

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA RE/MAX 100, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO,  
2019.**

**AUTOR:**

**ESTEFANIA CAROLINA ERAZO SEGURA**

**TUTOR:**

**ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO, MSC.**

**Quito – 2020**

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que la señorita estudiante Estefanía Carolina Erazo Segura con C.I.1716126857, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA RE/MAX 100, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2019” el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo es 99 puntos sobre 100.

Tutor

---

**Ing. Rubio Erazo Diego Ricardo, Msc**

**C.I. 171736832-6**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Estefanía Carolina Erazo Segura, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA RE/MAX 100, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2019” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

---

**ESTEFANIA CAROLINA ERAZO SEGURA**

**C.I. 1716126857**

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Estefanía Carolina Erazo Segura, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA RE/MAX 100, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2019”, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

---

**ESTEFANIA CAROLINA ERAZO SEGURA**

**C.I. 1716126857**

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la oportunidad de vivir esta etapa de mi vida, a mi madre que con su esfuerzo permitió que culmine esta meta y hermanas haber estado ahí incondicionalmente ofreciéndome su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

No puedo expresar mi profundo agradecimiento a todos aquellos que han contribuido a mi desarrollo tanto intelectual como personal, pero si quiero reconocer específicamente el valor a algunos de ellos; a mis padres, hermanas y sobrinos que con su amor y cariño me apoyaron en todo momento, siendo mi razón de seguir adelante, a mi tutor cuya importancia fue vital en el desarrollo del presente proyecto y a mis licenciados que tienen un valor incalculable, como decía Sócrates: “Amigo es no solo quien perdona un error, sino también quien ayuda a que no vuelva a cometerlo”

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>3</b>
Árbol de problemas.....	3
Formulación del problema .....	3
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
Antecedentes de investigación .....	4
Fundamentación contextual .....	6
Fundamentación Legal.....	9
Fundamentación Teórica.....	12
Servicios.....	12
Inmobiliaria.....	12
Mercado Inmobiliario .....	12
Planificación .....	13

Planificación Estratégica.....	13
Planificación estratégica participativo - prospectivo .....	13
Análisis situacional .....	15
Análisis del Entorno Externo .....	16
Análisis PESTEL .....	16
5 fuerzas de PORTER.....	17
Matriz de factores externos (EFE) .....	18
Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	18
Análisis del Entorno Interno .....	18
Auditoría Interna.....	19
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19
Matriz PEYEA .....	20
Matriz BCG.....	20
La matriz interna-externa (IE) .....	21
Matriz FODA .....	21
Matriz FODA Cruzada.....	22
Estrategia.....	22
Direccionamiento estratégico.....	24
Filosofía empresarial.....	24
Mapa estratégico .....	26
Plan operativo anual (POA).....	27
Tablero de Control o Matriz BSC .....	27
Matriz de priorización de proyectos .....	28
La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	29
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>30</b>
Enfoque de Investigación.....	30
Metodología de la Investigación.....	30



Tipos de Investigación .....	31
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>34</b>
<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>34</b>
1.1. Reseña histórica de la empresa.....	34
1.2. Análisis Externo .....	35
1.2.1. Macroambiente .....	36
1.2.1.1. Factores Políticos .....	36
1.2.1.2. Factores económicos .....	37
1.2.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB) .....	37
1.2.1.2.2. Producto Interno Bruto Sectorial.....	39
1.2.1.2.3. Inflación.....	40
1.2.1.2.4. Tasas de intereses .....	42
1.2.1.2.4.1. Tasa de interés activa .....	43
1.2.1.2.4.2. Tasa de interés pasiva.....	44
1.2.1.2.5. Riesgo País .....	45
1.2.1.2.6. Poder Adquisitivo .....	47
1.2.1.2.6.1. Población Económicamente Activa .....	47
1.2.1.2.6.2. Población Ocupada.....	48
1.2.1.2.6.3. El Desempleo .....	49
El desempleo en Quito .....	50
1.2.1.2.6.4. Crisis por el COVID-19 (Pandemia).....	51
1.2.1.2.7. Factores Sociales y Culturales .....	52
1.2.1.2.7.1. Seguridad Pública.....	52
1.2.1.2.8. Pandemia por el virus COVID 19.....	53
1.2.1.3. Culturales .....	54
1.2.1.4. Factores Tecnológicos.....	54
1.2.2. Microambiente.....	57

