



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A.
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

ECON. MARILIN ARACELY CHANCAY DOMENECH

TUTOR

ECON. URIEL CASTILLO NAZARENO, Mgs

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por MARILIN ARACELY CHANCAY DOMENECH, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015

DIRECTOR DE TESIS

Econ. Uriel Castillo Nazareno, Mgs

REVISORES:

Econ. Chavez G Jack A, Mgs

Ing. Quim. Alcívar Avilés María Josefina, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, MARILIN ARACELY CHANCAY DOMENECH

DECLARO QUE:

La Tesis “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015

EL AUTOR

MARILIN ARACELY CHANCAY DOMENECH



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, MARILIN ARACELY CHANCAY DOMENECH

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución, de la Tesis de Maestría titulada: “ANALISIS Y PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” , cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre año 2015

EL AUTOR

MARILIN ARACELY CHANCAY DOMENECH

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a toda mi familia:

A mi esposo *Jonny*, por su paciencia, por su amor, por su fuerza, por su comprensión por ser tal como es, espero vivir lo suficiente para poder demostrarle todo mi agradecimiento.

A mi hija, *Victoria Alejandra*, que es mi puntal donde se apoya mi voluntad de superación, es sin duda mi referente para el presente y para el futuro.

A mis Padres, *Pablo y Josefa* quienes con su sacrificio y apoyo continuo impulsan mi vida inculcando en nosotras sus hijas el espíritu de superación.

A mis hermanas, *Marcia y Shirley* son mi ejemplo a seguir.

A todos ellos les agradezco de todo corazón.

Marilyn Aracely Chancay Domenech

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios mío por darme la oportunidad de compartir este logro junto a las personas que amo y llenan mi vida de felicidad.

Agradezco a mi Tutor y Revisores de tesis por compartir sus conocimientos conmigo, gracias también a todos los maestros que me guiaron en la realización de este proyecto.

Gracias a todos quienes me supieron apoyar.

Marilyn Aracely Chancay Domenech

CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1.1. PRÁCTICA	4
1.1.2. TEÓRICA	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A RESOLVER	5
1.2.1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN SU CONTEXTO	5
1.2.2. SITUACIÓN EN CONFLICTO	6
1.3. ALCANCE	7
1.4. RELEVANCIA SOCIAL Y ECONÓMICA	7
1.4.1. FACTIBILIDAD	7
1.4.2. CONVENIENCIA	7
1.4.3. UTILIDAD	8
1.4.4. IMPORTANCIA	8
1.5. OBJETIVOS	8
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	8
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
CAPÍTULO II TEORÍA	10
2.1. CONCEPTOS CLAVES	10
2.1.1. QUÉ SON LOS MODELOS DE SISTEMA DE CALIDAD	10
2.1.2. QUÉ ES LA REINGENIERÍA DE PROCESOS	10
2.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM	11
2.3. DEFINICIÓN DEL MODELO EFQM	11
2.4. BENEFICIOS DEL MODELO EFQM	11
2.5. ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM	12
2.5.1. AGENTES FACILITADORES	13
2.5.2. CRITERIOS DE RESULTADOS	14
2.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA EL MODELO EFQM	15
CAPITULO 3 ANÁLISIS SITUACIONAL	21
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR	21
3.2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A.	24
3.3. EVALUACIÓN CORPORATIVA	24
3.3.1. MISIÓN	24
3.3.2. VISIÓN	25
3.3.3. FILOSOFÍA CORPORATIVA	25
3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A. BASADO EN EL MODELO EFQM.	28
4.1 DIAGNÓSTICO INTERNO: MODELO EFQM	28
4.1.1. LIDERAZGO	28

4.1.2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	29
4.1.3. PERSONAS	29
4.1.4. ALIANZAS Y RECURSOS	30
4.1.5. PROCESOS	30
4.1.6. CLIENTES	31
4.1.7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	31
4.1 8. SOCIEDAD	32
4.1.9. RESULTADOS CLAVES	32
4.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO: FUERZAS	32
4.2.1. FUERZAS ECONÓMICAS	33
4.2.2. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES	34
4.2.3. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS	36
4.2.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS	37
4.5 LAS FUERZAS COMPETITIVA	38
CAPÍTULO V MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	40
5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	41
5.3. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FODA	42
5.4. ANÁLIS DE LA ESTRATEGIA	43
5.5. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	43
CAPÍTULO VI DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	46
6.1. ESTRATEGIA N°1	46
6.2. ESTRATEGIA N°2	52
6.3. ESTRATEGIA N°3	55
CAPÍTULO VII CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	59
ANEXOS	63
ANEXO 1 ANÁLISIS DEL PUNTO LIDERAZGO DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	64
ANEXO 2 ANÁLISIS DEL PUNTO POLÍTICAS DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	68
ANEXO 3 ANÁLISIS DEL PUNTO PERSONAS DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	72
ANEXO 4 ANÁLISIS DEL PUNTO ALIANZA DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	75
ANEXO 5 ANÁLISIS DEL PUNTO PROCESO DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA.	79
ANEXO 6 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS EN LOS CLIENTES DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	82
ANEXO 7 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS EN LAS PERSONAS DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	85
ANEXO 8 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	88

ANEXO 9 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS CLAVES DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	92
ANEXO 10 IMÁGENES CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA	92
BIBLIOGRAFIA - PÁGINAS INVESTIGADAS	100

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de Análisis y propuesta de un sistema de Calidad para la empresa Constructora Thalia Victoria S.A. de la ciudad de Guayaquil, la compañía trata de identificar y organizar cada uno de sus procesos, tanto en lo que respecta a información como a maquinaria y trabajo en el campo; de tal manera, que se obtengan productos de óptima calidad y con una reducción de costos de desperdicios, beneficiando no solo a los clientes sino a la empresa.

Los clientes que acceden a la constructora son de clase social media alta a alta; los proyectos se identifican por ser personalizados tanto así, que es expresado en el slogan “proyectos a su medida”, cuenta con capacidad instalada propia, es de tipo familiar, de tamaño mediana, dado que con la aplicación de NIIF fue considerada en estos parámetros, con un número de trabajadores aproximadamente 100 y tiene en el mercado 40 años de actividad.

Para conocer la problemática que vive actualmente la constructora se debe analizar la administración y coordinación, tanto en lo organizativo como en lo operativo, encontrándose que no existe un orden cronológico, una planeación de las actividades o trabajos a realizar, perdiendo así la capacidad de resolver los problemas y viabilizar de manera lógica los procesos, ocasionando mala utilización de recursos, capacidad instalada ociosa y el incumplimiento de los tiempos de entrega de las unidades habitacionales. La investigación se realizó con el interés de proponer directrices que ayuden a establecer y optimizar las actividades, a la vez mejorar la rentabilidad de la compañía.

Profundizar la investigación desde la perspectiva económica y académico. Así mismo, se ha buscado estadística reciente del sector de la construcción lo que nos ayudará a tener una mejor visión del ambiente en el cual se desenvuelve. La

metodología utilizada fue en base al modelo EFQM, la técnica manejada para la recopilación de datos fue a través de la investigación de la información proporcionada por las cámaras de construcción, organismos de control y la generada dentro de la constructora a través de las entrevistas.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los principales problemas administrativos de la constructora Thalia Victoria S A., esto es para definir posibles soluciones, utilizando como herramienta un sistema de calidad; cumpliendo los siguientes objetivos específicos:

Para conocer los conceptos generales de lo que son los sistemas de calidad, reingeniería de procesos y el modelo EFQM, se va a dar una visión clara a cada uno de los directores de esta tesis acerca de la importancia de la planeación y administración estratégica. Una vez realizado el análisis del sector de la construcción del Ecuador se creará un marco de análisis de referencia sobre el cual se están desarrollando las constructoras en el país. Continuando con un diagnóstico a la constructora Thalia Victoria S.A. utilizando el modelo EFQM, el mismo que nos indicará cuales son los procesos administrativos y directivos que debemos mejorar. Posteriormente se desarrollarán una serie de estrategias basadas en los análisis externos como internos.

Se identificarán las áreas de mejora más relevantes de la constructora Thalia Victoria S.A., mediante el conocimiento de las fortalezas que existen en la gestión de la constructora. A través del Diseño, basado en un modelo de calidad, se podrán estructurar todos sus elementos, de tal forma que permita controlar y seguir los procesos. La investigación se limita al análisis y propuesta y no abarca el mecanismo de implementación.

Conociendo que en la ciudad de Guayaquil operan un gran número de Constructoras, las que no cuentan con controles internos eficientes y son entidades económicas que

colaboran y apoyan en buena medida a las fuentes de empleo y en la generación de actividades económicas del país, es indispensable mejorar sus procesos para mejorar su eficiencia e índices de calidad.

Las empresas constructoras generan recursos para su funcionamiento y desarrollo participando en la ejecución de obras de infraestructura, edificación y urbanización que obtienen generalmente a través de licitaciones públicas o privadas, adjudicaciones directas, o bien desarrollando promociones o proyectos independientes que sean capaces de generar recursos para el logro de sus objetivos.

Para lograr que una empresa funcione como tal, de manera armónica y que además sea eficiente en su operación y en el logro de sus objetivos, es necesario que cuente con una adecuada organización que defina claramente sus funciones y responsabilidades de cada área así de controles administrativos y operativos que optimicen el uso de recursos disponibles para conseguir de igual manera los fines de la empresa.

Las empresas que desarrollan proyectos inmobiliarios que están actualmente operando en esta ciudad, por desconocimiento o por no aplicación de sistemas de control interno, así como de políticas que ayuden a lograr sus objetivos de una manera más eficiente, muchas ocasiones debido a que la dirección de algunas constructoras no se involucran en los procesos administrativos sino que solo lo hacen en la parte técnica del desarrollo de los proyectos o controles logrados, ocasionen que otras áreas o funciones de la empresa pierdan su efectividad en el desarrollo de las actividades para la que fueron creadas.

Por lo cual, el presente trabajo realiza un análisis completo de la empresa Constructora Thalía Victoria S A que se encuentra en la ciudad de Guayaquil, enfocándose en el sistema de administración de calidad que actualmente lleva la empresa, para poder establecer qué conceptos del modelo EFQM se puede llevar a cabo. Con lo cual se establecen los roles administrativos necesarios y las sub

funciones que deben cumplir, sus efectos o implicaciones en las actividades de producción bajo el modelo planteado

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La posibilidad de realizar un análisis estratégico a profundidad para una planeación eficiente de una empresa constructora implica tener por lo menos dos perspectivas para entender su importancia; la primera perspectiva es la práctica, la que nos permite entender, desde la operatividad de una empresa, las características de la Constructora Thalía Victoria S. A., y la segunda es la importancia teórica que busca contribuir al ámbito de las empresas con un concepto que complemente el aprendizaje dinámico del sector.

1.1.1. PRÁCTICA

La justificación práctica de este proyecto se encuentra en su facilidad para ser adoptado como ejemplo para otras empresas constructoras del país, puesto que es una guía para su autoevaluación con mecanismos que permitan encontrar las áreas o procesos en conflicto, generar posibles soluciones y evaluar su evolución a través de sus resultados tanto de eficiencia como financieros.

1.1. 2 TEÓRICA

En teoría todo proceso de calidad, sea cual sea su modelo, trata de mejorar continuamente a la empresa que se esté aplicando, lo que se trata de demostrar aquí si los modelos de calidad desarrollados en Europa y probados a nivel mundial pueden acogerse a la realidad ecuatoriana, teniendo en cuenta las barreras culturales que existen dentro y fuera de las empresas, y más en el sector de la construcción.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A RESOLVER

En el Ecuador, al igual que en el resto del mundo, el área de la construcción es uno de los rubros más importantes por sus efectos multiplicadores, sin embargo, en el país aún se observa mucha informalidad sobre todo en lo que se refiere a la dirección de las operaciones por la falta de controles o métodos de seguimiento que permitan detectar a tiempo cualquier anomalía y poder alcanzar el nivel de calidad deseada. El aumento de este tipo de empresas no se vio como una necesidad, sino hasta inicios del año 2005, anteriormente no habían tenido esa presión, por ello no habían tomado en cuenta los cambios que estaban ocurriendo a nivel mundial, en consecuencia no estuvieron listos para reaccionar ante el ingreso de nuevas empresas extranjeras en el país, acción que está ocurriendo y se va a intensificar en los próximos años, por lo cual es necesario mejorar su eficiencia y calidad en los productos que realiza, para seguir con vida.

Por lo tanto, se hace indispensable que compañías como Constructora Thalia Victoria S.A. comiencen a pensar en reestructurar sus procesos y evaluarlos continuamente, para poder mantener sus ventajas competitivas.

1.2.1 UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN SU CONTEXTO

Constructora Thalia Victoria S.A. se encuentra en la ciudad de Guayaquil, su principal labor consiste en construir urbanizaciones en la periferia de esta ciudad. En la actualidad es la responsable de la urbanización PORTAL AL SOL, que se encuentra ubicado en el km 11 ½ vía a la costa, este proyecto construye 700 casas, las mismas que van desde los 100 metros cuadrados hasta los 200 metros de terreno; además se están construyendo edificios con departamentos de 65, 123, 156 y 188 metros cuadrados.

1.2.2 SITUACIÓN EN CONFLICTO

En la constructora Thalia Victoria S.A., por sus características de tamaño y demanda que presenta, se puede constatar que se realizan varias obras al mismo tiempo. Siendo

el flujo general de una obra la orden de llegada de planos, continuando con la orden de construcción, se define la fecha de entrega tentativa. Pero esta fecha, rara vez se cumple por factores como puntualidad de pago por parte de los clientes, puntualidad del cliente en la realización de trámites para financiar el resto de la obra y demora en las instituciones bancarias.

Además de esos problemas, ajenos de la compañía, hay que coordinar internamente los departamentos legales, de créditos, presupuesto y proyecto, entre otros, que se encuentra tanto en las oficinas de las constructoras como en el campo de trabajo. Por lo cual las prioridades de ciertos departamentos a veces no coinciden.

1.3. ALCANCE

El alcance del proyecto va a estar direccionado a la compañía constructora Thalia Victoria S.A., pero puede expandirse su utilidad a todas las empresas constructoras de tamaño mediano de la ciudad de Guayaquil

1.4. RELEVANCIA SOCIAL Y ECONÓMICA

La importancia del proyecto, en el ámbito social, consiste en su relación directa entre costo de las viviendas con su demanda, si conseguimos que la compañía sea más eficiente, sus costos operativos disminuirán y esto se verá reflejado en el precio de los bienes inmuebles y a menor costo habrá una mayor demanda. En la parte económica, beneficiaria las cifras macroeconómicas del país, pues las empresas constructoras son aquellas que tienen el mayor efecto multiplicador de todas las actividades económicas.

1.4.1 FACTIBILIDAD

Los conflictos internos, el deseo de sobresalir de cada departamento, sin pensar en la constructora como un solo sistema, ha provocado que muchas de las obras no hayan podido ser entregadas en los plazos determinados, lo cual perjudica su imagen y con un ambiente tan competitivo puede representar una pérdida de mercado, pero si se realizan los cambios pertinentes es muy factible que se logre solucionar.

1.4.2 CONVENIENCIA

Al ser más eficientes y eficaces, no solo se logrará disminuir costos, sino que permitirá la inversión en obras que sean las más adecuadas, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, con información clara y de primera mano.

1.4.3 UTILIDAD

La utilidad de resolver este proyecto se encuentra en la reducción de costos de construcción, lo que permitiría reducción de costos totales, beneficiando a la sociedad y a la compañía, al incrementar las unidades pedidas y cumplir con los plazos prometidos.

1.4.4 IMPORTANCIA

La importancia radica en la posibilidad de resolver el problema que tiene la constructora, específicamente por el nivel de competencia presente y futura, los resultados y la propuesta podrán ser usados por toda empresa que no logre crecer, considerando que si no se implementan cambios e innovaciones en sus procesos estará condenada a perecer, por los niveles de economía a escala que se están formando.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los principales problemas administrativos de la constructora Thalia Victoria S.A. para definir sus posibles soluciones, aplicando un sistema de calidad y plantear un conjunto de recomendaciones que nos permita solucionar dichos problemas y mejorar la eficiencia de la compañía.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.5.2.1. Conocer los conceptos generales de los sistemas de calidad, reingeniería de procesos y el modelo EFQM.

1.5.2.2. Analizar el sector de la construcción del Ecuador.

1.5.2.3. Diagnosticar a la constructora Thalia Victoria S.A. utilizando el modelo EFQM.

1.5.2.4. Desarrollar una serie de estrategias basadas en análisis externos como internos.

Para identificar las áreas de mejora más relevantes en la constructora Thalia Victoria S.A. se realizó la auditoría interna de la empresa por medio de las plantillas del modelo EFQM, a través de entrevista a las personas especializadas de cada área de interés, charlas grupales y estadísticas de la compañía, como número de viviendas construidas, tiempos de entregas promedio, índices de rentabilidad proporcionados por los estados financieros etc.

Para conocer las fortalezas que existen en la gestión de la constructora, se realizó un análisis PEST¹; como instrumento de planificación estratégica analizando factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en las actividades de la compañía.

Diseñar la estructura de modelo de calidad que permita estructurar todos sus elementos de tal forma que permita controlar y seguir los procesos.

¹ PEST Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico

Para el desarrollo de la presente tesis se procede a recolectar información de fuentes externas e internas, los datos externos provienen de instituciones como la Cámara de construcción, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo, el Banco Central, la Superintendencia de bancos y seguro entre otras.

Para la evaluación interna se ha aplicado el modelo EFQM, el cual ya tiene parámetros pre establecidos y se ha analizado cada uno de esos puntos, según las normas publicadas por la empresa de dicho nombre y para la evaluación se utilizó el método REDER recomendado por la misma empresa europea.

Posteriormente, se planteó el análisis externo por medio de la construcción de las matrices de evaluación de factor externo sugerida por School of business, Francis Marion University, la cual ha publicado varias obras sobre los procesos de administración de calidad y administración de empresas.

Para la elaboración de la matriz estratégica se usó la misma metodología sugerida por la anterior universidad, en cuanto al desarrollo del Plan estratégico se basó en los modelos planteados por el BID en una serie de publicaciones.

Por lo cual, en este capítulo se identificó todas las problemáticas que tiene la compañía y de los pasos necesarios que han de cubrirse para el estudio durante todo el trabajo, de tal manera que se pueda mejorar los procesos administrativos de la constructora Thalia Victoria S.A.

CAPÍTULO 2

TEORÍA

2.1 CONCEPTOS CLAVES

2.1.1 QUÉ SON LOS MODELOS DE SISTEMA DE CALIDAD

Antes de definirlo es importante que definamos las palabras que lo componen así tenemos que un modelo es un punto de comparación para copiar o reproducir, según palabras del diccionario de la real academia española, mientras calidad es algo de la naturaleza, propio de las cosas que da la facultad de cotejar entre esas características y que de forma subjetiva logra satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

Modelo de calidad es el grupo de prácticas relacionadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos, que permite realizar una planificación para lograr un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados en lo que se refiere a la calidad del producto.

2.1.2 QUÉ ES LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Es hacer todas las cosas a partir de cero, teniendo en cuenta los problemas que presentaba los procesos predecesores.

