se debe colocar el nombre del jefe o encargado del área en dónde se esté implementando la estrategia.

3. En la casilla de período debe colocarse la fecha exacta en la que se inició la implementación y la fecha final en la que la estrategia esté implementada al 100%.

4. En la casilla de efectos de implementación deben describirse los elementos que estén favoreciendo o creando desventaja en la implementación de la estrategia.

5. En la columna de ajustes deberán anotarse algunas medidas a tomar para bloquear los elementos que estén afectando negativamente la implementación.

Formato 16
Guía de evaluación de estrategias
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Estrategia	Forma de evaluación	% de avance	Responsable de evaluación	Período de		Efectos de implementación		Ajustes
					Inicio	Final	Positivos	Negativos	
1	Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores	Después de un mes de haber dado a conocer la filosofía, los colaboradores deben obtener un puntaje en las actividades emanadas no menor a 8pts.							
2	Actualizar y dar a conocer el organigrama general	Un mes después de haber dado a conocer el organigrama el 90% de los colaboradores deben conocer todas las áreas que conforman la empresa.							
3	Definir y documentar los procedimientos administrativos	Luego de un mes de implementación el 100% de los procedimientos administrativos deben estar documentados.							
4	Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP.	Incremento en un 20% de número de clientes que soliciten información sobre proyectos de CLP.							
5	Crear la página web de la constructora	La página debe recibir mensualmente no menos de 50 visitas.							
6	Implementar un sistema de administración de clientes CRM	Mensualmente deben recibirse 20 llamadas de clientes potenciales.							
7	Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción	Reducir el costo de producción en un 10%.							
8	Realizar una investigación de mercado	Identificar de 5 factores comunes que describan los gustos y preferencias de clientes potenciales.							
9	Crear anuncios publicitarios en vallas	Incrementar en un 20% la cartera de clientes.							
10	Implementar el uso de losas prefabricadas	Reducir el tiempo de entrega de cada casa a 2 meses.							
11	Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia	Incrementar los ingresos de la constructora en un 10%.							
12	Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad	Reducir en 40% el riesgo de mala inversión en terrenos no aptos.							
13	Crear un departamento jurídico	Reducir el tiempo de cierre de una negociación a 8 días.							

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.7 Presupuesto

A continuación se presenta el costo total que tendrá la implementación de las estrategias propuestas, lo cual da a los ejecutivos de la constructora una noción del capital estimado del cual deben disponer para llevar a cabo las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados.

Cuadro 20
Costo total de implementación de estrategias
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Estrategia	Costo en Q.
1	Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores	1,810.00
2	Actualizar y dar a conocer el organigrama general	600.00
3	Definir y documentar los procedimientos administrativos	1,480.00
4	Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP	2,110.00
5	Crear la página web de la constructora	1,860.00
6	Implementar un sistema de administración de clientes CRM	2,310.00
7	Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción	900.00
8	Realizar una investigación de mercado	2,230.00
9	Crear anuncios publicitarios en vallas	3,950.00
10	Implementar el uso de losas prefabricadas	1,400.00
11	Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia	1,320.00
12	Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad	6,060.00
13	Crear un departamento jurídico	23,800.00
Costo Total		49,830.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

3.8 Relación costo-beneficio

A continuación se presenta la relación costo / beneficio que tendrá la constructora al implementar cada una de las estrategias, lo cual servirá para analizar si los beneficios cualitativos que obtendrá al llevar a cabo la propuesta sobrepasa el costo de la misma.

Cuadro 21
Relación costo-beneficio
Empresa constructora de proyectos habitacionales