1.2.2.1.	Evaluación de las fuerzas de PORTER .....	57
1.2.2.2.	Matriz EFE .....	61
1.2.2.3.	Análisis Interno .....	63
1.2.2.3.1.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	66
1.2.2.4.	Matriz EFI.....	69
1.2.2.5.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA .....	71
1.2.2.6.	Matriz de crecimiento BCG .....	73
1.3.	Matriz FODA .....	74
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>79</b>
<b>2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	.....	<b>79</b>
2.1.	Filosofía Empresarial.....	79
2.1.1.	Misión .....	79
2.1.2.	Visión.....	80
2.1.3.	Principios y Valores.....	81
2.2.	Mapa Estratégico.....	82
2.3.	Plan Estratégico.....	85
2.4.	Plan Operativo (POA) .....	88
2.5.	Balance Score Carde .....	99
2.6.	Matriz de Priorización de Proyectos .....	102
2.7.	La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	104
2.8.	Análisis de rentabilidad del proyecto .....	107
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>118</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de la Justificación del proyecto .....	2
Tabla 2 Producto Interno Bruto .....	38
Tabla 3 Producto Interno Bruto Sectorial .....	39
Tabla 4 Tabla Inflación .....	41
Tabla 5 Tasa de Interés Activa.....	43
Tabla 6 Tasa de Interés Pasiva.....	44
Tabla 7 Riesgo País.....	46
Tabla 8 Evolución del Desempleo .....	49
Tabla 9 Desempleo en QUITO .....	50
Tabla 10 Matriz del Análisis PESTEL.....	56
Tabla 11 Evaluación de las fuerzas de PORTER.....	59
Tabla 12 Matriz EFE.....	61
Tabla 13 Auditoría Interna.....	63
Tabla 14 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) .....	68
Tabla 15 Matriz EFI.....	69
Tabla 16 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA .....	71
Tabla 17 Matriz de crecimiento BCG .....	73
Tabla 18 Matriz FODA.....	75
Tabla 19 Variables más influyentes de la matriz FODA .....	76
Tabla 20 Matriz FODA cruzado .....	78
Tabla 21 Matriz de la construcción de la Misión.....	80
Tabla 22 Matriz de la construcción de la Visión .....	81
Tabla 23 Principios y Valores.....	81
Tabla 24 Matriz del Plan Estratégico.....	86
Tabla 25 POA Año 1.....	90
Tabla 26 POA Año 2.....	92
Tabla 27 POA Año 3.....	95
Tabla 28 POA Año 4.....	97
Tabla 29 POA Año 5.....	98
Tabla 30 Semaforización del Balance Score Carde.....	99
Tabla 31 Balance Score Card.....	101
Tabla 32 Matriz de Priorización de Proyectos .....	103

Tabla 33 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	105
Tabla 34 Método de mínimos cuadrados .....	107
Tabla 35 Ventas proyectadas sin Plan Estratégico .....	108
Tabla 36 Tasa de crecimiento de las ventas proyectadas.....	108
Tabla 37 Ventas proyectadas con Plan Estratégico .....	109
Tabla 38 Costos POA.....	109
Tabla 39 Cálculo Relación Costo Beneficio .....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas .....	3
Figura 2 Modelo de planificación estratégica participativo - prospectivo.....	14
Figura 3 Análisis situacional.....	15
Figura 4 Análisis PESTEL.....	16
Figura 5 Mapa estratégico.....	26
Figura 6 Logotipo de la organización .....	35
Figura 7 Organigrama Estructural de la empresa RE/MAX 100.....	35
Figura 8 Producto Bruto.....	38
Figura 9 PIB SECTORIAL.....	40
Figura 10 Tabla Inflación.....	42
Figura 11 Tasa de Interés Activa .....	43
Figura 12 Tasa de Interés Pasiva .....	45
Figura 13 Riesgo País .....	46
Figura 14 Población Económicamente Activa.....	47
Figura 15 Población Ocupada.....	48
Figura 16 Desempleo en Quito .....	50
Figura 17 Análisis PESTEL.....	57
Figura 18 Evaluación de las fuerzas de PORTER .....	60
Figura 19 Auditoría Interna .....	66
Figura 20 Posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA .....	72
Figura 21 Matriz de crecimiento BCG.....	73
Figura 22 Mapa Estratégico .....	84