2.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Para hablar de la historia del modelo EFQM es necesario hablar de la historia de su compañía que fue fundada en el año de 1988 por un conjunto de 14 empresas europeas que vieron posibles efectos negativos de la competitividad mundial, si estas no mejoraban en un corto y mediano plazo, así se creó la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) por sus siglas en ingles, la cual ha crecido a tal punto

que en la actualidad tiene más de 700 miembros, los cuales han visto cumplirse los objetivos planteados de mejorar su competitividad, acelerar su aceptación de la calidad como atributo estratégico y lograr un intercambio de experiencias. Con esta visión y con la experiencia ganada el 1992 se creó el modelo EFQM de excelencia, el cual es un modelo que puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, con la finalidad de conocerse a sí mismo y con ello ir mejorando en su funcionamiento.

2.3 DEFINICIÓN DEL MODELO EFQM

Es una herramienta que permite mejorar la gestión de cualquier empresa posibilitando la mejora continua, incrementando la competitividad y optimizando el resultado de la organización, garantizando así su continuidad en el mercado futuro al detectar los factores claves y de éxito de la empresa.

2.4 BENEFICIOS DEL MODELO EFQM

El modelo no da soluciones, sino orientaciones, y es útil por las siguientes razones:

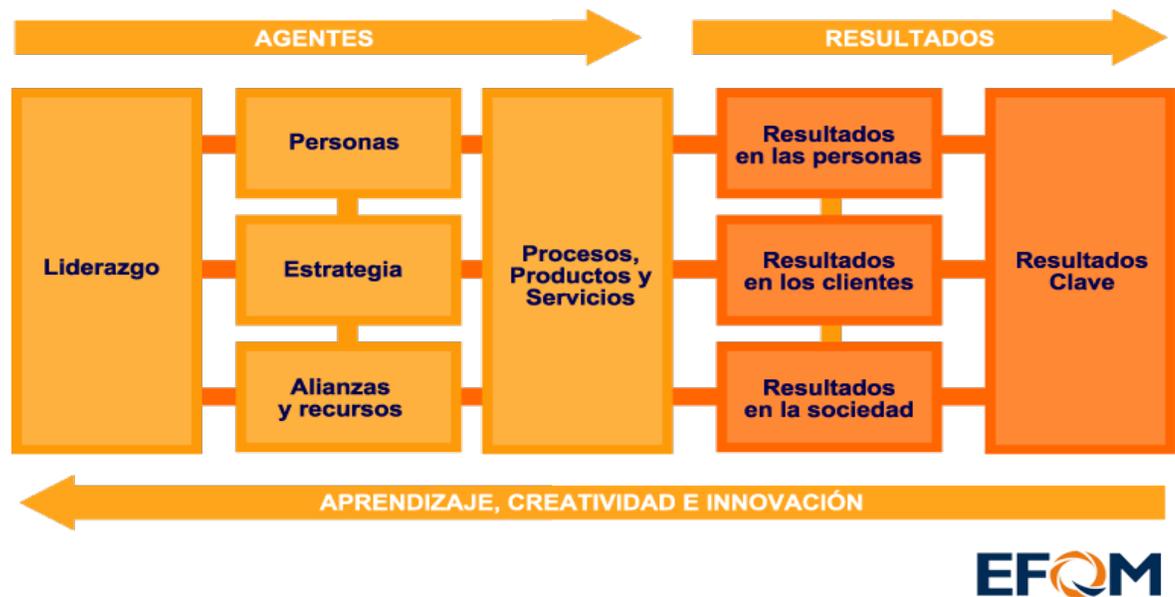
- Da coherencia y visión integrada de la gestión.
- Ayuda a no olvidar ningún elemento importante mediante la revisión estructurada de criterios y sub criterios.
- Es un lenguaje común, interno y externo, que permite comparar nuestra gestión con la de otros.
- Sirve como herramienta de ayuda para conocer mejor la organización e, incluso, evaluar y medir el grado de avance hacia la excelencia.
- Es una guía inspiradora para la mejora continua a través de la autoevaluación, ayudando a identificar sistemáticamente áreas de mejora y puntos fuertes.

Es importante resaltar que el modelo concede especial importancia, tanto a los resultados de desempeño de cada criterio de resultados como a las percepciones que las partes interesadas tienen de estos resultados en cada uno de ellos.

2.5 ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM

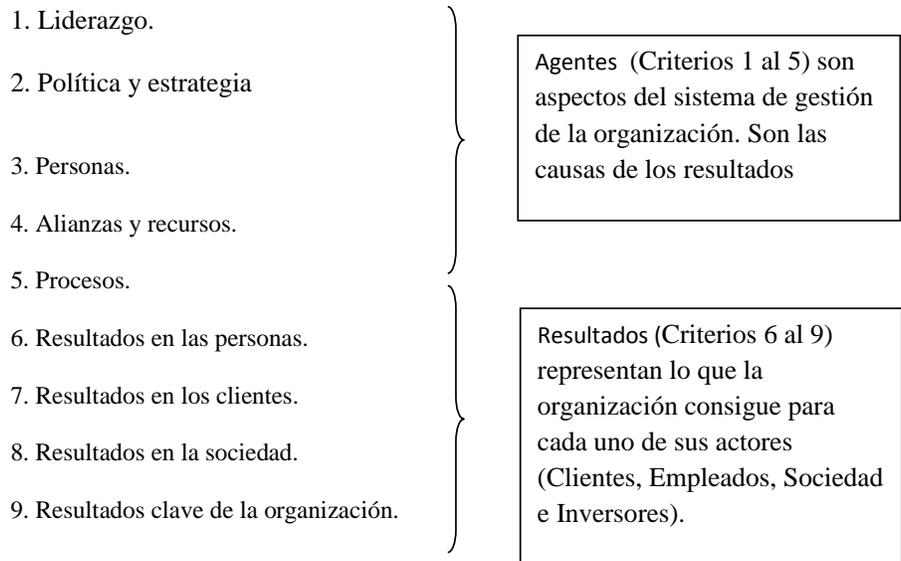
El Modelo EFQM de Excelencia recoge a través de una estructura lógica, tanto el conjunto de factores que afectan a la gestión de las organizaciones como las relaciones que éstos guardan entre sí, con el fin de orientarlas hacia la excelencia.

Grafico 1.DIAGRAMA EFQM



Fuente: y Elaboración: EFQM

La estructura del Modelo EFQM está configurada por nueve criterios que agrupan estos factores de gestión. Los criterios son los siguientes:



La idea principal de este modelo es que los resultados idóneos respecto al rendimiento de la empresa, clientes internos y externos y sociedad en general se deben por un liderazgo que promueva las estrategias, dando los recursos necesarios.

2.5.1 AGENTES FACILITADORES

Es lo que la organización debe hacer, concentrando cada uno en un concepto de gestión determinado, y cada uno de los puntos posee 5 sub criterios, excepto política y estrategia que posee 4, en las que define las áreas que debe tener en cuenta para su evaluación. Pero el modelo se desglosa a su vez en sub criterios en orientaciones prácticas de gestión concretas que deben ser evaluadas.

En el desarrollo de las orientaciones tenemos los siguientes enunciados

1. LIDERAZGO.- Aquí se trata de determinar si el líder busca alcanzar la misión y visión de la empresa desarrollando los valores y cultura organizacional.

2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.- Se determina si la organización, que buscan el éxito, sabe insertar la misión, visión en sus estrategias, concentrándose en los grupos de interés, sin olvidar el mercado y el sector en que están.

3. PERSONAS.- Estudia si se ha logrado el desarrollo del personal de empresa, tanto individual como en equipos.

4. ALIANZAS Y RECURSOS.- Evalúa la efectividad en el momento de buscar alianzas con proveedores u otras empresas externas puede ayudar a alcanzar el equilibrio actual y futuro de la organización.

5. PROCESOS.- Se evalúa los procesos y su mejoramiento continuo.

2.5.2 CRITERIOS DE RESULTADOS

Criterios de resultados de 6 a 8

Son los indicadores que tiene la organización para ver sus logros. Estos logros son los conseguidos por los agentes facilitadores de los puntos 1 al 5. Y estos criterios de resultados se dividen a su vez en dos sub criterios, los cuales definiremos como a y b que sirven para indicar los tipos de indicadores que se utilizan para evaluar la gestión.

Los resultados de percepción (a) sirven para medir la percepción de los clientes y demás agentes sobre nosotros.

Los resultados de rendimiento (b) son los indicadores internos que sirven para supervisar, predecir y mejorar, como consecuencia de mediciones internas.

Criterio de resultado 9

Se subdivide en 2, los llamados resultados claves (a) y los indicadores claves (b). Los resultados claves, como su nombre lo indica, son los indicadores de mayor relevancia para la administración de la empresa, es decir para su planificación y organización, mientras los indicadores claves son las medidas e indicadores operativos que se utilizan para la supervisión.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES.- Las organizaciones con éxito saben la importancia que tienen los clientes.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.- Las organizaciones con éxito miden el logro que tienen por las personas que están involucradas con ella.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.- Es la forma como se interrelaciona el negocio con la sociedad y la imagen que proyecta en esa.

9. RESULTADOS CLAVE.- son los resultados de los indicadores clave de la empresa en comparación al sector donde se encuentran.

2.6 HERRAMIENTAS DE ANALISIS PARA EL MODELO EFQM

El modelo EFQM busca una evaluación profunda de las prácticas de administración y evaluar las posibles áreas de mejoras, considerando los sistemas de medición y seguimiento implantados para lograr de esa forma una mejora continua.

Como los pilares de la administración están basados en cuatro factores:

PLANEACIÓN.- Es fijar una meta y los pasos para seguirla

ORGANIZACIÓN.- es el sistema necesario para alcanzar la meta

DIRECCIÓN.- Guiar las operaciones a un fin.

CONTROL.- Es la comprobación, inspección, fiscalización o intervención.

El modelo EFQM proporcionó una herramienta para analizar estos elementos, la cual se ha definido como **REDER**

RESULTADOS.- Son los resultados deseados en las diferentes áreas, de aquí se obtienen los indicadores que servirán para medir la excelencia.

ENFOQUE.- se refiere a la fase de planificación, se define los procesos necesarios para llevar a cabo la meta.

DESPLIEGE.- es la puesta en práctica de los enfoques, es decir la dirección.

EVALUACIÓN.- se refiere a la excelencia con que se realiza la medición, es decir el control.

REVISIÓN.- es el proceso que nos ayuda al aprendizaje y poner en práctica las mejoras.

Como se ve el **REDER** incluye todos los componentes básicos de la administración, además incorpora la necesidad de disponer de resultados para realizar la evaluación. Con lo que se puede decir, que según el REDER la empresa necesita.

Determinar los resultados financieros y operativos además de las percepciones de los involucrados.

Planificar la metodología para producir los resultados.

Implantar la metodología

Evaluar la eficiencia de los métodos citados

En base a la información anterior llevar a la práctica las mejoras que se plantean.

Con la teoría planteada se puede mostrar el formato de la hoja REDER para los agentes facilitadores, es decir los puntos 1 0 5 del modelo.

ENFOQUE

Se basa en la etapa de planificación. En este lapso se estipula el objetivo u objetivos y la dirección para cada sub criterio, contiguo con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para lograrlos.

Tabla # 1. Análisis del enfoque

ELEMENTO S	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado:					
	Tiene una lógica clara	sin evidencia	Alguna evidencia	evidencia	evidencia clara	evidencia total
	Ha definido los procesos					
	Se concentra en las necesidades de los grupos de interés					
	Integrado:					
	Apoya la política y estrategia	sin evidencia	Alguna evidencia	evidencia	evidencia clara	evidencia total
	Está vinculado a otros enfoques cuando procede					

Fuente: Autoevaluación con el modelo EFQM de Christian Narbarte Hernández

Elaboración: Propia

DESPLIEGUE

Es la aplicación sistemática de los métodos y/o procesos definidos, donde se refuerzan las políticas y estrategias de la organización.

Tabla #2 Análisis de despliegue

ELEMENTO S	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
DESPLIEGUE	IMPLANTADO					
	el enfoque está implantado en que porcentaje:	Sin evidencia	implantado en el 25% de las áreas de interés	implantado en un 50% de las áreas de interés	implantado en el 75% de las áreas de interés.	implantado en el 100% las áreas de interés.
	sistemático					
	El enfoque está desplegado de manera estructurada,	sin poder comprobar	Pudiendo comprobarse el 25%	Pudiendo comprobarse el 50%	Pudiendo comprobarse el 75%	Pudiendo comprobarse el 100%

Fuente: Autoevaluación con el modelo EFQM de Christian Narbarte Hernández

Elaboración: Propia

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se refieren a la profundidad con que se realiza la medición y el control de los parámetros anteriores.

Tabla # 3 Análisis de evaluación y revisión

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	MEDICION					
	se evalúa frecuentemente la eficacia del enfoque y despliegue	sin evidencia	Alguna evidencia	evidencia	evidencia clara	evidencia total
	APRENDIZAJE					
	Se utiliza los resultados obtenidos para identificar las mejores que se pueden realizar en prácticas del negocio y si se aprovechan las oportunidades de mejoras	sin evidencia	Alguna evidencia	evidencia	evidencia clara	evidencia total
	MEJORA					
	Las mediciones y actividades de aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades e implementar mejoras	sin evidencia	Alguna evidencia	evidencia	evidencia clara	evidencia total

Fuente: Autoevaluación con el modelo EFQM de Christian Narbarte Hernández

Elaboración: Propia

HOJA REDER PARA LOS RESULTADOS CRITERIOS (6 A 9)

RESULTADOS

Mide los logros obtenidos según la percepción de los diferentes grupos de interés y los objetivos organizacionales.

Tabla # 4 análisis de resultados

ELEME NTOS	ATRIBUTO S	0%	25%	50%	75%	100%
RESULT ADOS	TENDENCI A					
	Positiva	Sin resultados o con	Tendencia	Tendencia	Tendenci	Tenden

	información imprecisa	favorable en el 25% de los resultados en un periodo superior a los 3 años	favorable en el 50% de los resultados en un periodo superior a los 3 años	a favorable en el 75% de los resultados en un periodo superior a los 3 años	cia favorable en el 100% de los resultados en un periodo superior a los 3 años
Resultado autosustentable					
OBJETIVOS					
Los objetivos se alcanzan	Sin resultados o con información imprecisa	Alcanzado en el 25% de los resultados	Alcanzados en el 50% de los resultados	Alcanzados en el 75% de los resultados	Alcanzados en el 100% de los resultados
Los objetivos son adecuados					
COMPARACIONES					
Los resultados son buenos comparados con otros	Sin resultados o con información imprecisa	En el 25% de las veces	En el 50% de las veces	En el 75% de las veces	En el 100% de las veces
Los resultados son buenos comparados con el reconocido como el mejor					
CAUSAS					

	los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información imprecisa	La relación causa enfoque se ve en el 25% de los resultados	La relación causa enfoque se ve en el 50% de los resultados	La relación causa enfoque se ve en el 75% de los resultados	La relación causa enfoque se ve en el 100% de los resultados
--	---	--	---	---	---	--

Fuente: Autoevaluación con el modelo EFQM de Christian Narbarte Hernández

Elaboración: Propia

ALCANCE

Identifica qué tanto son afectadas las áreas con respecto al enfoque.

Tabla # 5 Análisis de Alcance

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%	25%	50%	75%	100%
ALCANCE	Ámbito de aplicación					
	Afectan áreas relevantes	Sin información	Abarca el 25% de las áreas relevantes	Abarca el 50% de las áreas relevantes	Abarca el 75% de las áreas relevantes	Abarca el 100% de las áreas relevantes.
	Se subdividen adecuadamente.					

Fuente: Autoevaluación con el modelo EFQM de christian narbarte hernandez

Elaboración: Propia

Los sistemas de calidad son prácticas que guardan relación con los procesos de gestión y de desarrollo de proyectos para el cumplimiento de los objetivos fijados; se utiliza como herramienta el modelo EFQM como un inicio de proceso de mejora continua, incrementando la competitividad y optimizando el resultado de la organización, garantizando así su continuidad en el mercado futuro al detectar los factores claves y de éxito de la empresa.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

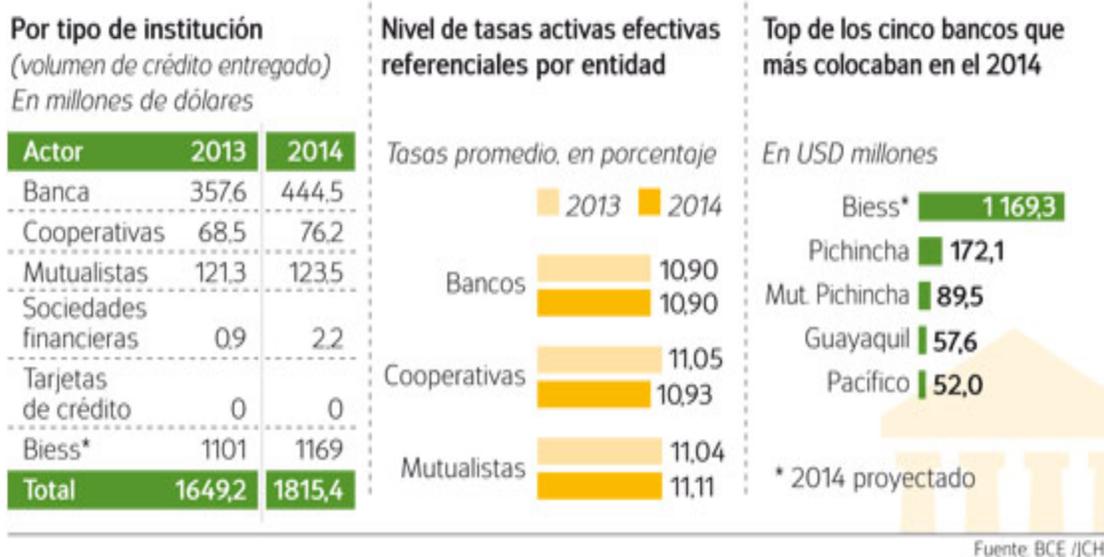
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR

Debido a la expansión poblacional de las más importantes ciudades del país, Guayaquil, Quito y Cuenca, como consecuencia del incremento del poder adquisitivo de sus habitantes se ha producido un incremento significativo del sector de la construcción y por ende el tamaño de las empresas constructoras, comprobándose con la información presentada por las Cámaras de Construcción del Ecuador, las que han establecido que cerca de 85.000 personas en el año 2011 compraron una casa en la ciudad de Quito, y que para el año 2012 y 2013 ha tenido un crecimiento constante del 20% para la ciudad de Quito y un 14% en la ciudad de Guayaquil, siendo las causas principales el incremento de créditos por parte del BIESS, el cual redujo sus tasas de interés para créditos hipotecarios en 1,4 puntos al pasar de 11,4% al 9 % anual e incrementando los plazos de 20 a 25 años con un incremento del monto de \$50.000 a \$100.000² para casas nuevas, y en el sector financiero las tasas de préstamo para vivienda van al orden del 11,3% financiando desde el 50 al 80% del valor del inmueble. Dando como resultado que el 63% del crédito en el sector vivienda provenga del Estado y el BIESS.