No.	Estrategia	Beneficio
1	Dar a conocer la filosofía empresarial a todos los colaboradores	Identificación de los colaboradores con la empresa. Conocimiento de los colaboradores sobre lo que desea lograr la constructora.
2	Actualizar y dar a conocer el organigrama general	Comprensión gráfica de los colaboradores sobre cómo está estructurada la empresa.
3	Definir y documentar los procedimientos administrativos	Minimización en la repetición de errores. Conocimiento de los colaboradores de pasos a seguir para realizar sus actividades.
4	Crear alianza estratégica con institución bancaria para trabajar línea de crédito dirigida a proyectos de CLP	Incremento en la cartera de clientes en proyectos de CLP. Posicionamiento en el mercado de proyectos CLP.
5	Crear la página web de la constructora	Incrementar la cartera de clientes. Mayor reconocimiento en el mercado.
6	Implementar un sistema de administración de clientes CRM	Mejores relaciones con los clientes potenciales. Seguimiento adecuado a cada caso nuevo.
7	Realizar un convenio comercial con los proveedores de materiales más utilizados en la construcción	Reducción en el costo de producción.
8	Realizar una investigación de mercado	Conocimiento de gustos y preferencias del mercado potencial.
9	Crear anuncios publicitarios en vallas	Captación de mayor porcentaje del mercado.
10	Implementar el uso de losas prefabricadas	Reducción en el costo de producción y mano de obra.
11	Crear una nueva línea de negocio al arrendar la maquinaria propia	Incremento en los ingresos de la constructora.
12	Realizar un estudio geotécnico en terrenos de clientes potenciales que representen mayor rentabilidad	Reducción de riesgos por malas inversiones.
13	Crear un departamento jurídico	Reducción en el tiempo de cierre de negociaciones.

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan los argumentos a los cuales se llegó al finalizar el presente trabajo de tesis:

1. Las deficiencias en la definición de planes a largo plazo en la constructora se deben a que no cuenta con una filosofía empresarial adecuada, no analiza los factores internos y externos que la afectan y no define estrategias para lograr los objetivos organizacionales. Por lo cual se comprueba la hipótesis 1.
2. La constructora no cuenta con un organigrama general actualizado lo que provoca desconocimiento de los empleados acerca de qué departamentos conforman la empresa.
3. La empresa no tiene procedimientos administrativos definidos ni documentados lo cual provoca desconocimiento en los colaboradores sobre cómo realizar las actividades que le corresponden, duplicidad de funciones y repetición de errores.
4. La constructora actualmente no ofrece financiamiento de proyectos de vivienda con ningún banco del sistema.
5. Actualmente el único medio que ha utilizado la constructora para darse a conocer ha sido la publicidad de boca en boca, es por esto que no tiene un buen posicionamiento en el mercado de proyectos de CLP.
6. No cuenta la constructora con ningún sistema de cómputo que permita administrar el servicio al cliente.
7. Los precios de los principales materiales utilizados en la constructora son elevados y no se tiene ningún convenio para tener precios preferenciales.
8. La constructora no analiza los gustos y preferencias del mercado potencial.
9. La constructora utiliza sistemas de construcción antiguos como lo son las losas fundidas.

10. La constructora actualmente ofrece una sola línea de producto que es la construcción de viviendas.
11. No se realizan estudios previos para analizar los terrenos en los que se desea invertir.
12. Actualmente la constructora pierde clientes debido a la dificultad en cuanto al tiempo que se pierde en trámites legales y de licencias de construcción.

RECOMENDACIONES

Para mejorar el desempeño de las actividades que se realizan en la empresa se recomienda lo siguiente:

1. Es necesario que la constructora implemente la planeación estratégica propuesta para lograr posicionarse en el mercado e incrementar su rentabilidad.
2. Dar a conocer la filosofía empresarial y organigrama.
3. Definir y documentar los principales procedimientos administrativos de la constructora para que cada colaborador realice sus actividades de una forma eficiente.
4. Crear alianza estratégica con institución bancaria para ofrecer financiamiento a los clientes.
5. Crear la página web oficial de la constructora e implementar anuncios en vallas para dar a conocer masivamente los proyectos y servicios que ofrece y por consiguiente incrementar la cartera de clientes.
6. Crear el módulo de CRM para mejorar las relaciones con los clientes.
7. Definir convenios comerciales con los principales proveedores para obtener precios preferenciales.
8. Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de clientes potenciales.
9. Utilizar en la construcción losas prefabricadas para reducir el tiempo de entrega de las casas y el costo de mano de obra.
10. Ofrecer el servicio de arrendamiento de maquinaria para la construcción y así generar más ingresos.
11. Realizar previamente estudios geotécnicos en terrenos potenciales para reducir el riesgo de una mala inversión.
12. Implementar del departamento jurídico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaya, Jairo. 2005. **Gerencia: planeación & estrategia**. 3a. ed. Colombia, Universidad Santo Tomás. 395 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México, D.F., Mc Graw-Hill. 354 p.
3. Borello, Antonio. 1994. **El plan de negocios**. 1a. ed. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 237 p.
4. Fred R., David. 1997. **Conceptos de administración estratégica**. 5a. ed. México, Editorial Pearson Education. 355 p.
5. García Prósper, Beatriz; González Songel, Gabriel. 2004. **Factores de innovación de nuevos productos**. 1a. ed. Valencia, España, Universidad Politécnica de Valencia. 438 p.
6. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice Mark. 2008. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13a. ed. México, Mc Graw-Hill. 667 p.
7. Llinares Carmen; Montaña, Antoni; Navarro, Elena. 2001. **Economía y organización de empresas constructoras**. 1a. ed. Valencia, España, Universidad Politécnica de Valencia. 349 p.
8. Mercado, Salvador H. 2006. **Administración aplicada teoría y práctica**. 3a. ed. México, D.F., Editorial Limusa. 595 p.

9. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2002. **Administración de pequeñas y medianas empresas**. 5a. ed. México, D.F., Cengage Learning Editores. 341 p.
10. <http://www.construguate.com/index.php/estadisticas/indicadoresdeconstruccion/indice-de-actividad-de-la-construccion>. (28 de octubre de 2013)
11. http://www.prensalibre.com/economia/renaceviviendavertical_0_952104782.html. (28 de octubre de 2013)
12. http://www.sib.gob.gt/web/sib/informacionfinanciera/suplementos?p_p_id=110_INSTANCE_n1HH&p_p_action=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column3&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&_110_INSTANCE_n1HH_struts_action=%2Fdocument_library_display%2Fview&_110_INSTANCE_n1HH_folderId=1089862. (28 de octubre de 2013)
13. <http://www.construguate.com/index.php/estadisticas/preciosdemateriales/precios-nacionales/materiales>. (28 de octubre de 2013)
14. <http://construguate.com/nuevo/index.php/component/content/article/37-%20nacionales/553--guatemala-con-altos-indices-de-deficit-habitacional>. (05 de septiembre de 2014)
15. <http://www.lanacion.com.gt/siguen-saqueos-a-viviendas-en-la-capital-guatemalteca/> (22 de septiembre de 2014)
16. <http://www.abg.org.gt/pdfs/boletines2014/JUNIO2014.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Boleta # _____
Fecha: ____/____/____

BOLETA DE ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información actual relacionada con la planeación estratégica de la constructora y así proponer soluciones viables a la problemática detectada.

Instrucciones: Por favor lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una "x" la respuesta que a su consideración describa la situación actual de la constructora. Los datos proporcionados serán confidenciales y utilizados con fines estudiantiles.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la constructora?

2. ¿A qué departamento pertenece su puesto de trabajo?

3. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar ese puesto?

4. ¿Conoce cuál es el fin principal que debe cumplir la constructora?

SI

NO

Describalo: _____

¿De qué forma le dieron a conocer esta información?

5. ¿Sabe hacia dónde se proyecta la constructora dentro de 3 años?

SI

NO

Describe: _____

¿De qué forma le dieron a conocer esta información?

6. ¿De los siguientes valores definidos en la constructora cuáles se aplican?

Responsabilidad Integridad Pasión Disciplina
Excelencia Servicio Respeto Otros

Especifique: _____

7. ¿Conoce los objetivos que desea alcanzar la constructora dentro de 3 años?

SI NO

Descríbalos: _____

¿De qué forma le dieron a conocer esta información?

8. ¿Cuándo se da a conocer información dentro de la constructora, ésta le es comunicada a todo el personal?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

9. ¿Qué forma de comunicación se utiliza en la constructora?

Verbal Escrita Medios electrónicos

Otros

Especifique _____

10. ¿Cree que la comunicación dentro de la empresa es clara y precisa?

SI NO

¿Por qué? _____

11. ¿Al momento de iniciar labores en la constructora se le dio una orientación adecuada sobre la empresa y su puesto de trabajo?

SI NO

¿Por qué? _____

12. ¿De su puesto de trabajo, cuáles de los siguientes aspectos le han dado a conocer?