## RESUMEN

RE/MAX 100 actualmente no cuenta con un adecuado modelo de planificación estratégica que le permita tener una guía para un mejor funcionamiento y control de las actividades que realiza en el día a día, por lo que se plantea la propuesta de planificación estratégica que le permita mantener un mejor rumbo cumpliendo con las metas planteadas tanto a corto y largo plazo. Para el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica en la empresa RE/MAX 100, se describe y formula el problema, objetivos tanto general como específicos, ya que desde ahí permitirá el desarrollo del trabajo de titulación, la cual se compone de la siguiente manera:

Se realizó un análisis situacional por medio de la recopilación de información tanto de los factores internos como externos los mismos que sirvieron para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa RE/MAX 100; así mismo se desarrolló el direccionamiento estratégico mediante la utilización de las herramientas de gestión como mapa y plan estratégico, POAS, Balance Scorecard entre otras, que ayudaron hacer frente a los constantes cambios del mercado, al finalizar el trabajo se presentó las respectivas conclusiones y recomendaciones para el mismo. El proceso de planificación estratégica tuvo como alcance a todos los procesos que intervienen de manera directa o indirecta en la funcionalidad de la organización.

**Palabras claves:** Plan Estratégico, Direccionamiento Estratégico; Inmobiliaria, Mercado, Competitividad

## ABSTRACT

RE / MAX 100 Currently, it does not have an adequate strategic planning model that allows it to have a guide for a better operation and control of the activities it carries out on a day-to-day basis, so the strategic planning proposal is proposed that allows it to maintain a better course fulfilling the goals set both in the short and long term. For the development of the strategic planning proposal in the RE / MAX 100 company, the problem is described and formulated, both general and specific objectives, since from there it will allow the development of the degree work, which is composed of the following:

A situational analysis was carried out by collecting information from both internal and external factors, which were used to obtain the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the RE / MAX 100 company; Likewise, the strategic direction was developed through the use of management tools such as a map and strategic plan, POAS, Balance Scorecard among others, which helped to cope with the constant changes in the market, at the end of the work the respective conclusions and recommendations were presented for the same. The strategic planning process had as its scope all the processes that intervene directly or indirectly in the functionality of the organization.

**Key words:** Strategic Plan Strategic Direction; Real Estate, Market, Real Estate, Competitiveness.

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia el sector inmobiliario en el Ecuador ha tenido una gran trayectoria como lo expresa (Coronel Garzón & Guerrero Medina, 2017):

Desde los años 50 el mercado inmobiliario en el Ecuador ha evolucionado constantemente, siendo Quito, Guayaquil y Cuenca los que lideraban planes de vivienda y urbanización, donde el estado, la banca privada y la dolarización han sido los principales protagonistas. Este sector es susceptible a un fenómeno denominado burbuja de precios, una situación en la que el precio de un activo se basa en perspectivas poco creíbles o inconsistentes acerca del futuro.

Con el panorama anteriormente expuesto la Planificación Estratégica para la empresa RE/MAX 100 se establecerá como una herramienta que permitirá trazar el camino que debe recorrer para alcanzar sus metas u objetivos en el mercado, con el desarrollo de la planificación estratégica en se logrará tener un panorama mucho más amplio y claro para poder atacar las problemáticas desde su raíz y lograr una eficiente eliminación de las deficiencias que se irán encontrando durante el proceso de implementación, ya que la empresa busca ampliar su mercado y crear evolución sostenida en el ámbito de bienes raíces. RE/MAX 100 se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en las calles Hernando Sarmiento N39-77 entre Portete y Hugo Moncayo, siendo su giro de negocio la venta y alquiler de bienes inmuebles.


## **JUSTIFICACIÓN**

Con la elaboración metódica de una planificación estratégica para la empresa RE/MAX 100 permitirá establecer un nivel altamente competitivo y poder mejorar sus índices de ganancias mensual y anualmente. Además, que esta planificación les permitirá abrir las puertas a procesos complementarios que la empresa necesita para poder mantener una mejora continua y un crecimiento sustentable, efectivo y eficaz.