GRÁFICO#2 VOLUMEN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS

² Revista Lideres 1 de febrero del 2015

Volumen entregado de créditos hipotecarios



FUENTE Y ELABORACION: Revista Lideres Febrero 2015

Aun con esta información, según el INEC, existe un déficit de vivienda a nivel nacional de 900.000 nuevas viviendas y con respecto a la ciudad de Guayaquil el déficit es de 250.000 viviendas con un incremento anual de 10.000 a 15.000 casas por año, en cuanto al tipo de vivienda la mayor demanda se encuentra en viviendas para la clase media cuyos precios van de los 40.000 a 60.000 dólares lo cual ha cambiado el panorama de hace 7 años atrás donde la mayor demanda estaba marcada por departamento y casas de lujo y se prevé que en este año incrementa la demanda para casas de tipo popular cuyo costos oscilen entre los 25.000 a 35.000 dólares

En lo que respecta al tamaño de las empresas constructoras que han sido registradas a nivel nacional, hasta el año 2010 existía un total de 2.141 empresas, de las cuales solamente el 1% son consideradas como grandes empresas, un 44% no habían sido determinadas pues realizan soluciones habitacionales en terrenos pequeños de 3 a 4 plantas y un 55% están definidas como pequeñas y medianas empresas según la superintendencia de compañías del Ecuador.

En lo que respecta al 1% considerado como compañías grandes los nombres que sobresalen son Pronobis, Constructora Valero S.A Rivadeneira Icaza Constructores, Conbaquerizo Cía. Ltda y Constructora Thalia Victoria S.A., entre otras.

De los proyectos nuevos hasta agosto del 2014; 273 corresponden a Quito. En tanto, en Guayaquil se han levantado, hasta Diciembre del 2014, 78 proyectos según la Dirección de Urbanismos, Avalúos y Registros de esta ciudad, estratégicamente el 78,8% de los nuevos proyectos se localizan en el norte y noroeste principalmente, en la vía a la costa se ubican 33 edificaciones que son destinadas para fines turísticos, comerciales, recreativos y de urbanización y en la autopista Terminal Terrestre-Pascuales se registran 19 edificaciones que son para vivienda, comercio y recreación; puntos de ingreso a la urbe, manteniéndose así el crecimiento sostenible de este sector.

GRÁFICO#3 PROYECTOS INMOBILIARIOS EN GUAYAQUIL



FUENTE Y ELABORACIÓN: EL TELEGRAFO OCTUBRE 2014

3.2 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA VICTORIA S.A.

La Constructora Thalia Victoria S.A, es una empresa Guayaquileña con más de 40 años en el mercado de la construcción, de origen familiar, dedicada a promover y construir desarrollos habitacionales. Se constituye el 24 de enero de 1975, teniendo en sus estatutos como actividad principal la construcción de obras civiles, actualmente realiza las labores administrativas y de comercialización y ventas en la alborada 8ava etapa, edificio Solbanco, 3er piso Oficina 303. Constituyéndose en una ventaja ya que es de fácil acceso y queda ubicada dentro de un sector comercial y bancario.

3.3 EVALUACIÓN CORPORATIVA

3.3.1 MISIÓN

Construir soluciones habitacionales completos, en el lapso proyectado, con la eficacia pretendida, al importe concertado.

Para analizar la declaración de la misión nos vamos a basar en las publicaciones de la escuela de negocios de la universidad Francis Marion, en ellas se destaca que las declaraciones pueden variar y de hecho varían, en cuanto a la extensión, contenido, formato y especialidad. A la vez se ha recomienda que toda misión debe incluir 9 características o elementos y que las preguntas respectivas que debe tener la declaración de la misión son las siguientes:

Tabla # 6 Elementos de la misión

Elemento de la misión	Pregunta clave	Posee el criterio
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	No
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Si
Mercados	¿En que sector compete?	No
Tecnología	¿Es importante la vanguardia tecnológica para la empresa?	No
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿se define metas económicas?	Si

Filosofía	¿Se indica los valores y filosofía de la empresa?	Si
Concepto de sí misma	¿Se indica la ventaja competitiva?	No
Interés por la imagen pública	¿Se muestra un interés social?	No
Interés por los empleados	¿Se toma en cuenta el valor de los empleados?	No

Fuente: Administración estratégica editorial Prentice Hall

Elaboración propia

La misión de la constructora Thalia Victoria solo posee 3 de los 9 elementos clave por lo cual se puede decir que no es muy adecuada y se debe mejorar, como recomendaciones al reeditarla es que la misión no pase de 200 palabras y que abarque la mayoría de los puntos citados.

3.3.2 VISIÓN

Posicionarse dentro de los habitantes de Guayaquil como una empresa constructora capaz de personalizar sus viviendas, ofreciendo un servicio personalizado y oportuno.

3.3.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

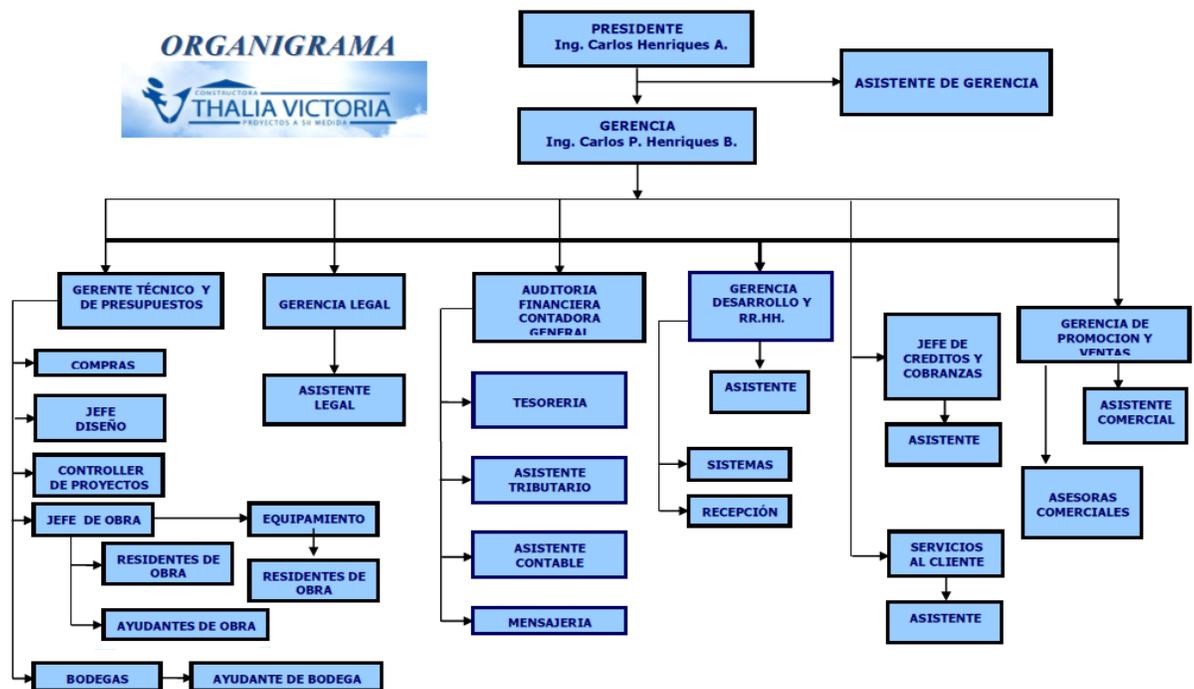
Brindar el mejor producto que se pueda ofrecer, de tal forma que se materialicen los sueños de nuestros clientes a un precio razonable.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización está dirigida por el presidente accionista mayoritario, representa a la compañía ante las instituciones de control y define los principales contratos, tanto de proveedores como clientes, así como las pautas de dirección y control. El Gerente administrativo es el segundo al mando, hijo del presidente y está al frente de las actividades internas, define contratación de personal, contratos de obras de maestros y proveedores pequeños.

Esta dividido en 16 departamentos, entre los principales Comercialización y Ventas, Planificación, Presupuesto, Legal, Servicio al Cliente.

GRÁFICO#4 ORGANIGRAMA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A.



Fuente: y Elaboración: Marilin Chancay Domenech - autor

El sector de la construcción a nivel nacional ha presentado una tasa de crecimiento contante en los últimos años, debido a la necesidad de la polarización de ciudades como Quito y Guayaquil lo que ha sido un factor clave para que muchas de las urbanizaciones y empresas constructoras se hayan afianzado en el mercado, Entre ellas Constructora Thalia Victoria, que nació en 1975, en la ciudad de Guayaquil

donde no existían procesos urbanísticos bien definidos. Pero, ella comenzó hacer como un modelo a seguir teniendo una estructura departamental la cual ha sido muy útil desde esa época, pero lamentablemente no se ha podido colocar a las personas ideales en los puestos que corresponden al ser una empresa familiar donde existe un crecimiento limitado del personal.

CAPÍTULO 4.

DIAGNÓSTICO DE LA CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S.A. BASADO EN EL MODELO EFQM.

4.1 DIAGNÓSTICO INTERNO: MODELO EFQM

En este punto se procede a desarrollar la valoración de cada uno de los puntos del modelo EFQM, se realizó por medio de encuesta a los gerentes de cada área, de las respuestas obtenidas se promedió, para tener el valor que más se aproxima a la realidad, obteniendo un criterio claro para ellos, además para las partes, de los resultados también se habló con los proveedores, socios estratégicos y cliente.

4.1.1 LIDERAZGO

En liderazgo se evalúa si los líderes de constructora Thalia Victoria S A han promovido y promueven la misión, visión, valores, principios etc. Una característica interesante de la constructora al ser una empresa familiar, ha tenido un liderazgo muy autoritario, pero con el traspaso de generaciones se ha observado una apertura clara a nuevas posibilidades y procesos administrativos. Además de eso, el clima dentro de la empresa está fuertemente marcado por su cultura organizacional, donde está marcado por los gerentes de cada área que han permanecido durante un número considerable de años en sus puestos y han inculcado a sus subordinados la forma de pensar que para ellos es la más idónea al cumplir las tareas y esa cultura se ha promovido por años y ha llegado a cada empleado nuevo y viejo de la constructora.

Las nuevas mentalidades de su líder han dejado el camino abierto a nuevas formas de administración que el mismo promueve y que están fuertemente entrelazadas con la misión y visión de la empresa.

La amplia trayectoria de la constructora ha permitido que en los actuales momentos tenga una vasta infraestructura que permite controlar los niveles de calidad. Por ello, se ha visto en la necesidad de ir evaluando sus políticas, con el paso de los años se ha esforzado en que los departamentos trabajen en conjunto, para lo cual ha definido procesos que han sido evaluados entre los interesados, provocando un cambio en los mismos, aunque se ha percatado que muchos de los entrevistados están conscientes de la falta de integración que ha tenido el líder con respecto a los clientes y las opiniones de los mismos, que manifiestan la falta o mínimo nivel de participación, para decir así en eventos o agrupaciones de este tipo de compañía y el poco interés por obtener reconocimiento por otras empresas del sector. Ver anexo 1.

4.1.2 POLITICAS Y ESTRATEGIAS

Un punto bastante interesante de constructora Thalía Victoria es que siempre busca las tendencias futuras de la construcción y desea obtener esta información de primera mano para anticiparse a la competencia, además, toma sus decisiones en base a la información de sus indicadores internos, sobre todo de rendimiento, pero dejan en segundo plano los indicadores de calidad y la opinión de clientes respecto al conocimiento de marca en los compradores, pero siempre trata de compararse con la mejor empresa para conocer que factores son sus debilidades e implantar nuevos programas, pero no en todos los casos hace un seguimiento adecuado para conocer su avance y una evaluación de rendimiento, lamentablemente no existe o los empleados no sienten que se valoren este crecimiento profesional. En cuanto a políticas de socios estratégicos son mínimas, lo mismo que políticas ambientales, cosa que será muy preocupante a mediano y largo plazo. VER ANEXO 2

4.1.3. PERSONAS

El desarrollo de las personas, que son miembros de la empresa, es bueno, se alinea a los intereses de la misma, y existen políticas de desarrollo que son congruentes con las estrategias de la misma, existe una excelente selección del personal, y

capacitación del personal constante, por medio de tutores y enseñanza en el campo, además hay cuentas pendientes en lo correspondiente a sus políticas de remuneración, sanciones y despido. VER ANEXO 3

4.1.4. ALIANZAS Y RECURSOS

Es un punto ambivalente, por un lado lo promueven en sus políticas, hablan de ellas y las defienden, pero en la práctica son mínimas, a excepción de lo relacionado con la logística donde se está notando un desarrollo, en cuanto a la infraestructura la constructora ha diseñado los ambientes adecuados para desarrollarse y poder cumplir con sus políticas y estrategias presentes y futuras. Aunque existe cierto grado de resistencia al conservar cierta tecnología anticuada. VER ANEXO 4

4.1.5. PROCESOS

Se han diseñado los procesos de la organización hace muchos años atrás, por lo cual deben ser mejorados, falta priorizar las oportunidades de mejoras e incentivar la creatividad de sus trabajadores para solucionar problemas, pero en este punto se vuelve a constatar la falta de comunicación con los clientes y el apoyo que se puede obtener de este. En la parte de obra se ha verificado 3 costos que han encarecido los productos:

Costo de reproceso.- Cerca del 60% del precio de la casa es producto de los costos de materiales y por existir un desperdicio al reprocesar las tareas mal hechas, llegando a cubrir cerca del 5% del valor de materiales, en los retrocesos no se vuelve a cubrir mano de obra. Representando un coste del 3%

Coste de desperdicios, desperdicio se llama al coste de material desperdiciado, es decir que no se utilizó y se dañó por no reingresar a bodega, y también a las compras urgentes, pues no existe el debido tiempo para poder negociar. Y representa un coste adicional del 5%

Costo de horas extra, puesto que es necesario contratar personal que trabaje horas extras para cumplir con los calendarios lo que representa el 1% de los costos.

VER ANEXO 5

En cuanto al proceso en los casos de contingencia se han encontrado las siguientes causas:

No existe un proceso definido en caso de contingencia, que todos los departamentos conozcan.

NO se guía al cliente hasta que se haya podido detectar alguna respuesta.

NO hay manera de medir en que condición se encuentra el proceso de contingencia

No existe un historial de contingencia, que ayude a determinar si es un problema cíclico.

4.1.6. CLIENTES

Existe una adecuada atención a los clientes, pero no existe retroalimentación y hay poco interés por parte de los clientes de recomendar a la empresa o mantener una relación posterior después que se acabó la obra. Ver anexo 6

4.1. 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

En la empresa existe la oportunidad de desarrollarse profesionalmente hasta el punto inferior que ocupan los propietarios de la empresa, existe delegación de responsabilidades e igualdad de oportunidad en el desarrollo, aunque existe un descontento en cuanto las instalaciones y el salario actual. En el lado negativo se encuentra que no existe un reconocimiento de las labores realizadas y problemas en la comunicación y efectiva administración de las actividades del personal. VER ANEXO 7

4.1 8. SOCIEDAD

No existe una buena comunicación con la sociedad, pues la compañía solo se promociona en ferias de inmuebles, igualmente hay dentro de la compañía del personal que ya pertenece a la institución pero la compañía es muy selectiva al seleccionar personal que ingresa a ella, por su tamaño no se puede decir que sea de gran relevancia económica o social para la ciudad de Guayaquil, su relación con autoridades públicas es buena, pero no excelente, a nivel gerencial el comportamiento ético es alto, pero en el nivel de obra se puede observar el comportamiento de ciertos trabajadores que no lo son, pero en general se podría decir que es más elevada que el promedio. La imagen en la sociedad es que es una empresa grande que se preocupa de su personal. VER ANEXO 8

4.1.9. RESULTADOS CLAVES

En cuanto a los resultados económicos de la compañía son de nivel promedio, teniendo en cuenta que sus ingresos podrían ser mejores, lo mismo que su rentabilidad, en cuanto a los presupuestos estos no se cumplen con efectividad, la cuota de mercado es baja, la velocidad de innovaciones es baja, pero como dato positivo se tiene un buen historial crediticio. VER ANEXO 9.

4.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO: FUERZAS

El propósito de la auditoría externa de la Constructora Thalia Victoria S.A. es determinar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y qué medidas tomar en contra de las amenazas que se debe eludir. Las fuerzas externas claves que se van a determinar serán las realizadas con la metodología PEST, es decir un estudio de las fuerzas Políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, el tipo de vivienda que se produce, el segmento de mercado que se va a atacar.

4.2.1 FUERZAS ECONÓMICAS

Son las variables que inciden en el poder adquisitivo de los clientes, ya sea como fuente de su trabajo o por la disponibilidad de crédito que posee y bajo qué parámetros. Por ejemplo si las tasas de interés suben, en ese caso las personas se ven menos dispuestas a obtener una deuda, así que las variables que se han considerado más importantes son las siguientes

TABLA # 25 ANÁLISIS DE FUERZAS ECONÓMICAS

punto 1	variables claves	Observación
1.1.	Disponibilidad de crédito	La gran apertura que ha tenido el BIESS para créditos hipotecarios ha estimulado el sector y se espera que esa proporción continúe en el corto y mediano plazo
1.2	Nivel de ingreso disponible	Los niveles de ingreso disponible han mejorado significativamente en los últimos años por el incremento de las remuneraciones y el bajo nivel de inflación existente, cogiendo estadísticas del banco mundial el ingreso nacional bruto per capital de los ecuatorianos es de 5.760 dólares ³ considerado un nivel de ingreso medio.
1.3	Propensión marginal a consumir	Según estudios realizados por el banco central los ecuatorianos tienen una pmc cercana al 85%
1.1.	Tasas de interés	La tasa de interés para la vivienda es de 8,5% ⁴
1.4	Tasas de inflación	Según datos pronosticado LA INFLACION SERA DE 3,2% ⁵

³ http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador#cp_wdi

⁴

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818776031

⁵ <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/correa-calcula-que-inflacion-de.html>

1.5	Déficit presupuestario del gobierno	El déficit para el 2015 será de 8.806 millones de dólares ⁶
1.1.	Patrones de consumo	Los principales elementos de consumo están en alimento 22%, alojamiento 14%, transporte 12% ⁷
1.6	Tendencia del desempleo	La tasa de ecuador es de 4,12% ⁸ y con una tendencia a la alta por la no renovación de contratos del sector publico
1.7	Políticas fiscales	Por el alto déficit fiscal se va a tender hacia una política restrictiva

Fuente: Planeación estratégica editorial Prentice Hall

Elaboración. Propia

4.2.2. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, pues están dan forma a la manera que viven los ecuatorianos.