Objetivos Funciones Responsabilidades Otros

Especifique: _____

¿De qué forma le dieron a conocer esta información?

13. ¿Recibe información necesaria e instrucciones precisas para realizar su trabajo?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

14. ¿Se le han dado a conocer por escrito los procesos para realizar sus actividades?

SI NO

¿Por qué? _____

15. ¿Al momento de ejecutar sus actividades las realiza de acuerdo a los procesos que se le dieron a conocer?

SI NO

¿Por qué? _____

16. Para cumplir con el objetivo de su puesto y realizar sus actividades con éxito usted:

Recibe apoyo y atención de su jefe

Sus compañeros de área le ofrecen ayuda

Existe cooperación de otros departamentos

17. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño?

Nunca Mensualmente Semestralmente Anualmente

18. ¿Qué tipo de incentivos ha recibido que le motivan en su trabajo?

Aumento salarial Bonos Comisiones Día de descanso
 Actividades recreativas Participación en toma de decisiones
 Ninguno Otros

Especifique: _____

19. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos cuenta su área de trabajo para desarrollar eficientemente sus actividades?

	SI	NO
Iluminación adecuada ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza en todas las áreas de la constructora ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Señalización ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amplitud para llevar a cabo sus actividades cómodamente ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orden ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilación adecuada ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____		

20. ¿La empresa le brinda los siguientes recursos para facilitar la ejecución de su trabajo?

Equipo de cómputo moderno con la capacidad necesaria
 ¿Por qué? _____

Programas de computación recientes y acordes al trabajo que realiza
 ¿Por qué? _____

	SI	NO
Herramientas en buen estado ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papelería y útiles en cantidades suficientes ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiales de buena calidad ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maquinaria y equipo en buenas condiciones Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal capacitado ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad de efectivo para cubrir los gastos (si fuera necesario) ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____		
21. Los proyectos que se desarrollan en la constructora:		
Son planificados adecuadamente ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se elabora un cronograma de actividades para ejecutarlos ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se les asigna un presupuesto adecuado ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ejecutan conforme a los tiempos asignados en el cronograma ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se supervisan constante y cuidadosamente ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ¿Cuando ocurre un cambio en la ejecución de un proyecto éste le es comunicado a tiempo y formalmente?		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
¿Por qué? _____		

23. ¿De los siguientes aspectos, cuáles cree que poseen los proyectos de la constructora?

Precios competitivos	<input type="checkbox"/>	Calidad en los materiales utilizados	<input type="checkbox"/>
Excelente servicio	<input type="checkbox"/>	Variedad en modelos de vivienda	<input type="checkbox"/>
Buena ubicación	<input type="checkbox"/>	Facilidades de financiamiento	<input type="checkbox"/>
Diseños personalizados	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

24. ¿Qué medios publicitarios utiliza la constructora para darse a conocer en el mercado?

Vallas publicitarias	<input type="checkbox"/>	Volantes	<input type="checkbox"/>	Anuncios en medios escritos	<input type="checkbox"/>
Exposiciones	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Anuncios en T.V.	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	Publicidad de boca en boca	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

25. ¿De los siguientes aspectos, cuáles cree que pueden ayudar al crecimiento de la constructora?

Crecimiento en la demanda de proyectos habitacionales	<input type="checkbox"/>
Zonas de departamento de Guatemala que no cuentan con proyectos habitacionales similares a los de la constructora	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de desarrollar nuevos proyectos (oficinas, bodegas, edificios)	<input type="checkbox"/>
Facilidad de crédito con una institución bancaria	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de ampliar días de crédito con proveedores	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de utilizar sistemas constructivos más eficientes	<input type="checkbox"/>
Demanda en la construcción de viviendas en lote propio	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

26. ¿De los siguientes factores cuáles cree que impiden el crecimiento de la constructora?

Competencia ofrece precios más bajos

Competencia ofrece viviendas prefabricadas con costos bajos

Competencia ofrece mejores facilidades de financiamiento

Zonas del país que no pueden cubrirse por su ubicación

Incremento en el precio de los materiales

Altas tasas de interés que cobran los bancos a los clientes

Cambios climáticos que perjudican la ejecución de las obras

Economía del país está decreciendo

Otros

Especifique: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!