En la actualidad la planificación estratégica se encuentra situada en una de las necesidades más importantes que debe constar dentro de la estructura de la empresa, ya que esta permite tener un proceso sistemático de desarrollo y de implementación de mejoras con el pasar del tiempo. Esto quiere decir que la planificación estratégica es un proceso que mediante el pasar del tiempo tiene que ser reestructurado con base a las nuevas políticas de estado, así como de avances tecnológicos y de procesos.

Durante los procesos de cambio que ha venido suscitándose dentro del país, el sector de bienes raíces genera un mercado muy sustentable. Dado aquello mencionado se ha determinado como de vital importancia establecer planificaciones estratégicas que permitan abarcar las mejoras que estas conllevan y estar a la vanguardia con respecto a otras agencias inmobiliarias.

**Tabla 1 Matriz de la Justificación del proyecto**



<b>PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA RE/MAX 100, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2019.</b>	<b>Tributa a las materias:</b> Gestión y competitividad Administración. Planificación Estratégica. Calidad Total.	Línea de investigación de la escuela de Gestión Empresarial, Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana	<b>Programa de investigación:</b> Programa de investigación científica y formación de PYMES	Línea de investigación científica de la Universidad Metropolitana Transformación de la matriz productiva	<b>Zona de impacto:</b> Zona 2 y Zona 9	<b>Fundamentación legal:</b> Ley de corredores de bienes raíces. Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida Eje 2 Objetivo 4. Objetivo 5. contribuye a la productividad y competitividad. Código Orgánico de la producción y comercio Art. 4
--	---	--	---	--	--	--

**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Estefanía Erazo

El presente trabajo de investigación está sujeto a los lineamientos de la Universidad Metropolitana del Ecuador con el tema “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA RE/MAX 100, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, el mismo que tributa a las materias de Gestión y Competitividad, Administración, Planificación Estratégica y Calidad Total; en cuanto a los lineamientos de investigación planteado por la universidad está enfocado a la Transformación de la Matriz Productiva generando impacto en la Zona 2 y Zona 9 cumpliendo así con el objetivo 4 y 5 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, de igual manera a la Ley de corredores de bienes raíces y al Código Orgánico de la producción y comercio Art. 4, contribuyendo a la productividad y competitividad.