TABLA # 26 ANÁLISIS DE FUERZAS SOCIALES

Punto 2	variables claves	OBSERVACIÓN
2.1	Tasa de fecundidad	2,3 infantes nacidos/mujer ⁹
2.2	Cantidad de matrimonios	53000 matrimonios para el 2014 ¹⁰

⁶ <http://mashitimes.com/2014/11/04/millonario-deficit-para-el-presupuesto-2015/>

⁷ <http://www.profitas.com/blog/wp-content/uploads/BRIEF-EVOLUCION-DEL-CONSUMO-EN-ECUADOR.pdf>

⁸ <http://radiohuancavilca.com.ec/noticias/2014/01/18/tasa-de-desempleo-de-ecuador-es-la-mas-baja-de-america-latina/>

⁹ www.indexmundi.com/...ecuador/tasa_de_fertilidad.html

¹⁰ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Matrimonios_Divorcios/Publicaciones/Anuario_Matrimonios_y_Divorcios_2013.pdf

2.3	Cantidad de divorcios	21.122 divorcios para 2014 ¹¹
2.4	tasa de natalidad	19,6 nacimientos / por cada 1000 habitantes ¹²
2.5	tasa de mortalidad	5,01 muertes por cada 1000 habitantes ¹³
2.6	tasa de emigración e inmigración	-0,52 migrantes para el 2011 ¹⁴
2.7	programas de seguridad social	Los programas para adultos mayores e infancia se han incrementado en este gobierno
2.8	Tasa de esperanza de vida	73 años ¹⁵
2.9	Ingreso per capital	1.152 dólares por habitantes en el 2012 ¹⁶
2.10	Estilos de vida	En los actuales momentos la clase media y media alta han incrementado
2.11	Congestión de tránsito	Existe un alto nivel de tránsito en la zona céntrica y en la hora pico en los puentes que van a Duran y vía Samborondón
2.12	Valor otorgado al tiempo libre	Se da mayor valor al tiempo libre por parte de las personas de clase media hacia alta.
2.13	Confianza en el gobierno	Existe una gran división entre las políticas gubernamentales donde un 50% de la población confía.
2.14	Actitudes ante el trabajo	El trabajo es bien visto, sobre todo existe un gran movimiento en el área de comercio en la ciudad de Guayaquil.
2.15	Hábitos de compra	Hay preferencia por el crédito
2.16	Actitud ante el ahorro	Por el nivel de ingreso cerca del 20% o menos se destina al ahorro.
2.17	Roles de los sexos	Hay mayor igualdad en la parte laboral y a compartir labores en el hogar
2.18	Actitud ante la inversión	Se ha detenido un poco por las políticas que ha tomado el gobierno central
2.19	Igualdad racial	Aún existe un poco de discriminación sobre todo en la raza negra e indios.
2.20	Nivel promedio de escolaridad	Casi toda la PEA terminó el bachillerato
2.21	Regulación del gobierno	Antes estándares antisísmicos que han encarecido

¹¹ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Matrimonios_Divorcios/Publicaciones/Anuario_Matrimonios_y_Divorcios_2013.pdf

¹² www.indexmundi.com/.../ecuador/tasa_de_natalidad.html

¹³ www.indexmundi.com/.../ecuador/tasa_de_mortalidad.html

¹⁴ www.indexmundi.com/.../ecuador/tasa_de_migracion_neta.html

¹⁵ www.eldiario.ec/.../ecuador/119482-esperanza-de-vida

¹⁶ <http://www.labolsa.com/finanzas/ingreso+per+capita+ecuador+2011>

		costos
2.22	Actitud ante la jubilación	Las personas prefieren jubilarse cerca de los 70 años
2.23	Actitud ante la calidad del producto	Han incrementado los estándares de calidad en los últimos años.
2.24	Control de contaminación	Por normativas del ministerio del medio ambiente y municipio
2.25	Actitud ante extranjeros	Se aprecia mucho al extranjero sobre todo al norte americano y europeo
2.26	cantidad de iglesias	Es un país muy religioso donde la mayoría de su población es católica
2.27	Cantidad de miembros de las iglesias	80% de la población es católica
2.28	Responsabilidad social	No hay una fuerte integración en cuanto a la parte social
2.29	Actitud ante la autoridad	Existe un nivel de respeto de medio a alto.
2.30	Reciclaje	Existe una reciente conciencia en cuanto al reciclaje
2.31	Manejo de desechos	Los desechos sólidos son responsabilidad de la compañía puerto limpio.
2.32	Contaminación del aire	En la ciudad es mediana, por ser una gran urbe con alto nivel de automóviles e industrias.
2.33	Contaminación del agua	Existe un esfuerzo para limpiar el estero y los ríos cercanos.

Fuente: Planeación estratégica editorial Prentice Hall

Elaboración: Propia

4.2.3 FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS

El gobierno al ser un importante regulador, y principal demandante de la mano de obra puede representar oportunidades o amenazas claves, siendo los pronósticos políticos uno de los factores más importantes de la auditoria externa, los cambios de leyes, facilidades de créditos entre otros pueden afectar mucho a la constructora Thalia Victoria.

TABLA # 7 ANÁLISIS DE FUERZAS POLÍTICAS

Punto 3	variables claves	Observación
3.1	Regulaciones gubernamentales	Ha existido un incremento exponencial de las regulaciones gubernamentales de todo tipo
3.2	Cambio de leyes fiscales	Las leyes penales se han endurecido en los últimos años
3.3	tarifas especiales	
3.4	Tasa de participación de votantes	La tasas de ausentismo no sobrepasan el 5%

3.5	cantidad, gravedad y ubicación de protesta contra el gobierno	Son pocas y de baja intensidad, el grupo de mayor movimiento ha sido el indígena pero ha perdido poder en los últimos años.
3.6	Leyes de protección del ambiente	La regulación ambiental es la que más se ha endurecido en los últimos años y las sanciones por quebrantarlas son muy fuertes.
3.7	Grado de presupuesto para defensa	Los gastos en defensas y fuerzas armadas aumentaron en gran medida por aumento salarial y compra de equipos
3.8	Leyes sobre la igualdad de empleos	Existe la meritocracia en el sector público
3.9	Grado de subsidios gubernamentales	Los subsidios están disminuyendo, posiblemente este año se elimine al gas y se reduzca a los combustibles
3.10	Legislación antimonopolio	Es fuerte en sectores considerados estratégicos como telecomunicaciones
3.11	Condiciones políticas entre países vecinos	Ha mejorado con Colombia y Perú en los últimos años, salvo por discordia por tasas de protección arancelarias
3.12	relaciones políticas con estados unidos	Han disminuido por parte del ejecutivo y sus políticas
3.13	Elecciones nacionales y locales	Ha permanecido la concentración en la fuerza política del partido de Alianza país y su dirigente Rafael Correa.

Fuente: Planeación estratégica editorial Prentice Hall
Elaboración: Propia

4.2.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS

Son los avances tecnológicos y operativos que pueden afectar enormemente los productos de Thalia victoria, su mercado, sus proveedores, competidores y clientes.

TABLA # 8 ANÁLISIS DE FUERZAS TECNOLÓGICAS

PUNTO 4	variables claves	Observación
4.1	¿Cuáles son las tecnologías al interior de la empresa?	Se posee maquinaria con menos de 10 años de funcionamiento
4.2	¿Qué importancia tiene las nuevas tecnologías?	Tiene una importancia media, lo relevante no es tanto la novedad sino la aplicabilidad.
4.3	¿Cuál es la posible evolución de la tecnología?	Sobre materiales prefabricados, mayor uso de estructuras metálicas
4.4	¿Cuáles han sido las inversiones y patrones de inversiones de la competencia?	Respecto a máquinas de soldar
4.5	¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión de la compañía?	Sistemas de comunicación
4.6	¿Cuál debe ser el grado y la velocidad de inversión de la compañía en tecnología?	Nivel medio

Fuente: Planeación estratégica editorial Prentice Hall
Elaboración: Propia

4.2.5 LAS FUERZAS COMPETITIVAS

En casi todas las industrias, la competencia se puede clasificar de intensa y en ocasiones despiadada y en la construcción no es la diferencia.

TABLA # 9 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

Punto 5	variables claves	OBSERVACIÓN
5.1	Principales fuerzas de los competidores	Existe varios proyectos en diferentes lugares que se realizan al mismo tiempo
5.2	Principales debilidades de los competidores	Mala estructura administrativa
5.3	Cuáles son los principales objetivos y estrategia de los competidores	Captar mayor porcentaje de participación de mercado
5.4	Hasta qué punto son vulnerables los competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía	La sensibilidad viene en lo que respecta precios, pero ninguna empresa quiere competir en ese punto
5.5	En qué medida están entrando nuevas compañías	Al estar posicionas y existir grandes costos de inversión inicial no están entrando muchas.
5.6	qué posición ocupa nuestra empresa en relación a los principales competidores	Estamos en un nivel medio
5.7	en qué medida están entrando empresas nuevas y saliendo empresas antiguas	Se ha permanecido estable sin que ingresen nuevas empresas
5.8	cómo han cambiado la clasificación de ventas y utilidades de nuestros principales competidores	

Fuente: Planeación estratégica editorial Prentice Hall

Elaboración: Propia

En el análisis interno de la compañía se ha determinado que el Liderazgo es bueno, ha promovido y promueve la misión visión de la compañía, en cuanto a sus políticas, estas siempre han sido de tipo comparativas, es decir ver los mejores resultados de la competencia para poder evaluarse a si mismo en lo que respecta a los procesos constructivos; lo que se refiere al personal es una empresa que trata de seleccionar a las personas mas idóneas y capacitarlas, en la parte de alianza la constructora solo las realiza con empresas que le pueden mejorar la logística la parte de procesos es la más sensible de la compañía, muchos de ellos no se han actualizado y tienden a dificultar las labores que se realizan, siguiendo con el trato al cliente la empresa busca que las necesidades sean cubiertas pero falta mucho de los servicios de los procesos de retroalimentación, en cuanto al resultado del personal interno existen una clara inconformidad puesto que ellos saben que solo se pueden llegar a determinados

puestos dentro de la empresa, la vida social de compañía esta no realiza ningún tipo de obra de beneficio de la sociedad ni se interrelaciona con otras empresas no pertenecen a asociaciones, en cuanto a los resultados es preocupante rara vez se puede cumplir con los presupuesto establecido.

La apertura que ha dado el BIESS para el otorgamiento de créditos ha permitido un crecimiento en la adquisición de unidades habitacionales, tanto así como el ingreso per cápita que oscila en 1.152 en el año 2012; la constitución de nuevos hogares y la necesidad de tener un mejor estilo de vida ha dinamizado el sector de la construcción.

CAPÍTULO V

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

TABLA # 30 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZA	PESO	Factor	Factor ponderado
Busca estar al día en cuanto las innovaciones de sus productos	25	2	50
Existe políticas de capacitación para determinados miembro de la organización, que son acorde a las necesidades de la empresa	25	3,5	87,5
Excelente proceso de capacitación de personal.	25	3,5	87,5
Se estudia los procesos y se intenta mejorar las falencia, aunque los plazos de implantación son muy largo y su eficiencia es poca	25	2	50
Total	100		275
DEBILIDADES	PESO	Factor	Factor ponderado
Empresa familiar, donde todos los puestos administrativos claves son ocupados por la familia propietaria.	8,3	3	25
Falta de integración entre el líder y los demás miembros de la organización.	8,3	3	25
Poco interés por la parte administrativa de tener mayor participación y renombre entre las demás empresas del sector.	8,3	4	33,33
Las políticas actuales, desaniman la participación de los empleados y su participación.	8,3	3	25
en cuanto a las políticas salariales y de despido no están correctamente definidas	8,3	3	25
Resistencia a cambios tecnológicos en la parte administrativa	8,3	2	16,67
Poca integración con los clientes.	8,3	4	33,33
Poco interés de los clientes a recomendar la empresa	8,3	4	33,33
Poca integración de la compañía con la sociedad.	8,3	4	33,33
Relación con autoridades públicas baja.	8,3	4	33,33
Rentabilidad debajo del promedio	8,3	3,5	29,17
Estructura organizacional estática, sin considerar las nuevas obligaciones dentro de la compañía	8,3	4	33,33
total	100		337,5

Factor Fortaleza	
1	malo
2	regular
3	bueno
4	muy bueno
5	excelente

Factor Debilidad	
1	muy baja
2	baja
3	regular
4	alta

5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

TABLA # 31 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDAD	PESO	Factor	Factor ponderado
Disponibilidad de créditos por préstamos del BIESS	16,67	4	66,67
Aumento del poder adquisitivo de los ecuatorianos en los últimos años, por la estabilidad de la dolarización.	16,67	4	66,67
Tasa de préstamo baja para la adquisición de vivienda 8,5%	16,67	4	66,67
Alta tasas de matrimonios, lo cual implica el aumento de necesidad de nuevas viviendas	16,67	3	50
Disminución de las tasas de emigración	16,67	3	50
Incremento del número de personas pertenecientes a la clase media y alta	16,67	3,5	58,33
Total	100		358,3
AMENAZA	PESO	Factor	Factor ponderado
Déficit presupuestario del gobierno, por lo cual puede aumentar préstamos internos o al BIESS complicando la accesibilidad al resto de ciudadanos.	20	3,5	70
Disminución de la confianza al gobierno, lo que puede provocar que las personas se demoren en la toma de decisiones de invertir en bienes muebles como inmuebles.	20	3	60
Regulaciones en cuanto a normas de construcción más elevada, que han implicado un incremento de los costos.	20	3	60
El endurecimiento de las leyes ambientales, con lo cual en los años próximos obligue el incremento de áreas verdes en construcciones urbanísticas y mayores controles, que puedan encarecer las obras.	20	2	40
La competencia realiza diferentes obras en diferentes puntos, mientras la compañía se concentra en uno.	20	2	40
Total	100		270

Factor Oportunidad	
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	muy bueno
5	Excelente

Factor amenaza	
1	muy baja
2	baja
3	regular
4	alta

5.3 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FODA

TABLA # 32 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FODA

	FORTALEZA	DEBILIDAD
	Existe políticas de capacitación para determinados miembro de la organización, que son acorde a las necesidades de la empresa	Poco interés por la parte administrativa de tener mayor participación y renombre entre las demás empresas del sector.
	Alto conocimiento del mercado y una sólida trayectoria en el mismo.	Poca integración con los clientes.
	Se estudia los procesos y se intenta mejorar las falencia, aunque los plazos de implantación son muy largo y su eficiencia es poca	Rentabilidad debajo del promedio
		Estructura organizacional estática, sin considerar las nuevas obligaciones dentro de la compañía
		Demora en los plazos de entrega de las viviendas
OPORTUNIDAD		
Disponibilidad de créditos por préstamos del BIESS	Estudiar los procesos de la parte de venta y promoción para mejorar proceso	Fomentar el nombre de la compañía respecto a la sociedad, y ayudar en la obtención de créditos mediante el BIESS
Aumento del poder adquisitivo de los ecuatorianos en los últimos años, por la estabilidad de la dolarización.	Estudiar los procesos de la parte de venta y promoción para mejorar proceso	Incrementar el número de viviendas por años para mejorar índices de rentabilidad, teniendo como precedente que actualmente hay más personas con mejor nivel adquisitivo, así que se deberá averiguar sus preferencias y adaptarse a ellas.
Tasa de préstamo baja para la adquisición de vivienda 8,5%	Estudiar los procesos de créditos y mejorarlos de ser posibles	
AMENAZA		
Déficit presupuestario del gobierno, por lo cual puede aumentar préstamos internos o al BIESS complicando la accesibilidad al resto de ciudadanos.		Identificar entidades alternas al BIESS para la obtención de créditos convenientes e ir realizando acuerdos estratégicos.
Disminución de la confianza al gobierno, lo que puede provocar que las personas se demoren en la toma de decisiones de invertir en bienes muebles como inmuebles.		Elaboración de planes de contingencia e historiales de los mismos.
Posible entrada de competidores de la sierra con mayor nivel de capital	Pensar en la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, en el caso que sea conveniente, motivo por el cual habrá que fomentar la estructura y organización actual	Mejorar la organización interna de tal forma de ser más eficiente en plazos de entregas y disminución de errores operativos

5.4 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

NUMERO	ESTRATEGIA	FACTIBILIDAD			
		IMPLANTACIÓN	ECONOMICA	IMPACTO	TOTAL
1	Estudiar los procesos de la parte de venta y promoción para mejorar proceso	5	4	5	14
2	Fomentar el nombre de la compañía respecto a la sociedad, y ayudar en la obtención de créditos mediante el BIESS	4	4	4	12
3	Estudiar los procesos de la parte de venta y promoción para mejorar proceso	5	4	5	14
4	Incrementar el número de viviendas por años para mejorar índices de rentabilidad, teniendo como precedente que actualmente hay mas personas con mejor nivel adquisitivo, así que se deberá averiguar sus preferencias y adaptarse a ellas.	3	3	5	11
5	Estudiar los procesos de créditos y mejorarlos de ser posibles	4	5	3	12
6	Identificar entidades alternas al BIESS para la obtención de créditos convenientes e ir realizando acuerdos estratégicos.	4	4	4	12
7	Pensar en la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, en el caso que sea conveniente, motivo por el cual habrá que fomentar la estructura y organización actual	5	4	3	12
8	Mejorar la organización interna de tal forma de ser más eficiente en plazos de entregas y disminución de errores operativos	5	5	5	15
9	Realizar planes de contingencia y elaborar historiales de los mismos-	3	4	4	13

5.5 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS:

Mejorar la organización interna de tal forma de ser más eficiente en plazos de entregas y disminución de errores operativos.

Objetivo de la estrategia: mejorar los procesos de construcción de las viviendas de tal forma de disminuir el gasto de desperdicio.

Al estudiar la compañía y su comportamiento se ve que presenta el síndrome del estudiante el cual consiste que la mayoría de las personas empiezan a trabajar con esfuerzo en una tarea, cuando la fecha de entrega se acerca. De esa forma el producto final no será de la mejor calidad, pues estos retrasos generan apuros que van a provocar desperdicios de recursos.

En ocasiones anteriores la compañía se encargaba de transmitir, al departamento de ejecución de obras, una semana antes del plazo de entrega las órdenes de trabajo, según lo pactado con los clientes, esperando eliminar ese efecto se tuvo como resultado que la obra era abandonada hasta la verdadera fecha de entrega produciéndose gastos adicionales. Con las estrategias actuales se va a buscar las causas mismas de los problemas, estudiar cada uno de los procesos de los puntos más sensibles que recaen en el área de venta y de construcción, como se vio en el cuadro de resumen visto anteriormente

Al desarrollar las estrategias se tomó en cuenta que el objetivo de la empresa es tener una rentabilidad apropiada y esta se logra solo con dos caminos, elevando ingresos o disminuyendo costos, como los precios son muy competitivos, es más fácil descubrir en que sector estamos perdiendo más recursos, teniendo en cuenta que, al ser en la mayoría villas personalizadas, es difícil tener un cronograma específico de trabajo con lo que se presentan problemas como la falta oportuna de los materiales en las obras, una cadena de suministros ineficientes y el poco interés de los trabajadores, puesto que reciben salarios fijos y no hay bonificaciones por cumplir las obras en los periodos acordados.

Y como se estudió se nota la mala comunicación, en ambos sentidos, entre oficina y obra, lo cual no le permite a la segunda definir la vivienda con mayor prioridad y a la primera no se le permite conocer, con tiempo, el avance real de la obra.

En cuanto a los planes de contingencia y su historiales, permitirá mejorar los procesos constructivos, de control, la calidad de algunos productos y permitirá hacer los reclamos al proveedor en forma inmediata, cuando este ha tenido alguna falla, en cuanto a los clientes habrá un sustento por escrito donde se podrá constatar que sus reclamos han o no sido escuchados.