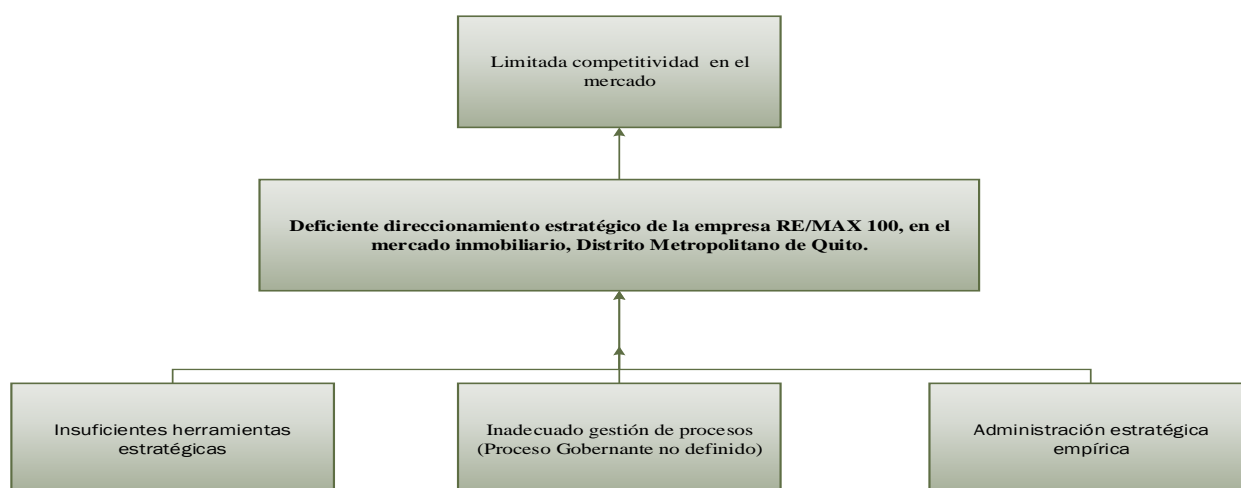


## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Desde la constitución de la empresa, RE/MAX 100 ha sustentado sus labores con una administración empírica, por lo que no ha implementado una planificación estratégica ya sea por desconocimiento por lo que en la actualidad está presentado problemas debido al poco control de seguimientos de las propiedades por parte de los agentes ya que estos no se encuentran realizando sus funciones, esto repercute directamente en la satisfacción de los clientes y estos decidan finalizar contratos o retirarse hacia otras agencias de bienes raíces, así mismo genera pérdidas en ventas y no genera un crecimiento sustentable dentro del mercado en el que se está desempeñando, incumpliendo así los objetivos y metas de la empresa.

### Árbol de problemas

El proyecto se orienta a un nivel de competitividad por lo cual se busca un enfoque de diferenciación.



**Figura 1** Árbol de problemas

**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Estefanía Erazo

### Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de planificación estratégica que lleve a la competitividad empresarial a RE/MAX 100 en el Distrito Metropolitano de Quito?

### Delimitación

#### Delimitación espacial

El estudio se realizará dentro de la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, parroquia Ñaquito, zona el Batán.

## **Delimitación temporal**

La planificación estratégica se encuentra delimitada para primer semestre del 2020, con un análisis de 5 años, como tiempo del proyecto hasta el año 2024.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- ❖ Desarrollar una Planificación Estratégica en la empresa RE/MAX 100, mediante la implementación de estrategias que contribuya a una mejor gestión y control de las actividades.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Efectuar un análisis del contexto de la empresa RE/MAX 100, para evidenciar la situación actual de la empresa.
- ❖ Desarrollar el direccionamiento estratégico acorde al giro de negocio y al entorno en donde desempeña sus funciones, con el fin de mejorar los niveles de competitividad y rentabilidad mediante las estrategias gerenciales.

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Antecedentes de investigación**

Para tener un mejor panorama de esta investigación se tomará fuentes internas y externas que serán confiables y fidedignas, como fuente interna tendremos trabajos de titulación de la Universidad Metropolitana del Ecuador y fuente externa será tesis de grado de otras instituciones educativas, de las cuales se tomarán datos relevantes que ayudarán a fortalecer no solo el conocimiento sino también a tener una perspectiva más amplia del tema propuesto, es por ello que:

Según (Lara Narváez, 2019) en su trabajo de titulación “Elaboración de un Plan Estratégico de la empresa consultora Inmovilita Suporta S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)”, teniendo como objetivo general “Elaborar el plan estratégico para la empresa Inmovilita Suporta, mediante la formulación de estrategias de negocios y mercado múltiples para mejorar el desempeño de su conjunto de negocios y generar ventajas competitivas con una duración de cinco años”, alcanzó a las siguiente conclusiones:

El análisis externo e interno de la inmovilita Suporta S.A., sirvió como detonador para el establecimiento y fijación de oportunidades de negocio, se logró definir la visión estratégica de la empresa a mediano y largo plazo, se confluó que los elementos externos y competitivos

tienen impacto positivos y negativos sobre la generación actual del modelo de negocio y, los comportamientos internos que originan los productos y servicios presentan fortalezas importantes en la propuesta de valor e innovación de esta; con respecto a la debilidades, las más importantes de estas son definidos como problemas de operación interna y una profundidad de gestión debilitada. (Lara Narváez, 2019)

La manera de mejorar el mercado y el desempeño del conjunto de negocios que la organización iMobility Support S.A. es mediante la implementación de una planificación estratégica, que se encuentra determinada para ser utilizada durante cinco años a partir de la implementación de esta.