De las principales estrategias que se contemplaron para mejorar los rendimientos financiero de la compañía hubo recomendaciones que iban desde la mejora de los

procesos de ventas, incremento de los créditos con instituciones financieras, mejora de las relaciones con la sociedad y mejora de los procesos de construcción, reducción del porcentaje de desperdicios; escogiendo este último sobre lo demás por el efecto que ocasionaría a la compañía, pues la reestructuración de los técnicos claves, dando importancia a la comunicación, puede solucionar todos estos problemas, aplicando una mejora total de la organización haciéndola mas eficiente en el manejo y desarrollo de sus procesos.

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	referencia
Estudiar y mejorar los procesos de promoción y venta	Revisar la estructura organizacional	Obtener el organigrama actual	organigrama	RRHH	anexo 11. organigrama
	Realizar un análisis de puestos y funciones	Revisar si están todos los puestos actuales enfocándonos en el área de promoción y venta	manual de puestos y funciones	RRHH y gerente comercial	
		Entrevistar al personal del departamento de ventas	entrevista	Autor	
		Plantear los problemas observados y posibles soluciones	Problemas e indicadores del trabajo	Autor	Trabajo de tesis
Estudiar y mejorar los procesos de área de obra y equipamiento para disminuir costos y tiempo.	Revisar la estructura organizacional	Revisión del organigrama actual	organigrama	RRHH	Anexo 11. organigrama
	Realizar un análisis de puestos y funciones	Revisar si están todos los puestos actuales enfocándonos en el área de obra y equipamiento	Manual de puestos y funciones	RRHHA Y Jefe de obra y equipamiento	Anexo 10. análisis de puestos
		Entrevistar al personal de obras y detectar los principales problemas de las demoras y sus soluciones	entrevista	Personal de obra	
	Hacer nuevo flujo de proceso.	Elaborar nuevo flujo de proceso, considerando las recomendaciones.	Flujo de proceso nuevo	autor	flujos de procesos
Mejorar procedimientos de contingencia	Revisar el flujo de proceso actual	Revisar los puntos a seguir	Flujo de proceso	Autor	
	Desarrollar un formato de historial de contingencia	Realización del formato	El formato de contingencia	Autor	
	Desarrollar un formato de solicitud de contingencia	Realización del formato	Formato de solicitud de contingencia	autor	

6.1. Estrategia N° 1

Estudiar y mejorar los procesos de promoción y venta.

Objetivo de la estrategia:

Incrementar las ventas de unidades de vivienda de la compañía.

Pasos a seguir:

Al realizar el análisis de puestos y funciones del departamento de Ventas vemos que el Gerente del departamento es el encargado de hacer cumplir con el presupuesto,

haciendo que sus vendedores lleguen a sus objetivos, por lo cual este identifica a los clientes con mayor probabilidad de cierre, por medio de una base de datos de una empresa promotora que trabaja con la compañía. Los vendedores solo trabajan con referidos y existen en ocasiones déficit de viviendas para la venta.

GERENTE DE VENTAS
<p>Misión del Cargo</p> <p>Cumplir con el presupuesto de ventas de la organización maximizando la satisfacción del cliente.</p> <p>Objetivo del Cargo</p> <p>Es responsable de planificar, proponer y ejecutar estrategias de promoción y ventas de todos los productos y servicios ofertados por la empresa de forma ética, efectiva y rentable que garanticen relaciones de largo plazo con nuestros stakeholders.</p> <p>Lo Clave del cargo</p> <ul style="list-style-type: none">Identificar el perfil del cliente con mayor probabilidad de cierre.Identificar el perfil del vendedor eficaz.Capacitar al equipo de ventas y controlar que se cumplan las decisiones tomadas <p>Funciones Principales</p> <ol style="list-style-type: none">1. Preparar plan y presupuesto de comercialización por proyecto y/o anual<ol style="list-style-type: none">a. Analiza la situación (externa e interna) y determina el potencial del mercado2. Diseñar estrategias de promoción y comercialización por proyecto y/o anual<ol style="list-style-type: none">a. Encadena actividades comunicacionales y publicitarias de la empresa con las necesidades comerciales de los asesoresb. Propone y desarrolla actividades promocionales3. Cumplir Plan de Promoción y Comercialización Anual y/o por Proyecto<ol style="list-style-type: none">a. Define metas y objetivos mensual por asesorb. Organiza reuniones semanales de ventas y corrige desvíos.c. Acompaña al equipo de ventas en la gestión de ventas y aplicación de las políticas institucionalesd. Supervisa la correcta administración de recursos utilizados en la gestión de ventae. Evalúa desempeño de cada integrante de la fuerza de ventas4. Retroalimentar a la empresa sobre comportamiento del mercado<ol style="list-style-type: none">a. Presenta informes trimestrales al departamento de diseño sobre las tendencias del mercado

- b. Propone mejoras a políticas y procedimientos que impacten la función comercial.
- 5. Formar equipos de ventas profesionales
 - a. Diseña y propone plan anual de capacitación para su departamento.
 - b. Recluta, selecciona y capacita a equipo de ventas

Objetivos e indicadores del Cargo:

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	PERSPECTIVA	FORMULA	ME TA	FRECUE NCIA
Rentabilidad en comercialización	Análisis de rentabilidad por proyecto o producto comercializado	% De Margen directo	EFICACIA / RENTABILIDAD	(Precio de venta - Costo de producción) / Precio de Venta		Semestral
Cumplimiento de Plan anual de ventas proyecto propio	Estadísticas de ventas obras propias	% Plan de ventas logrado	EFICACIA / VOLUMEN	No. De ventas reales / Ventas proyectadas		Mensual
Venta de bienes de terceros	Estadísticas de ventas proyectos de terceros	% Plan de ventas logrado	EFICACIA / VOLUMEN	No. De propiedades vendidas/ No. Propiedades consignadas para corretaje		Mensual
Rotación de portafolio propio y de terceros	Análisis de comercialización de portafolio propio y externo	% Componentes de productos comercializados (propios y terceros)	EFICACIA / PORTAFOLIO	No. De productos a terceros / ventas totales		Semestral
Eficiencia de gestión	Análisis de gestión versus resultados	% Eficiencia en cumplimiento de gestión	EFICIENCIA/ PRODUCTIVIDAD	Número de prospectos trabajados / Número de cierre de ventas		Mensual
Eficacia de prospectos	Análisis de situación dada en resciliación	% Clientes solicitantes de resciliación	EFICACIA / GESTIÓN	No. De clientes con resciliación / No. De clientes ganados		Semestral

Cumplimiento de plazos de entrega	Monitoreo de obras entregadas a clientes a tiempo	% Obras entregadas dentro de plazo acordado	EFICACIA / DELIVERY	No. De bienes (propios o de terceros) entregados dentro de plazos establecidos	Semestral
-----------------------------------	---	---	---------------------	--	-----------

Asesor Comercial

Objetivo del Cargo

Es responsable de promocionar y vender los bienes y/o servicios ofertados por la empresa de forma ética, efectiva y rentable que garanticen relaciones de largo plazo con clientes reales y potenciales.

Funciones Principales

1. Cumplir objetivos y metas asignadas en la planificación mensual de comercialización
 - a. Prospección de potenciales clientes en obra, eventos masivos, llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas, etc.
 - b. Elaboración, actualización y administración de base datos completa de potenciales clientes
 - c. Recopilación de toda la información del producto
 - d. Solicita los documentos necesarios para la venta del mismo
 - e. Seguimiento serio y constante
 - f. Cierre de venta conforme manual de procedimientos de la empresa

2. Asesorar al cliente en la selección del producto apropiado a sus necesidades
 - a. Descubre las necesidades del potencial cliente al formular preguntas
 - b. Tiene amplio conocimiento de los productos
 - c. Provee información referente a las opciones de financiamiento de la compra
 - d. Está en capacidad de evacuar dudas o inquietud básica en el área jurídica y técnica, propia de la naturaleza de la compra

3. Instruir al cliente en los procesos sucesores (construcción y entrega) a la venta del inmueble
 - a. Explica y proporciona 'Manual de Clientes'
 - b. Agenda primera cita del cliente con departamento de Post Venta (SAC)

4. Recopilar información del mercado
 - a. Proporcionar datos del mercado inmobiliario en forma precisa y oportuna

Objetivos e indicadores						
OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	PERSPECTIVA	FORMULA	ME TA	FRECUE NCIA
Cumplimiento de presupuesto de ventas	Estadísticas de ventas	% meta de ventas logrado	EFICACIA / VOLUMEN	Ventas reales/ Ventas estimadas		Mensual
Cumplimiento de gestión	Revisión de ejecución de gestión comercial	% de eficacia en cumplimiento de gestión	EFICACIA / GESTIÓN	Número de visitas, llamadas y mails realizados / Número de visitas, llamadas y mail proyectados a realizar		Mensual
Eficiencia de gestión	Análisis de gestión versus resultados	% de eficiencia en cumplimiento de gestión	EFICIENCIA/ GESTIÓN	Número de prospectos trabajados / Número de clientes captados en visitas		Mensual
Eficacia de prospectos	Análisis de situación dada en resciliación	%de clientes solicitantes de resciliación	EFICACIA / GESTIÓN	No. De clientes con resciliación / No. De clientes ganados		Semestral
Rotación de portafolio propio y de terceros	Análisis de comercialización de portafolio propio y externo	% Productos propios comercializados % Productos a terceros comercializados	EFICACIA / PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	No. De productos a terceros / ventas totales		Semestral
Cuota de entrada	Consecución de mayor cuota de entrada	Promedio de cuota de ingreso o reserva	EFICACIA / RENTABILIDAD	Suma de cuotas de ingreso / No. ingreso total por reservación		Semestral

Problema

- Que solo se trabaja con referido y por medio de ferias habitacionales que se dan en Abril y septiembre de cada año, con lo cual su mercado se cierra demasiado.
- Demora en la entrega de permisos de construcción por parte del municipio que pueden durar hasta tres años dependiendo la zona donde se van a desarrollar

las obras, lo cual hace que ocasionalmente no haya bienes que vender en esas ferias.

- En cuanto a la contratación de publicidad esta debe ser enviada primero al departamento financiero para que realice cotizaciones y de ahí pasa a gerencia administrativa, donde son negados por no considerar a la publicidad una prioridad.
- No existen reuniones administrativas con todos los jefes de áreas, por lo cual se creo un sistema SIGO que hace que los gerentes relacionen entre uno o dos a la vez, pero no permite una visión global de lo que se debe hacer, y no permite exponer las ventajas de la publicidad.

Recomendación.

- Realizar campañas de publicidad en los medios que son frecuentados por el target, especialmente revistas, periódicos y televisión.
- Promover las obras urbanísticas por etapas, de esa forma se puede promover de planos ya aprobados.
- La página web de la compañía es meramente informativa y no está desarrollada a su potencialidad como fuente de atracción de los compradores.
- No se desarrollan las redes sociales, existe facebook de la compañía pero no se promueve en las redes y es utilizada de uso personal por parte de los vendedores.
- Realizar reuniones semanales al inicio de la semana donde se expongan los resultados alcanzados durante la semana y dar los beneficios de la publicidad para que sean aprobados desde la gerencia con el apoyo de todos los departamentos y a la vez conocer la disponibilidad de unidades que se pueden comercializar en tiempos pequeños de tiempo como una o dos semanas.

Costos de las recomendaciones

- Un anuncio publicitario

6.2. Estrategia N° 2

Estudiar y mejorar los procesos de área de obra y equipamiento para disminuir costos y tiempo

Objetivo de la estrategia:

Disminuir el porcentaje de desperdicio de las obras y disminuir el tiempo de construcción de una casa estándar.

Pasos a seguir

En primer lugar se analizó la estructura organizacional para observar si existe algún inconveniente en su estructura que podría complicar la consecución del objetivo, luego se hizo un análisis de los puestos y funciones del personal de campo como se ve en el anexo 12. En cuanto a los procesos se realizó un flujo de proceso que disminuye en una semana el actual tiempo que se demora en construir una casa de dos pisos estándar.

Problema.

No existe continuidad de obra.

Alto grado de movilidad de las maquinarias, con lo cual se deja gran cantidad de material en la obra y se daña por el medio ambiente o se pierde por robo.

Suelen saltarse algunos pasos en la construcción y se tiene que volver a rehacer algunos procesos.

Mala comunicación de obra y administración para el despacho de material lo cual genera pérdidas de tiempo.

RECOMENDACIÓN

Proceso de construcción de una casa de dos planta según bosquejo de la compañía

Objetivo general

Conocer los pasos que deben realizar en el momento de construir una vivienda tipo en la compañía.

Objetivos específicos

Elaborar un cronograma de trabajo en la cual debe cubrir los 4 meses del plazo de entrega.

Crear el esquema que permita a los trabajadores conocer cuál es su labor diaria, de tal forma que se cumpla con los cronogramas en tiempo y costo.

Crear un formato de avance de obra diario que permita a la oficina conocer el estado real de la villa

Creación de un informe semana del estado de cada cliente que permita a oficina informar las prioridades de cada obra.

Reestructurar cadena de suministros.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA CASA DE DOS PLANTAS SUGERIDO

	Descripción	% obra
Semana 1	Trazado y replanteo	9%
	Preparación de terreno	
	Muro Hormigón Ciclopeo	
	Hierro preparado, Cimiento y pilar planta baja	
	Pasantes eléctricos y sanitarios para cimientos	
	Zapatas y vigas de cimiento	
	Riostras	
	Plintos	
Semana 2	Columna planta baja	14%
Semana 2	Hierro prepa, losa y pilar planta alta	14%
	Hierro armado, losa y pilar planta alta a	
	hierro armado escalera	
	pasantes electricos y sanitarios para losa	
Semana 2	losa de piso y escalera	14%
Semana 3	Columna planta alta	22%

	Paredes planta alta	
	dinteles pa	
Semana 4	Relleno compactado	38%
	Tejidos eléctricos y sanitarios para contra piso	
	Contra piso	
	Hierro preparado viga de cubierta	
	Armada viga de cubierta	
	vigas de cubierta	
Semana 5	Enlucido de tumbado	44%
	Paredes planta baja	
	dinteles pa	
	Instalaciones Eléctricas	
	Instalaciones sanitarias	
Semana 6 y 7	Estructura metálica de cubierta	53%
	Mesones de cocina	
	Enlucido interior	
	Cuadrada de boquetes	
Semana 8	Cubierta de eternit residencial	56%
	Cumbrera residencial	
	Enlucido exterior lateral	
Semana 9, 10 y 11	Marmeton en todos los ambientes	60%
	Enlucido exterior lateral 2	
	Pintura primera mano interior	
	Cerámica cocina	
Semana 11 y 12	Cerámica baños	85%
	Cerrado del tumbado	
	Granito en los mesones de la cocina	
	Pintura primera mano exterior	
Semana 13 y 14	Instalación puertas	90%
	Instalación de ventanas	
	muebles	
Semana 15	Piezas sanitarias	99%
	Cableado eléctrico	
	Laqueado de puertas	
	Segunda mano de pintura interior	
	segunda mano pintura exterior	
	Piezas eléctricas	
	Pomos	
	Breaker	
Semana 16	Desmanche y limpieza general	100%

6.3. Estrategia N° 3

Mejorar procedimientos de contingencia

Objetivo de la estrategia:

Disminuir los tiempos en que son solucionados los problemas detectados por los clientes en la infraestructura de las viviendas, al recibirlas y dejar no vencer el plazo de garantía.

Pasos a seguir:

Revisar los procesos actuales de contingencias y el personal a cargo, que en este caso es servicios al cliente.

JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE (SAC)
<p>Objetivo del Cargo Es responsable del cumplimiento del producto ofrecido a los clientes en tiempos, especificaciones y tramitación legal. Por ello gestionará, coordinará y supervisará las metas sobre el trabajo ofrecido de todas las áreas involucradas.</p>
<p>Funciones Principales</p> <ol style="list-style-type: none">1. velar por la eficiente atención a los clientes.<ol style="list-style-type: none">a. Resolver las dificultades de los clientes2. Revisar a diario los comentarios de los clientes.<ol style="list-style-type: none">a. Conocer a cabalidad las obras que se están realizandob. Asegurarse que estén las personas idóneas para el trabajo del cliente.<ol style="list-style-type: none">i. Controlar la asistencia.ii. controlar el consumo de insumos.iii. Mantener limpia la obra y ordenar el equipo procurando recuperar aquellos sobrantes de material que son útilesc. Supervisar la Calidad de los Materiales y Equipos

3. Coordinar citas con clientes cuyas casas estén a dos meses de ingresar a la fase de acabados para asesorarlos y registrar su selección.
 - a. Llevar cuidadosamente y al corriente la bitácora oficial y otra personal, en la que detalladamente se anote la historia y especialmente los pormenores por terceros en la obra
 - b. Mantener un estricto control en la calidad de ejecución y dosificación
 - c. Realizar el requerimiento de material, equipos y personal, informar sobre retrasos en provisión de materiales y despachos
 - d. Realizar reportes diarios de las cantidades ejecutadas en obra por los contratistas de mano de obra para la elaboración de planillas.
 - e. Velar por que los elementos terminados dentro de la obra no sufran deterioro
4. Velar por el cumplimiento estricto de las normas de salud y seguridad laboral en la obra

Entrevistar al personal a cargo para conocer su problemática de primera fuente.

Problema

Demora en resolver asuntos de contingencias de los clientes, proyectando una mala imagen de la compañía.

No tener registro de las fallas de contingencias que se presentan, por lo cual no se puede asegurar si son fallas esporádicas o sistemáticas.

Al existir contingencias significa incrementos de gastos de la compañía que no están presupuestados en obra y por lo tanto pérdida.

Recomendación.

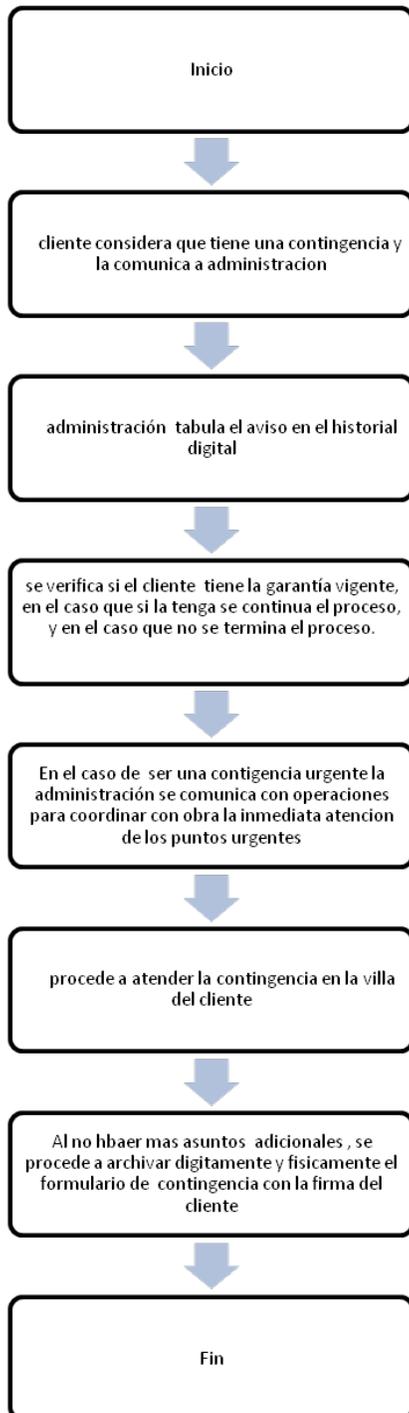
Elaborar nuevo flujo de procesos

Elaborar un listado donde se comience a archivar las quejas de obras y sirvan de base estadística.