Para (Sevilla Quispe, 2019), en su trabajo de titulación “Diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Pronacnor Cia.Ltda del Distrito Metropolitano de Quito”, con su objetivo general el cual es “Diseñar un plan estratégico para la empresa Pronacnor Cía. Ltda., del Distrito Metropolitano de Quito”, que le permita mejorar las ventas en el mercado, llegó a las siguientes conclusiones:

Al efectuar un diagnóstico actual de la empresa, mediante un análisis externo e interno se pudo conocer los factores macro y micro que afectan o favorecen a Pronacnor.Cia. Ltda, mediante la matriz EFE, se obtuvo un resultado de 2,45 por debajo del promedio. De la matriz de perfil competitivo, al comparar la empresa con la competencia actual, arrojó un resultado favorable de 3,79, sumado a la matriz EFI donde mediante encuestas y entrevistas a los colaboradores y clientes de la empresa se obtuvo un resultado de 2,62 superior al promedio. Del FODA cruzado, se formularon como estrategias principales que permitan a Pronacnor Cia.Ltda, obtener el resultado deseado. En la parte del direccionamiento estratégico para la empresa Pronacnor Cia.Ltda, se pudo constatar la falta de una filosofía empresarial, y una inapropiada formulación de la visión y misión, donde mediante la ejecución de un mapa estratégico se pudo obtener la ruta que desea la empresa, para los años venideros, orientada principalmente en el objetivo de Fortalecer el posicionamiento de la empresa Pronacnor Cia.Ltda en el mercado alimenticio, mediante el mejoramiento de procesos, sistemas y cultura organizacional, para obtener una mayor rentabilidad económica. (Sevilla Quispe, 2019).

Se debe realizar el planteamiento micro y macro del estado en el que se encuentre la empresa para saber cuáles de estos son los que benefician o afectan de una manera directa o indirecta a la organización, y que se puede modificar en ella para lograr un crecimiento sostenible.

Por otro lado, (Araque Salazar & Cruz Viueza, 2014) llegó a las siguientes conclusiones en su trabajo de tesis de grado de maestría “Planificación estratégica de la empresa IACA” con objetivo general “Revisar y elaborar la planificación estratégica para IACA para el periodo 2011-2016”:

Con esta tesis se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "cómo hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, AICA puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. A través de este trabajo se puede comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que la compañía, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones. (Araque Salazar & Cruz Viueza, 2014)

Con esto podremos decir que la planificación estratégica busca enfocarse en el logro de los objetivos y determinar que estos sean factibles o no; determinar un periodo en el que estos puedan llegar a ser cumplidos en correspondencia con las oportunidades de mejora y evitar los factores de amenaza.

### **Fundamentación contextual**

A lo largo de la historia el sector inmobiliario en el Ecuador ha tenido una gran trayectoria como lo expresa (Coronel Garzón & Guerrero Medina, 2017) y otros autores:

Desde los años 50 el mercado inmobiliario en el Ecuador ha evolucionado constantemente, siendo Quito, Guayaquil y Cuenca los que lideraban planes de vivienda y urbanización, donde el estado, la banca privada y la dolarización han sido los principales protagonistas. Este sector es susceptible a un fenómeno denominado burbuja de precios, una situación en la que el precio de un activo se basa en perspectivas poco creíbles o inconsistentes acerca del futuro.

La evolución del mercado inmobiliario actual en el Ecuador puede ser explicada a través de tres importantes etapas: desde los años 50 a los 80, donde se reconoce el rol del arquitecto y se populariza la arquitectura moderna, siendo Quito, Guayaquil y Cuenca, los pioneros en implementar planes de vivienda, donde el Estado fue su principal protagonista. En una segunda etapa nacen los proyectos inmobiliarios particulares financiados por la banca privada, entre los años 80 y 90, etapa que termina con la recesión vivida en el país a finales del siglo XX. La

tercera etapa, tomó fuerza con la dolarización, que llevó a una estabilidad económica (Acuña Cáceres, 2011, pág. 17)

Como se puede evidenciar en el texto citado, aún en el Ecuador con el pasar de los años el mercado inmobiliario no puede mantener estadísticas o precios estables con relación de su crecimiento a largo plazo, por lo que esto siempre genera incertidumbres en las personas o accionistas que decidan incursionar en este modelo de negocios.

Las recientes políticas que han sido decretadas por el ejecutivo durante los recientes años han logrado un incremento del campo de la construcción inmobiliario, pero este solo ha sido de principal crecimiento en tres de las principales ciudades del país. Lo que se debería buscar es un crecimiento sostenible en la mayoría de las ciudades para generar un establecimiento conformado de este sector en el que trabaja RE/MAX 100.