Que el jefe de servicio al cliente se encargue de entrevistar al personal responsable de las contingencias.

Mejorar los procesos actuales y comenzar a llevar estadísticas de las contingencias, para disminuir fallas en obra.

FLUJO DE PROCESO PARA CONTINGENCIA



FORMATO DE HISTORIAL DE CONTINGENCIA

Contingencia #

Nombre del cliente:

Fecha del reclamo:

Fecha de entrega del inmueble:

Tipo de contingencia:

Encargado de la obra:

Auditor de la obra encargado:

Costo de reparación tentativo:

FORMATO DE HOJA DE RECLAMO DEL CLIENTE

Nombre del cliente:

Fecha:

Ubicación de la vivienda:

Numero de contrato:

Número telefónico del cliente:

Tipo de contingencia:

Fecha en que se entregó el bien;

CAPÍTULO VII

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El ambiente de constante cambio que poseen la constructoras y el nivel de inversión que están teniendo actualmente, han hecho que el examen interno de estas organizaciones sea indispensable, por lo cual al realizarse este tipo de auditoria a la constructora Thalia Victoria se pudo constatar que existen grandes problemas, no en su estructura organizacional, sino más bien en la distribución de funciones y el respeto de la jerarquía de la empresa, siendo uno de sus principales inconvenientes el irrespeto de ciertos funcionarios administrativos, debido a su relación familiar. Además se constató la falta de un liderazgo moderno, participativo y comunicativo, que permita a los trabajadores, de menor nivel, saber el rumbo de la compañía y el rol que les toca desarrollar en la compañía.

Todas estas observaciones se obtuvieron a través del análisis del modelo de calidad EFQM, aunque sus puntos básicos ya se presentían al realizar este estudio se pudo verificar la profundidad del problema y cuanto le representa a la compañía en tiempo de entregas de proyectos, duplicación de funciones y atrasos.

Se ha pensado en el desarrollo del personal, pero ha existido un desanimo por parte de los empleados por la imposibilidad de hacer carrera dentro de la compañía, por el posicionamiento en los puestos claves por la familia del propietario, además de la poca comunicación que no permite sugerir nuevos esquemas para controlar mejor la empresa.

Y los procesos, en cuanto a la construcción de las casas y las contingencias que existen en las casas ya vendidas, existen grandes inconvenientes, que perjudican la imagen y rentabilidad de la empresa.

Como conclusión general se puede decir que la constructora Thalia Victoria es una empresa con severos problemas de estructura y procesos, no existe un respeto de los puestos ni funciones. En el trabajo se han presentado los flujos de procesos más idóneos, políticas, que mejorarían los rendimientos y controles administrativos, pero de nada serviría si no se realiza, hay que recordar que vivimos en un mundo donde todo cambia y sobre todo este sector, se puede ver que la empresa tuvo que enfrentar épocas de crisis, pero también pudo aprovechar y aprovecha esta época de auge, la competitividad tan fuerte que existe en el mercado obliga a ser más efectivo y esto se logra con la transformación de la estructura organizacional, procesos, personas y tecnología. Sin embargo, cualquier cambio, sobre todo en este tipo de empresas familiares, va a generar resistencia.

En la constructora Thalia Victoria se observó claramente que se estaba produciendo 3 tipos de brechas:

- Brecha Generacional.
- Brecha de Credibilidad
- Brecha de comunicación.

Brecha generacional, pues en los actuales momentos se está pensando en la sucesión, por parte del hijo del propietario, que ya está teniendo una participación más notoria y una mayor apertura a los cambios.

Brecha de credibilidad.- Esto tienen más que ver con lo que están esperando los empleados de la empresa respecto a las acciones y participación del hijo en la empresa.

Brecha de comunicación.- es la forma inadecuada en cómo se comunican los miembros de la familia dentro de la empresa para decisiones apremiantes, teniendo en cuenta que en esta están, hijos, hermanos sobrinos etc.

RECOMENDACIÓN

Para realizar cambio en cualquier empresa siempre se comienza con los siguientes pasos:

1. Reconocer la necesidad
2. Diagnosticar las áreas de los problemas
3. Plantear las estrategias
4. Seleccionarlas
5. Implantarlas
6. Evaluarlas.

En este trabajo se ha avanzado hasta el punto 4, se va a recomendar algunas acciones para el momento de implantarlas y se indicará qué factores serán los más adecuados para ver la eficacia de dicha selección. Recordando de antemano que al estar en un mejoramiento de calidad, estas recomendaciones y soluciones serán dadas para este punto del tiempo y periódicamente se deberán evaluar y cambiar para estar acorde a las necesidades del mercado.

Para la implementación de los cambios en primer lugar es crucial, que se identifique a los agentes de cambios y su fuerza e impacto dentro de la compañía, teniendo en cuenta las repercusiones familiares que también tienen.

Segundo definir un cronograma de actividades para exponer las soluciones propuestas, explicando sus pro y contra, involucrando con ello a todos los interesados y a la vez comprometerlo de tal forma que cada uno sepa y se obligue a cumplir su papel. De manera que quede todo por escrito y no se pueda desvincular responsabilidades, teniendo en cuenta que la constructora es una empresa y debe ser llevada como tal.

Elaborar y entregar un manual con la estructura organizacional y los objetivos estratégicos planteados para el desarrollo estructural y de procesos de la compañía, señalando los tiempos en que se debe realizar y el nombre del responsable, teniendo en cuenta que una estrategia, de cualquier tipo, es más fácil de llevar a cabo si el tiempo es oportuno, si se ha tomado en cuenta la motivación y sensibilización de las personas. Generalmente tiene mayor empuje al inicio de la proyección de los planes, mientras más se postergue la implantación de soluciones, más difícil será llevarlas a cabo.

En cuanto al alcance de las soluciones planteadas tendrá que estudiarse la escala de prioridad, recomendándose que se inicie con la tarea más fácil e ir avanzado según el grado de complejidad, de tal forma que se logre tener experiencia y motivación por parte de los agentes de cambio del mismo. Esto deberá ser definido en la reunión donde se exponga el informe.

Además de ello, se deberá indicar la intensidad y extensión del cambio, mostrando los más relevantes, tanto financieramente como de tiempo. En cuanto al tiempo máximo de duración de los cambios se recomienda que no excedan de los seis meses.

ANEXOS

ANEXO 1 ANÁLISIS DEL PUNTO LIDERAZGO DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

	CRITERIO	ENFOQUE					DESPLIEGUE		EVALUACIÓN Y REVISIÓN		
1	LIDERAZGO	Sólidamente fundamentado			Integrado		Implantado	Sistemático	Medición	Aprendizaje	Mejora
	SUBCRITERIOS	tiene una lógica clara	Se ha definido los procesos	se centra en las necesidades de los grupos de interés	apoya la políticas y estrategia	Están relacionados entre sí	el enfoque está implantado en que %	Esta realizado en forma estructurada	se evalúa periódicamente la eficacia del enfoque y despliegue	Se utilizan para hacer mejoras	Se utilizan para establecer prioridades
1.a	Los líderes de la empresa promueven la misión, visión, valores y principios éticos										
1.a.1	Se desarrolla la misión y visión de la compañía	16	20	18,5	22	18,5	28	14,84	13,67	18,5	22,5
1.a.2	Se desarrolla los principios éticos, valores y se crea la cultura organizacional	22,5	20	18,5	22,5	46	21,5	22,5	16	21,5	19,4
1.a.3	Se revisa la efectividad de su líder	21,67	16	21,5	32,5	33	16	20	14	18,5	14
1.a.4	El líder trabaja personalmente en las actividades de mejora.	23,5	14	11,56	18,4	25	21,5	22,5	20	33	22
1.a.5	Existe empoderamiento por parte de los empleados	28	13,67	18,5	20	27,5	32,4	27	20	18,5	20,55
1.a.6	El líder apoya a nuevas acciones a partir de actividades de aprendizaje	30	20	27,3	21,94	19	26,6	38,1	30,55	22,5	16
1.a.7	Se ha establecido las prioridades en las actividades de mejora	34	22	18,5	26,75	16	21,5	22,5	19	26,6	37
1.a.8	Fomenta la colaboración entre departamentos	24,5	38,1	30,55	22,5	16	43	36	33	16	22,5
1.b	Los líderes se involucran para garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua de los sistemas de gestión de calidad.										

1.b. 1	Es adecuada la estructura de la empresa para apoyar la implementación de sus políticas y estrategias	21,5	22,5	20	18,5	22	22,5	14	18,5	22,5	25
1.b. 2	Se ha implantado un sistema de gestión de procesos	32,4	22,5	20	18,5	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	27,5
1.b. 3	Se ha establecido la propiedad de los procesos	26,6	38,1	30,55	22,5	16	22,5	20	18,5	22,5	19
1.b. 4	Se ha implantado algún proceso que permita el desarrollo y renovación de políticas y estrategias.	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	22	18,5	22,5	16
1.b. 5	Se ha desarrollado algún proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.	16	22,5	20	18,5	22,5	21,5	22,5	20	18,5	22
1.a. 6	Se ha desarrollado algún proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados claves	22,5	16	22,5	20	18,5	32,4	22,5	20	18,5	22,5
1.a. 7	Se ha desarrollado algún proceso que permita identificar, planificar e implantar mejora en los agentes facilitadores	18,5	22,5	22,5	22	18,5	26,6	38,1	30,55	22,5	16
1.c	LOS LIDERES INTERACTUAN CON LOS CLIENTES O REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD										
1.C .1	Se satisface, comprende y se da respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	22	18,5	22,5	16
1.c. 2	se han hecho alianzas con clientes u otras empresas del sector	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.c. 3	Se ha involucrado a los clientes en	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	las actividades de mejora continua										
1.c. 4	Se ha dado algún tipo de reconocimiento a algún grupo de interés, por su contribución a los resultados de la organización o por su fidelidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.c. 5	Se ha participado en asociaciones profesionales, conferencias o seminarios que ayuden a fomentar la excelencia	13,67	18,5	22,5	22,5	22	0	22,5	20	18,5	22,5
1.c. 6	Se apoya a actividades de mejora del medio ambiente o de alguna forma a mejorar la organización de la sociedad	20	18,5	22,5	21,5	22,5	0	38,1	30,55	22,5	16
1.d	Los líderes refuerzan la cultura de excelencia dentro de la organización										
1.d. 1	El líder comunica personalmente la misión, visión, valores, políticas y estrategias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.d. 2	El líder escucha a sus subordinados de manera activa, y es fuente de inspiración	27	20	18,5	30,55	21,5	32,5	33	16	20	14
1.d. 3	El líder ayuda a las personas a realizar sus planes	38,1	30,55	13,67	13,67	11,56	18,4	25	21,5	22,5	20
1.d. 4	Motiva y permite a las personas participar en las actividades de mejora	22,5	19	22,5	22	18,5	6,6	38,1	10,55	22,5	16
1.d. 5	da reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de personas y equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.d. 6	Fomenta y anima la igualdad de oportunidades y	5	7	11	0	0	0	3	0	0	0

	diversidad										
1.e	Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización										
1.e. 1	Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización	14,84	13,67	18,5	22,5	19,9	3	5	16	13,5	3
1.e. 2	Identificar y seleccionar los cambios que son necesarios introducir en la organización, en su modelo y relaciones externas	22,5	16	21,5	19,54	0	3	3	0	3	0
1.e. 3	Lidera el desarrollo de los planes de cambio	20	14	18,5	33	16	13,5	3	0	3	0
1.e. 4	Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesario para el cambio	22,5	20	33	25	20	14	22,5	19,9	3	0
1.e. 5	El líder gestiona la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio	27	20	18,5	22,5	22	18,5	22,5	0	3	0
1.e. 6	Comunica los cambios y la razón de los mismos a las personas dentro de la empresa y a los grupos de interés	8,1	10,55	12,5	5	16	13,5	3	15	3	0
1.e. 7	Ayuda a las personas a gestionar el cambio	5	7	11	5	16	13,5	3	0	3	0
1.e. 8	Medir y revisar la eficiencia de los cambios además de compartir los conocimientos	13	7	22	5	16	13,5	3	0	3	0

ANEXO 2 ANÁLISIS DEL PUNTO POLÍTICAS DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

	CRITERIO	ENFOQUE					DESPLIEGUE		EVALUACIÓN Y REVISIÓN			
2	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	Sólidamente fundamentado			Integrado		Implantado	Sistemático	Medición	Aprendizaje	Mejora	
	SUBCRITERIOS	El enfoque tiene una lógica clara	El enfoque ha definido los procesos	El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	El enfoque apoya la política y estrategia	El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede	el enfoque está implantado en	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera para el despliegue	se mide regularmente la eficacia del enfoque y despliegue	Se utiliza para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades e implementar mejoras	
2.a	Necesidades y expectativas actuales y futuras											
2.a.1	Se recoge y analiza información del mercado	85,89	55	76	66,54	85,54	94,23	95	90	89,97	88	
2.a.2	Se comprende y anticipa a las necesidades de los clientes	76,34	55	76	85	85	77	56,7	65,9	85	80,32	
2.a.3	Se comprende y anticipa a los avances producidos en el entorno incluyendo la competencia.	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	60,76	63,67	
2.b	Rendimiento, aprendizaje e innovación											
2.b.1	se analiza la información que desprende de los indicadores internos de rendimiento	32,4	22,5	20	18,5	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	27,5	
2.b.2	Se analiza la información que desprende de las actividades de aprendizaje	26,6	38,1	30,55	22,5	16	22,5	20	18,5	22,5	19	
2.b.3	Se analiza los datos sobre imagen externa y conocimiento	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	22	18,5	22,5	16	

	de marca.										
2.b. 4	Se analiza el rendimiento de la competencia y de las organizaciones consideradas como las mejores.	16	22,5	20	18,5	22,5	21,5	22,5	20	18,5	22
2.b. 5	Se analiza datos sociales, medioambientales, de seguridad y legales a corto y largo plazo	22,5	16	22,5	20	18,5	32,4	22,5	20	18,5	22,5
2.b. 6	se analiza los datos de los efectos de los productos a lo largo de su vida útil.	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33	16
2.b. 7	Se identifica y comprende los identificadores económicos y demográficos	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5
2.b. 8	Se analiza los datos para determinar el impacto de nuevas tecnologías y modelos de gestión sobre el rendimiento de la compañía	13,67	18,5	22,5	27,5	32,4	22,5	20	22,5	27,5	32,4
2.c	Desarrollo, revisión y actualización										
2.c. 1	Se desarrolla, revisa y actualiza las políticas y estrategias en forma que sigan la misión, visión y valores de la organización	76,34	55	76	85	85	77	56,7	65,9	85	80,32
2.c. 2	Se equilibra las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés a corto y largo plazo	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	60,76	63,67
2.c. 3	Se evalúa los riesgos estratégicos y se identifica modos de abordarlos	26,6	38,1	30,55	22,5	16	22,5	85	22,5	20	18,5

2.c. 4	Se identifica las ventajas competitivas actuales y futuras	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	76,34	38,1	30,55	22,5
2.c. 5	Se identifica las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia	16	22,5	20	18,5	22,5	21,5	22,5	22,5	13,67	18,5
2.c. 6	Alinear las políticas y estrategias de la organización con las de su partners y aliados.	38,1	30,55	22,5	16	22,5	85	18,5	22,5	20	18,5
2.c. 7	Identificar los factores críticos de éxito	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	76,34	18,5	22,5	70	70
2.c. 8	Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medio ambientales con los partners.	16	22,5	20	18,5	22,5	21,5	22,5	20	18,5	22
2.c. 9	Se evalúa la importancia y eficacia de la política y estrategia.	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	60,76	63,67
2.d	Comunicación y despliegue										
2.d. 1	Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos claves para hacer realidad la política y estrategia de la empresa.	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33	16
2.d. 2	Se comunica la política y estrategia a los grupos de interés y se evalúa su grado de sensibilización	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5
2.d. 3	se alinea, y establece prioridades y a la vez se comunica los	38,1	30,55	22,5	16	22,5	43	18,5	22,5	20	18,5

	planes, objetivos y metas, y a la vez se da seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.											
2.d. 4	Se ha establecido sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso avanzado.	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	45	18,5	22,5	70	70	

ANEXO 3 ANÁLISIS DEL PUNTO PERSONAS DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

3	CRITERIO	ENFOQUE					DESPLIEGUE		EVALUACIÓN Y REVISIÓN		
		Sólidamente fundamentado			Integrado		Implantado	Sistemático	Medición	Aprendizaje	Mejora
	PERSONAS										
	SUBCRITERIOS	El enfoque tiene una lógica clara	El enfoque ha definido los procesos	El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	El enfoque apoya a la política y estrategia	El enfoque está vinculado a otros enfoques cuantificados y estratégicos	El enfoque está implantado en	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera para el despliegue	se mide regularmente la eficacia del enfoque y despliegue	Se utiliza para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades e implementar mejoras
3. A	Planificación y gestión de RRHH										
3. a. 1	Se desarrolla las políticas, estrategias y planes de RRHH	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	22	18,5	22,5	16
3. a. 2	Implica a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de los planes	16	22,5	20	8,5	22,5	21,5	22,5	20	18,5	22
3. a. 3	Alinea los planes de RRHH con las políticas, estrategias y estructura de la organización	0,5	22	18,5	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	2,5
3. a. 4	Se gestiona la selección de nuevas personas, el desarrollo del personal y planes de sucesión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. a. 5	garantizar la equidad en todo lo relacionado con los empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. a. 6	Se utiliza las encuestas del personal y cualquier tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de RRHH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. a. 7	Utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. b	Identificación y desarrollo del conocimiento de la personas de la organización										
3. b. 1	Identifica, clasifica y adecua el conocimiento de las personas a las necesidades de la organización	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33	16
3. b. 2	Desarrolla y utiliza planes de información	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5
3. b. 3	Desarrolla y apoya con tutores al personal para que alcance su potencial.	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	33

3. b. 4	Fomenta oportunidades de aprendizaje a nivel individual y de equipos.	16	22,5	20	8,5	22,5	21,5	14	18,5	22,5	25
3. b. 5	Desarrolla las capacidades de las personas a través del trabajo	33	16	22,5	14	27,5	33	16	18,5	28,5	25
3. b. 6	Desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5	4,5	10,67	18,5
3. b. 7	Alinea los objetivos individuales y de equipo con los de la organización	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	33	20,5	20	8,5
3. b. 8	revisa y actualiza los objetivos individuales y de equipo	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	19,9	3	0
3. b. 9	Evalúa el rendimiento de las personas y ayuda a mejorarlo	5	4	21,55	22,5	22	18,5	27,5	0	3	0
3. c	Implicación y participación de responsabilidades										
3. c. 1	Fomenta y apoya la participación en las actividades de mejora	16	22,5	20	8,5	25,5	21,5	22,5	20	18,5	22
3. c. 2	Fomenta y apoya la implicación de las personas mediante conferencias.	0,5	22	18,5	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	2,5
3. c. 3	Proporcionan oportunidades que estimulen la implicación y la innovación	22,5	25	21,5	4,5	10,67	22	18,5	22,5	8,5	22,5
3. c. 4	Forma a los directivos para que se desarrollen directrices que faculden a las personas de la organización para actuar independientemente	21,5	22,5	33	20,5	20	25	21,5	4,5	22,5	4,5
3. c. 5	Anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	22,5	33	20,5	4,5	10,67
3. d	Comunicación interna										
3. d. 1	Se ha identificado las necesidades de comunicación	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33	16
3. d. 2	SE ha desarrollado políticas, estrategias y planes de comunicación basado en las necesidades de comunicación	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5
3. d. 3	Se desarrollan y utilizan canales de comunicación vertical y horizontal	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	33
3. d. 4	Identificar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.	16	22,5	20	8,5	22,5	21,5	14	18,5	22,5	25
3. e	Sistema de reconocimiento y atención a las personas de la organización										
3. e. 1	Están alineados los temas de remuneración, traslado, despidos y otros con la política y estrategia de la organización	16	22,5	20	8,5	47,5	21,5	14	18,5	22,5	25
3. e. 2	se da reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación	33	16	22,5	14	42,5	33	16	18,5	29,5	25
3. e. 3	Fomenta la conciencia e implicación de temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5	4,5	10,67	18,5

3. e. 4	Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	33	20,5	20	8,5
3. e. 5	Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los diferentes entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	3	0
3. e. 6	Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y en algunos casos que excedan estos requisitos	5	4	1,55	3,56	2	0	6,79	0	3	0

ANEXO 4 ANÁLISIS DEL PUNTO ALI

ANZA DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

	CRITERIO	ENFOQUE					DESPLIEGUE		EVALUACIÓN Y REVISIÓN		
4	ALIANZA Y RECURSOS	Sólidamente fundamentado			Integrado		Implantado	Sistemático	Medición	Aprendizaje	Mejora
	SUBCRITERIOS	El enfoque tiene una lógica clara	El enfoque ha definido los procesos	El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	El enfoque apoya la política y estrategia	El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede	el enfoque está implantado en	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera para el despliegue	se mide regularmente la eficacia del enfoque y despliegue	Se utiliza para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades e implementar mejoras
4.a	Gestión de alianza										
4.a.1	identificar la oportunidades de alianzas claves	38,1	30,55	22,5	16	22,5	43	18,5	22,5	20	18,5
4.a.2	estructurar las relaciones con los partners para crear valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.a.3	Establecer alianza en la cadena de logística.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.a.4	Identificar competencias clave de los partners y aprovecharlas mutuamente.	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	60,76	63,67
4.a.5	Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas.	26,6	38,1	30,55	22,5	16	22,5	85	22,5	20	18,5
4.a.6	Apoyar el desarrollo mutuo	22,5	22,5	13,67	18,5	22,5	22,5	76,34	38,1	30,55	22,5
4.a.7	Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4.a. 8	Promover la sinergia trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena de clientes/proveedor	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	3	0
4.b	Gestión económica										
4.b .1	desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros	85,89	55	76	66,54	85,54	94,23	95	90	89,97	88
4.b .2	Diseñar la planificación económica y financiera y sus informes para comunicárselos a los grupos de interés	76,34	55	76	85	85	77	56,7	65,9	85	80,32
4.b .3	establecer los sistemas adecuados de informes	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	60,76	63,67
4.b .4	Evaluar las inversiones en activos tangibles e intangibles	85,54	94,23	95	90	89,97	88	80	55	76	85
4.b .5	Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente	85	77	56,7	65,9	85	80,32	85,54	56,7	65,9	76,34
4.b .6	Utilizar una metodología para gestionar los riesgos de los recursos económicos	77	56,7	65,9	85	80,32	56,7	65,9	76,34	55	76
4.b .7	Establecer e implantar en los niveles adecuados los procesos clave para el gobierno de la organización.	76	66,54	45,54	60,76	63,67	94,23	95	90	89,97	88
4.c	Bienes materiales										
4.c. 1	Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoyen la política y estrategia de la organización	76,34	55	76	66,54	45,54	85,54	94,23	95	90	89,97
4.c. 2	Gestionar el mantenimiento y uso de los activos	22,5	16	32,5	85	22,5	85	77	56,7	65,9	85
4.c. 3	Gestionar la seguridad de los activos	18,5	22,5	52,5	76,34	38,1	77	56,7	65,9	85	80,32

4.c.4	medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos en la comunidad y empleados	89,97	88	80	55	76	85	16	62,5	85	22,5
4.c.5	Optimizar los inventarios de material	85	80,32	85,54	56,7	65,9	76,34	22,5	52,5	76,34	38,1
4.c.5	Optimizar el consumo de suministros	80,32	56,7	65,9	76,34	55	76	88	80	55	76
4.c.6	Disminuir y reciclar los residuos	63,67	94,23	95	90	89,97	88	80,32	85,54	56,7	65,9
4.c.6	Reducir cualquier impacto global adverso de los productos, de su elaboración y de los servicios.	88	80	55	76	56,7	65,9	56,7	65,9	76,34	55
4.c.7	optimizar el uso de transporte	80,32	85,54	56,7	65,9	76,34	55	94,23	95	90	89,97
4.d	Investigación y desarrollo										
4.d.1	Desarrollar una estrategia de gestión de tecnología que apoye la estrategia global	76,34	72,5	52,5	65,9	85	80,32	85,54	56,7	65,9	76,34
4.d.2	Identificar y evaluar la tecnología alternativa y emergente a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el negocio y la sociedad.	76	88	80	85	80,32	56,7	65,9	76,34	55	76
4.d.3	Gestionar la cartera tecnológica incluyendo la sustitución de tecnología obsoleta.	88	80,32	85,54	60,76	63,67	94,23	95	90	89,97	88
4.d.4	Explotación de tecnología existente	65,9	56,7	65,9	40	40	80,32	85,54	60,76	63,67	88
4.d.5	desarrolla una tecnología respetuosa con el medio ambiente	56,7	65,9	76,34	55	76	56,7	65,9	40	40	80,32
4.d.6	utiliza tecnología de la información y comunicación para apoyar a las necesidades de la organización	94,23	95	90	89,97	88	65,9	76,34	55	76	56,7
4.d.7	Aprovecha la tecnología para apoyar la mejora	60,76	63,67	94,23	95	90	95	90	89,97	88	65,9
4.e	Gestión de la información										
4.e.1	Desarrolla una estrategia de gestión de la información y el	55	76	85	85	77	56,7	65,9	76,34	55	76

	conocimiento que apoye la estrategia de la organización										
4.e. 2	Identificar los requisitos de la información y conocimiento de la organización	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	22,5	16	32,5
4.e. 3	Recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento en apoyo a la políticas y estrategias	94,23	95	90	89,97	88	80	55	18,5	42,5	52,5
4.e. 4	Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes	77	56,7	65,9	85	80,32	85,54	56,7	89,97	88	80
4.e. 5	Utilizar la metodología de la información para apoyar la comunicación e información interna	56,7	65,9	85	80,32	56,7	65,9	76,34	85	80,32	85,54
4.e. 6	garantizar y mejorar la validez integridad y seguridad de la información	66,54	45,54	60,76	63,67	94,23	95	90	80,32	56,7	65,9
4.e. 7	Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que solo posee la organización	76,34	55	76	66,54	45,54	22,5	16	32,5	94,23	95
4.e. 8	Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento en forma eficaz	90	89,97	88	80	55	18,5	42,5	52,5	56,7	65,9
4.e. 9	Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de recursos adecuados de información y de conocimiento	65,9	85	80,32	85,54	56,7	89,97	88	80	65,9	85

ANEXO 5 ANÁLISIS DEL PUNTO PROCESO DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA.

Y	CRITERIO	ENFOQUE				DESPLIEGUE		EVALUACIÓN REVISION				
		Sólidamente fundamentado		Integrado		Implantado	Sistemático	Medición	Aprendizaje	Mejora		
	5. PROCESOS											
	Subcriterios	El enfoque tiene una lógica clara	El enfoque ha definido los procesos	El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	El enfoque apoya la política y estrategia	El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando se procede	El enfoque está desplegado en	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera para el despliegue	se mide regularmente la eficacia del enfoque y despliegue	Se utiliza para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades e implementar mejoras	
5.a	Diseño y gestión											
5.a.1	Se han diseñado los procesos de la organización	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5	
5.a.2	Se han identificado los grupos de interés de cada proceso	21,5	22,5	33	20,5	20	25	21,5	4,5	22,5	4,5	
5.a.3	Establecer el sistema de gestión de procesos	38,1	30,5	5	22,5	16	22,5	43	18,5	22,5	20	18,5
5.a.4	Utilizar a la gestión de procesos sistemas como ISO u OHSAS	22,5	16	22,5	20	18,5	32,4	22,5	20	18,5	22,5	
5.a.5	Implantar indicadores de procesos y establecer objetivos de rendimiento	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33	16	
5.a.6	Revisar la eficiencia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5	
5.b	Mejora											
5.b.1	Identificar prioridades para las oportunidades de mejora	13,6	18,5	22,5	27,5	32,4	22,5	20	22,5	27,5	32,4	
5.b.2	Utilizar los resultados del rendimiento, de las percepciones y de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	22	18,5	22,5	16	
5.b.3	Estimular el talento creativo e innovador de los empleados, clientes y partners y hacer que repercuta sobre las mejoras	16	22,5	20	8,5	22,5	21,5	22,5	20	18,5	22	
5.b.4	Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías y tecnologías.	0,5	22	18,5	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	2,5	
5.b.5	establecer los métodos para el cambio	22,5	20	22,5	25	21,5	18,5	22,5	21,5	22,5	22,5	

5. b. 6	Establecer pruebas pilotos y controlar nuevos procesos	25	21,5	4,5	22,5	4,5	16	22,5	85	18,5	42,5
5. b. 7	Comunicar los cambios eficazmente	43	18,5	22,5	20	18,5	22,5	22,5	76,34	21,65	32,5
5. b. 8	Asegurarse de la formación pertinente para los procesos nuevos.	32,4	22,5	20	18,5	22,5	18,5	20,98	21,5	22,5	20
5. b. 0	Asegurarse que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.	22,5	14	22,5	4,5	16	22,5	85	18,5	42,5	22,5
5.c	Diseño de productos o servicios										
5.c .1	Utiliza investigación del entorno, encuestas clientes y otro tipo de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5
5.c .2	Anticipar e identificar mejoras en los productos de acuerdo con futuras necesidades	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	33
5.c .3	Diseñar y desarrollar junto con los clientes y partners nuevos productos y servicios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.c .4	Comprender y anticipar el impacto de la nuevas tecnologías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.c .5	Desarrollar nuevos productos y/o servicios tanto para los clientes actuales como para acceder a otros diferentes.	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	3	0
5.c .6	Utilizar la creatividad, la innovación y competencias de las personas para desarrollar nuevos productos o servicios.	5	4	1,55	3,56	2	0	6,79	0	3	0
5.d	Producción distribución posventa										
5. d. 1	Elaborar, prestar o adquirir productos coherentes con la línea educativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. d. 2	Comunicar, informar y asesorar en relación a los nuevos productos a los clientes actuales y potenciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. d. 3	Si es necesario distribuir los productos o servicios a los clientes	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	3	0
5. d. 4	Prestar servicio de atención e información sobre los productos y servicios distribuidos, cuando resulte apropiado	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	22	18,5	22,5	16
5.e	Relación con los clientes										
5.e .1	determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	33
5.e .2	Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas quejas y reclamos	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	3	0
5.e .3	Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.e .4	dar seguimiento a las ventas, servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos	16	22,5	20	8,5	22,5	21,5	22,5	20	18,5	22

5.e .5	Mantener la creatividad e e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente	0,5	22	18,5	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	2,5
5.e .6	Establecer alianza con clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.e .7	Utilizar las encuestas periódicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.e .8	asesorar a los clientes del uso responsable del producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 6 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS EN LOS CLIENTES DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

CRITERIO		RESULTADOS							ALCANCE	
6 .RESULTADO EN LOS CLIENTES		TENDENCIA		OBJETIVOS		COMPARACIONES		CAUSAS	AMBITO DE APLICACIÓN	DE
Subcriterios		Las tendencias son positivas	El rendimiento es bueno y sostenido	Los objetivos se alcanzan	Los objetivos son adecuados	Los resultados son buenos comparados con otros	Los resultados son buenos comparados con el reconocido como el mejor	los resultados son consecuencia del enfoque	Los resultados abarcan las áreas relevantes	Los resultados se segmentan adecuadamente por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica
6.a	percepción									
6.a.1	Imagen general									
6.a.1.1	Accesibilidad	39	41,55	43,5	39,6	43,56	58,47	57,77	63,22	64,38
6.a.1.2	Comunicación	58	53,59	60	59,32	57,33	56,32	65,21	48,76	57,49
6.a.1.3	Transparencia	70	67,3	57,77	63,22	64,38	39	41,55	43,5	39,6
6.a.1.4	Flexibilidad	88	79,88	65,21	48,76	57,49	58	53,59	60	59,32
6.a.1.5	Comportamiento proactivo	85,3	65,89	57,77	70	67,3	57,77	63,22	60	59,32
6.a.1.6	Capacidad de respuesta	79,4	82	65,21	88	79,88	65,21	48,76	57,77	63,22
6.a.1.7	comparación con competencia	80,4	78	57,33	56,32	65,21	48,76	57,49	67,3	57,77
6.a.2	Productos y servicios									
6.a.2.1	calidad	53,59	60	59,32	59,32	57,33	55	76	66,54	45,54
6.a.2.2	valor añadido	63,22	60	59,32	63,22	64,38	16	22,5	85	22,5
6.a.2.3	Fidelidad	48,76	57,77	63,22	48,76	57,49	60,76	63,67	85	76,34
6.a.2.4	Innovación en el producto	57,49	67,3	57,77	70	67,3	20	76,34	55	76
6.a.2.5	características de la entrega	70	67,3	57,77	63,22	60	59,32	45	56,7	65,9
6.a.2.6	perfil medioambiental	88	79,88	65,21	48,76	90	63,22	85,54	94,23	95
6.a.3	Atención al cliente									
6.a.3.1	Capacidad y conducta de las personas	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33
6.a.3.2	Asesoramiento y apoyo	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25
6.a.3.3	Publicaciones y documentaciones para los clientes	38,1	30,55	22,5	16	22,5	43	18,5	22,5	20
6.a.3.4	Tratamiento de quejas y reclamaciones	16	22,5	20	8,5	47,5	21,5	14	18,5	22,5

6.a.3.5	Formación y/o información del producto	21,5	16	22,5	14	42,5	33	16	18,5	20
6.a.3.6	Tiempos de respuestas	18,5	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5	4,5	22,5
6.a.3.7	Apoyo técnicos	5	4	1,55	3,56	2	0	6,79	0	3
6.a.4	Fidelidad									
6.a.4.1	Intención de continuar la relación con la organización	94,23	95	52,5	89,97	88	80	55	18,5	42,5
6.a.4.2	Voluntad de ampliar la relación con la organización usando otros productos de la misma	77	56,7	80	85	80,32	85,54	56,7	89,97	88
6.a.4.3	Voluntad de recomendar la organización	56,7	65,9	85,54	80,32	56,7	65,9	76,34	85	80,32
6.b	Rendimiento									
6.b.1	Imagen externa									
6.b.1.1	Número de premios de clientes y nominaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.b.1.2	Cobertura en prensa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.b.1.3	Ratios publicitarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.b.2	Productos y servicios									
6.b.2.1	Competitividad									
6.b.2.2	Índice de defectos, errores o rechazos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.b.2.3	Sellos de aprobación, marcas de garantía o etiquetas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.b.2.4	Quejas y reclamaciones	16	22,5	20	8,5	47,5	21,5	14	18,5	22,5
6.b.2.5	Nivel de innovación en nuevo diseño	33	16	22,5	14	42,5	33	16	18,5	29,5
6.b.2.6	Tiempo de lanzamiento de nuevos productos	25	21,5	22,5	20	22,5	25	21,5	4,5	10,67
6.b.3	Atención al cliente									
6.b.3.1	Demanda de formación o información	16	22,5	20	8,5	25,5	21,5	22,5	20	18,5
6.b.3.2	Tratamiento de quejas y reclamaciones	0,5	22	18,5	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5

6.b.3.3	Índices de respuesta a peticiones de información	22,5	25	21,5	4,5	10,67	22	18,5	22,5	8,5
6.b.3.4	Evolución volumen de clientes	21,5	22,5	33	20,5	20	25	21,5	4,5	22,5
6.b.3.5	clientes perdidos	22,5	4,5	10,67	18,5	4,5	22,5	33	20,5	4,5
6.b.4	fidelidad									
6.b.4.1	Duración de la relación	88	80	55	18,5	42,5	67,3	57,77	63,22	64,38
6.b.4.2	Recomendaciones efectivas	58	53,59	60	59,32	57,33	79,88	65,21	48,76	57,49
6.b.4.3	Frecuencia/valor de los pedidos	70	67,3	57,77	63,22	64,38	18,5	42,5	67,3	57,77
6.b.4.4	Número de reclamaciones y felicitaciones	88	79,88	65,21	48,76	57,49	59,32	57,33	79,88	65,21
6.b.4.5	Servicios nuevos y pedidos	85,3	65,89	57,77	70	67,3	67,3	57,77	63,22	64,38
6.b.4.6	retención de clientes	79,4	82	65,21	88	79,88	79,88	65,21	48,76	57,49

ANEXO 7 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS EN LAS PERSONAS DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

CRITERIO		RESULTADOS							ALCANCE	
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS		TENDENCIA		OBJETIVOS		COMPARACIONES		CAUSAS	AMBITO DE APLICACIÓN	
Subcriterios		Las tendencias son positivas	El rendimiento es bueno y sostenido	Los objetivos se alcanzan	Los objetivos son adecuados	Los resultados son buenos comparados con otros	Los resultados son buenos comparados con el reconocido como el mejor	los resultados son consecuencia del enfoque	Los resultados abarcan las áreas relevantes	Los resultados se segmentan adecuadamente por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica
7.a	percepción									
7.a.1	motivación									
7.a.1.1	Desarrollo de carreras profesionales	16	20	18,5	22	18,5	28	14,84	13,67	16
7.a.1.2	Comunicación	22,5	20	18,5	22,5	46	21,5	22,5	16	22,5
7.a.1.3	Delegación y asunción de responsabilidades	21,67	16	21,5	32,5	33	16	20	14	21,67
7.a.1.4	Igualdad de oportunidades	23,5	14	11,56	18,4	25	21,5	22,5	20	23,5
7.a.1.5	Implicación	28	13,67	18,5	20	27,5	32,4	27	20	28
7.a.1.6	Oportunidades para aprender y lograr objetivos	30	20	27,3	21,94	19	26,6	38,1	30,55	30
7.a.1.7	Reconocimiento	34	22	18,5	26,75	16	21,5	22,5	19	34
7.a.1.8	Establecimiento de objetivos y evaluación de desempeño	24,5	38,1	30,55	22,5	16	43	36	33	24,5
7.a.1.9	Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización	18,5	22,5	18,5	14	18,5	20,55	26,6	37	18,5
7.a.1.10	Formación y desarrollo	21,5	19,4	33	22	22,5	16	16	22,5	21,5
7.a.2	satisfacción									
7.a.2.1	Sistema administrativo de la organización	76,34	55	76	85	85	77	56,7	65,9	76,34
7.a.2.2	Condiciones de empleo	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	45
7.a.2.3	Instalaciones y servicios	85	80,32	66,54	60	76,34	55	76	65,9	85

7.a.2.4	Condiciones de higiene y seguridad	76,34	55	76	85	85	77	56,7	65,9	76,34
7.a.2.5	Seguridad del puesto de trabajo	45	56,7	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	45
7.a.2.6	Salarios y beneficios	26,6	38,1	30,55	22,5	16	22,5	85	22,5	26,6
7.a.2.7	Relaciones entre personas del mismo nivel laboral	66,54	60	76,34	55	76	65,9	55	76	66,54
7.a.2.8	Gestión del cambio	76	85	85	77	56,7	65,9	56,7	65,9	76
7.a.2.9	Política e impacto medioambiental de la organización	65,9	76,34	55	76	66,54	45,54	38,1	30,55	65,9
7.a.2.10	Papel de la organización en la comunidad y sociedad	66,54	45,54	60,76	63,67	94,23	95	90	80,32	66,54
7.a.2.11	Entorno de trabajo	76,34	55	76	66,54	45,54	22,5	16	32,5	76,34
7.a.2.12	satisfacción media general	90	89,97	88	80	55	18,5	42,5	52,5	90
7.a.2.13	Evolución de la satisfacción individual	65,9	85	80,32	85,54	56,7	89,97	88	80	65,9
7.b	Rendimiento									
7.b.1	Motivación e implicación									
7.b.1.1	Implicación en equipos de mejora	76	66,54	45,54	38,1	30,55	45,54	22,5	16	76
7.b.1.2	Implicación en programas de sugerencias	63,67	94,23	95	90	80,32	95	89,97	88	63,67
7.b.1.3	Niveles de formación y desarrollo	66,54	45,54	22,5	16	32,5	96,43	32,5	63,67	66,54
7.b.1.4	Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo	80	55	18,5	42,5	52,5	84,56	76	66,54	80
7.b.1.5	Reconocimiento a personas y equipos	85,54	56,7	89,97	88	80	60	63,67	94,23	85,54
7.b.1.6	Índices de respuesta a las encuestas de empleados	22,5	16	32,5	63,67	94,23	95	66,54	45,54	22,5
7.b.2	Servicios de la organización a su personal									

7.b.2.1	Exactitud y precisión de la administración de personal	56,7	65,9	76,34	22,5	52,5	76,34	38,1	76	56,7
7.b.2.2	Efectividad de la comunicación	76,34	55	76	88	80	55	76	88	76,34
7.b.2.3	Rapidez de respuesta a las peticiones	90	89,97	88	80,32	85,54	56,7	65,9	80	90
7.b.2.4	Evaluación de la formación	76	56,7	65,9	56,7	65,9	76,34	55	80	76
7.b.3	Satisfacción									
7.b.3.1	Índice de absentismo y bajas por enfermedad	65,9	76,34	55	94,23	95	90	89,97	100	65,9
7.b.3.2	Índice de accidentes	5	7	11	5	16	13,5	3	0	5
7.b.3.3	Quejas y reclamaciones	13	7	22	5	16	13,5	3	0	13
7.b.3.4	Selección de personal	80	85	70	80	60	50	70	70	80
7.b.3.5	Rotación de personal y fidelidad	63,67	94,23	95	66,54	45,54	56,7	65,9	56,7	63,67
7.b.3.6	huelgas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.b.3.7	Beneficios sociales	3	0	100	100	100	100	100	100	3
7.b.3.8	Empleo de las instalaciones que ofrece la organización	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	33	14
7.b.3.9	Plan preventivo	2,5	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	16	18,4	2,5
7.b.3.10	Nivel salarial respecto a organizaciones del entorno	16	22,5	20	8,5	22,5	21,5	14	31,54	16
7.b.4	logros									
7.b.4.1	Competencias necesarias frente a competencias existentes	21,5	22,5	33	20,5	20	25	21,5	4,5	21,5
7.b.4.2	productividad	38,1	30,55	22,5	16	22,5	43	18,5	22,5	38,1
7.b.4.3	Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar objetivos previstos	22,5	16	22,5	20	18,5	32,4	22,5	20	22,5
7.b.4.4	Reconocimientos y premios externos	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 8 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

CRITERIO		RESULTADOS							ALCANCE	
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		TENDENCIA		OBJETIVOS		COMPARACIONES		CAUSAS	AMBITO DE APLICACIÓN	
SUB CRITERIOS		Las tendencias son positivas	El rendimiento es bueno y sostenido	Los objetivos se alcanzan	Los objetivos son adecuados	Los resultados son buenos comparados con otros	Los resultados son buenos comparados con el reconocido como el mejor	los resultados son consecuencia del enfoque	Los resultados abarcan las áreas relevantes	Los resultados se segmentan adecuadamente por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica
8.a	percepción									
8.a.1	Actividades como miembro responsable de la sociedad:									
8.a.1.1	• Difusión de información relevante para la comunidad.	27	20	18,5	30,55	21,5	32,5	33	16	38,1
8.a.1.2	• Política de igualdad de oportunidades.	38,1	30,55	13,67	13,67	11,56	18,4	25	21,5	22,5
8.a.1.3	• Incidencia en la economía local y nacional.	22,5	19	22,5	22	18,5	6,6	38,1	10,55	30
8.a.1.4	• Relación con las autoridades relevantes.	30	13,67	13,67	11,56	18,4	30,55	40	90	22
8.a.1.5	• Comportamiento ético.	22	18,5	6,6	38,1	10,55	19	22,5	22	18,5
8.a.2	Actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños provocados por sus actividades o productos									
8.a.2.1	• Riesgos y accidentes para la salud.	52,5	65,9	85	80,32	85,54	56,7	65,9	76,34	63,67
8.a.2.2	• Ruidos y olores.	80	85	80,32	56,7	65,9	76,34	55	76	40
8.a.2.3	• Riesgos para la seguridad.	85,54	60,76	63,67	94,23	95	90	89,97	88	76
8.a.2.4	• Contaminación y emisiones tóxicas.	65,9	40	40	80,32	85,54	60,76	63,67	88	88
8.a.2.5	• Análisis de la cadena logística.	76,34	55	76	56,7	65,9	40	40	80,32	90
8.a.2.6	• Evaluación medioambiental del ciclo de vida de los	90	89,97	88	65,9	76,34	55	76	56,7	76,34

	productos.									
8.a.2.7	Imagen general:	94,23	95	90	95	90	89,97	88	65,9	90
8.a.2.8	• Respuesta a los contactos con la organización.	56,7	65,9	76,34	55	76	80,32	80,32	85,54	60,76
8.a.2.9	• Como generadora de empleo.	94,23	95	90	89,97	88	79,45	56,7	65,9	40
8.a.2.10	• Como miembro responsable de la comunidad.	80,32	85,54	60,76	63,67	88	56,7	65,9	80,32	63,67
8.a.3	Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y mantenimiento de los recursos									
8.a.3.1	• Elección del tipo de transporte a utilizar.	65,9	76,34	55	76	56,7	56,7	65,9	40	56,7
8.a.3.2	• Impacto ecológico.	16	21,5	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33
8.a.3.3	• Reducción y eliminación de residuos y embalajes.	14	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	18,5
8.a.3.4	• Sustitución de materias primas y otras entradas.	38,1	30,55	22,5	16	22,5	43	18,5	13,67	30,55
8.a.3.5	• Utilización de los suministros de gas, agua y electricidad.	22,5	13,67	18,5	22,5	18,5	45	18,5	14	13,67
8.a.3.6	Implicación en las comunidades donde opera:	89,97	88	80	55	76	85	16	62,5	88
8.a.3.7	• Implicación en la educación y la formación.	85	80,32	85,54	56,7	65,9	76,34	22,5	52,5	80,32
8.a.3.8	• Implicación de los organismos de la comunidad en actividades de la	80,32	56,7	65,9	76,34	55	76	88	80	56,7
8.a.3.9	Organización.	63,67	94,23	95	90	89,97	88	80,32	85,54	94,23
8.a.3.10	• Apoyo a la salud y al bienestar	90	89,97	88	80,32	85,54	88	80	55	89,97
8.b	rendimiento	56,7	65,9	76,34	55	76	80,32	80,32	85,54	60,76
8.b.1	Tratamiento de los cambios de los niveles de empleo:									
8.b.1.1	• Composición	90	89,97	88	65,9	76,34	55	76	56,7	76,34

1	social de la plantilla.									
8.b.1.2	• Índice de personal discapacitado.	94,23	95	90	95	90	89,97	88	65,9	90
8.b.1.3	• Índice de personal de minorías con dificultades.	5	4	1,55	3,56	2	0	6,79	0	6,73
8.b.2	Relaciones con las autoridades en cuestiones como:									
8.b.2.1	• Certificaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.b.2.2	• Permisos y autorizaciones administrativas	55	76	55	80,32	85,54	60,76	56,7	65,9	76,34
8.b.2.3	• Planificación.	89,97	88	89,97	56,7	65,9	40	94,23	95	90
8.b.2.4	• Autorizaciones para el lanzamiento de productos.	63,67	88	85,54	65,9	80,32	63,67	89,97	88	80,32
8.b.3	Felicitaciones y premios recibidos:									
8.b.3.1	• Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.	94,23	95	90	89,97	88	80	55	18,5	52,5
8.b.4	Otros:									
8.b.4.1	• Indicadores medioambientales.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.b.4.2	• Patrocinios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.b.4.3	• Actividades culturales.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 9 ANÁLISIS DEL PUNTO RESULTADOS CLAVES DE CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA

CRITERIO		RESULTADOS							ALCANCE		
9. RESULTADOS CLAVES		TENDENCIA		OBJETIVOS		COMPARACIONES		CAUSAS		AMBITO DE APLICACIÓN	
SUBCRITERIOS		Las tendencias son positivas	El rendimiento es bueno y sostenido	Los objetivos se alcanzan	Los objetivos son adecuados	Los resultados son buenos comparados con otros	Los resultados son buenos comparados con el reconocido como el mejor	Los resultados son buenos comparados con el reconocido como el mejor	Los resultados abarcan las áreas relevantes	Los resultados se segmentan adecuadamente por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica	
9.a	RESULTADOS CLAVES										
9.A.1	Económicos y financieros:										
9.a.1.1	• De carácter general o del mercado.	22,5	33	16	22,5	14	22,5	33	33	16	
9.a.1.2	• Ingresos.	22,5	25	21,5	22,5	20	22,5	25	25	21,5	
9.a.1.3	• Rentabilidad.	10,67	18,5	4,5	0,5	16	21,5	22,5	18,5	4,5	
9.a.1.4	• Márgenes.	20	8,5	22,5	21,5	14	18,5	22,5	8,5	22,5	
9.a.1.5	• Beneficios antes de impuestos.	22,5	14	27,5	33	16	18,5	28,5	14	27,5	
9.a.1.6	• Inversiones y activos.	22,5	20	22,5	25	21,5	4,5	10,67	14,89	33,87	
9.a.1.7	• Rentabilidad del capital invertido.	0,5	16	18,5	4,5	0,5	16	21,5	12,5	13,65	
9.a.1.8	• Rentabilidad de los activos netos.	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	24,65	
9.a.1.9	• Rentabilidad del capital empleado.	20	8,5	47,5	21,5	14	18,5	18,5	34,5	30,5	
9.a.1.10	• Cumplimiento de los presupuestos.	22,5	14	42,5	33	16	18,5	17,44	25	20	
9.A.2	No económicos:										
9.a.2.1	• Cuota de mercado.	18,5	22,5	25	21,5	22,5	20	33	15	15	
9.a.2.2	• Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.	4,5	10,67	18,5	4,5	0,5	16	18,4	10,67	18,5	
9.a.2.3	• Índices de éxito.	22,5	20	8,5	22,5	21,5	14	31,54	20	8,5	
9.a.2.4	• Volúmenes.	33	20,5	20	25	21,5	14,5	40	20,5	20	

9.a.2.5	• Rendimiento de los procesos.	22,5	16	22,5	43	18,5	22,5	50	16	22,5
9.B	Indicadores claves									
9.b.1	Procesos:									
9.b.1.1	• Rendimiento de los procesos.	88	80	55	18,5	42,5	67,3	57,77	63,22	64,38
9.b.1.2	• Resultados de evaluaciones de los procesos.	58	53,59	60	59,32	57,33	79,88	65,21	48,76	57,49
9.b.1.3	• Innovaciones.	70	67,3	57,77	63,22	64,38	18,5	42,5	67,3	57,77
9.b.1.4	• Mejoras.	88	79,88	65,21	48,76	57,49	59,32	57,33	79,88	65,21
9.b.1.5	• Tasa de defectos.	85,3	65,89	57,77	70	67,3	67,3	57,77	63,22	64,38
9.b.1.6	• Madurez.	79,4	82	65,21	88	79,88	79,88	65,21	48,76	57,49
9.b.1.7	• Productividad.	64,38	18,5	42,5	67,3	57,77	70	79,88	65,21	48,76
9.b.1.8	• Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.	14	18,5	17,44	25	20	14	22,5	9,9	24,65
9.b.2	Tecnología:									
9.b.2.1	• Ritmo de innovación.	16	22,5	20	8,5	47,5	21,5	14	18,5	22,5
9.b.2.2	• Valor de la propiedad intelectual.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.b.2.3	• Patentes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.b.2.4	• Royalties.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.b.3	Recursos externos incluidas alianzas:									
9.b.3.1	• Rendimiento de los proveedores.	76	66,54	45,54	38,1	30,55	45,54	22,5	16	70
9.b.3.2	• Precios de los proveedores.	63,67	94,23	95	90	80,32	95	89,97	88	80
9.b.3.3	• Número y valor añadido de las alianzas.	66,54	45,54	22,5	16	32,5	96,43	32,5	63,67	50
9.b.3.4	• Número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los partners.	94,23	95	90	95	90	89,97	88	65,9	90
9.b.4	Información y conocimiento:									
9.b.4.1	• Accesibilidad.	16	22,5	20	22	22,5	21,5	22,5	20	18,5
9.b.4.2	• Integridad.	0,5	22	18,5	2,5	4,5	10,67	18,5	22	4,5
9.b.4.3	• Relevancia.	85,54	56,7	89,97	88	80	60	80	56,7	80

9.b.4. 4	• Valor y capital intelectual.	22,5	16	32,5	63,67	94,23	95	70	16	94,23
9.b.5	Económicos y financieros:									
9.b.5. 1	• Tesorería.	56,7	65,9	85	80,32	56,7	65,9	76,34	85	80,32
9.b.5. 2	• Costes de mantenimiento.	66,54	45,54	60,76	63,67	94,23	95	90	80,32	56,7
9.b.5. 3	• Costes de proyectos.	76,34	55	76	66,54	45,54	22,5	16	32,5	94,23
9.b.5. 4	• Calificación crediticia.	90	89,97	88	80	55	18,5	42,5	52,5	56,7
9.b.6	Edificios, equipos y materiales:									
9.b.6. 1	• Índices de defectos.	39	41,55	43,5	39,6	43,56	58,47	57,77	63,22	39,6
9.b.6. 2	• Rotación de inventarios.	58	53,59	60	59,32	57,33	56,32	65,21	48,76	59,32
9.b.6. 3	• Consumos de los suministros.	85,3	65,89	57,77	70	67,3	57,77	63,22	60	70
9.b.6. 4	• Niveles de uso de equipos y materiales	88	79,88	65,21	48,76	57,49	58	53,59	59,32	48,76

ANEXO 10 CONSTRUCTORA THALIA VICTORIA S A













BIBLIOGRAFIA

- Callejas, O. D. (2009). Administración de empresas. McGraw Hill.
Institute, A. H. (s.f.). Planteamiento estrategico para empresas de éxito.
Alexander Hamilton institute.
McDaniel, C. (2004). Marketing. International Thomson.
Mintzber, H. (s.f.). El proceso estrategico. Prentice hall.
Porter, M. (s.f.). Ventaja competitiva. Mexico: Continental.
Sampieri, R. (s.f.). Metodología de la investigación. Mc graw Hill.
Taylor, T. C. (2010). Investigación de mercado un enfoque aplicado. Mc
Graw Hill.
Thompson, S. (s.f.). Dirección y administración estratégica. Prentice hall.

PAGINAS INVESTIGADAS

- [http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Presentacion_del_modelo_EFQ
M.pdf](http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Presentacion_del_modelo_EFQ_M.pdf)
<http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013>
<http://www.revista.ingenieria.uady.mx/volumen9/laempresa.pdf>
[http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion
_efqm.pdf](http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion_efqm.pdf)
<http://www.inec.gob.ec>
<http://www.bce.fin.ec>
<http://www.supercias.gob.ec>
<http://www.sbs.gob.ec>
<http://www.biess.fin.ec>
<http://www.habitatyvivienda.gob.ec>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Chancay Domenech Marilyn Aracely, con C.C: # 1308798659 autora del trabajo de titulación: *Análisis y Propuesta de un sistema de calidad para la empresa Constructora Thalia Victoria S.A. de la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMIAS EMPRESARIALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de octubre de 2015

f. _____
Nombre: Chancay Domenech Marilyn Aracely
C.C: 1308798659



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis y Propuesta de un sistema de calidad para la Empresa Constructora Thalia Victoria S.A. de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Chancay Domenech, Marilyn Aracely		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Quim. Alcívar Avilés María Josefina, Mgs. Econ. Chavez G Jack A, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Máster en Finanzas y Economías Empresariales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de Noviembre de 2015	No. DE PÁGINAS:	1
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de calidad, Compañías Constructoras		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	MODELO DE CALIDAD, GESTION, PROCESOS, AGENTES, CRITERIOS.		
RESUMEN/ABSTRACT (178-339 palabras):	<p>El presente trabajo está enfocado en realizar una investigación acerca del análisis y propuesta de un modelo de calidad enfocado en una empresa del sector de la construcción. Se detalla que es un modelo de calidad y los diferentes agentes y criterios para poder analizarla, se ha realizado un estudio del sector de la construcción para determinar cómo están constituidas, cuales son las necesidades para la mejora continua, cuales son los recursos que se van a involucrar y el nivel de capacitación, todo soportado mediante encuestas y entrevistas realizadas, donde las personas se inclinan por cual debería ser los cambios a proponer y las áreas a mejorar. Con toda esta información pudimos obtener cuales serían nuestras estrategias para que el proyecto se pueda desarrollar y concluir exitosamente. Todo esto se ve plasmado en una serie de matrices de la información levantada. Lo que proporcionara a las empresas constructoras en este caso específico a Thalia Victoria S. A., un documento que sirva de consulta y ayuda para la mejora de los procesos y seguimiento del cumplimiento de los mismos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-3084217	E-mail marilinchancayd@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Chancay Domenech Marilyn Aracely		
	Teléfono: +593-4-2206950 ext. 5068		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Chancay Domenech Marilyn Aracely, con C.C: # 1308798659 autora del trabajo de titulación: *Análisis y Propuesta de un sistema de calidad para la empresa Constructora Thalia Victoria S.A. de la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMIAS EMPRESARIALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de octubre de 2015

f. *M. Chancay Domenech*
Nombre: Chancay Domenech Marilyn Aracely
C.C: 1308798659