En el artículo del periódico el Universo se manifiesta que existe un crecimiento en el sector inmobiliario gracias a la derogación de la Ley de Plusvalía por (Miranda, 2018):

Desde que se derogó la Ley de Plusvalía, en marzo pasado, el sector inmobiliario ha tenido una notable recuperación. Entre los corredores de bienes raíces hay satisfacción por la reactivación. “Hay factores que han favorecido el despertar de ventas y alquileres. El freno del mercado, desde que se aprobó la Ley de Plusvalía, ayudó para que los que querían vender reflexionen sobre “la elevación de los precios de las propiedades”. “Desde el 2016 hubo una sobrecarga de propiedades de alquiler, no había demanda de compras, sino sobre acción es una industria ofertas. La gente se veía obligada a alquilar sus propiedades para pagar sus hipotecas. Al no poder vender debían alquilar. En vista de que no podían pagar las hipotecas comenzaron a salir de sus casas y a emigrar a departamentos más chicos para alquilar esas propiedades”, comenta la vocera del gremio. La Ley de Plusvalía tenía retenido procesos de inversión y proyectos inmobiliarios. “Ya se está apreciando una dinámica en el sector, ventas de casa, construcción de proyectos, centros comerciales, va a ayudar a que exista proyección del sector, una inversión más fuerte”.

En el blog de Properati se expresa que para este año el sector inmobiliario ha tenido variaciones como a continuación se plasma:

En el mes de marzo, la variación mensual del precio de venta promedio en el mercado inmobiliario presenta una caída de -0.33%. Esta es la segunda vez en los últimos tres meses que se registra una variación mensual del precio negativa en Quito. La última caída (-0.57%) en el promedio mensual fue en enero de 2019. “En Quito podemos ver una estabilización más sólida

que en otras ciudades del país luego de un constante crecimiento del precio en 2018. El mercado a nivel nacional ha encontrado estabilidad desde el segundo semestre de 2018 y en el inicio de 2019. Uno de los factores que le ha dado impulso al mercado es que los planes de financiamiento de la banca privada y pública para los compradores son más atractivos, y eso influye la demanda”, resalta Andrés Vega, director de bienes raíces de Properati en la región andina. De acuerdo con el último reporte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el número de permisos de edificaciones a nivel nacional ha ido en aumento desde el 2015. En 2017 (último dato) el incremento del número de construcciones registradas (13.2%) por la entidad pública fue el más significativo desde 2011. En el gráfico que sigue a continuación se muestra una tendencia similar a la información del INEC. Desde mediados de 2017, el incremento de nuevas edificaciones acompañó el crecimiento de los precios del m<sup>2</sup>. En Quito hubo un crecimiento estable en el 2018. En el 2019 el nivel de los precios se estanca, pero sin una caída significativa en el mercado. (Properati, 2019)

Cabe mencionar que con la actual situación provocada por la pandemia del COVID 19 todos los sectores económicos están siendo golpeados y perjudicados y el sector de la construcción no es la excepción por lo que (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), 2020) hace un análisis de la situación actual:

La industria de la construcción es una industria cíclica y en ciertos países de la región el año pasado fue un año mal o valle del ciclo de largo plazo. Pero debemos sumarle a este entorno los factores o cambios impulsados por el COVID, uno de ellos es la disminución de los ingresos del sector en un 67% a nivel global.

- Empresas cuidando liquidez, postergando inversiones o sumamente afectadas por la crisis.
- Aumento del desempleo o reducción de los salarios, lo que provoca unas disminuciones del poder adquisitivo.
- “Experimento” a gran escala del teletrabajo... Descubren una necesidad menor de expandir oficinas.
- Gobiernos e instituciones con niveles elevados de deuda e invirtiendo sumas considerables para combatir el virus.

Con este panorama contextual se puede evidenciar que el sector inmobiliario presenta un dinamismo el cual debe aprovechar “RE\MAX 100” y crear estrategias que le permitan hacer frente a los diferentes panoramas que este sector presente.

## **Fundamentación Legal**

El presente trabajo estará amparado y contribuirá al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida Eje 2 - Objetivo 4, Objetivo 5 y en el Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, y en la Ley de corredores de bienes raíces del Ecuador, como a continuación se expresa:

### **Este trabajo estará amparado en el Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador en los siguientes literales:**

Que el desarrollo de la industria de la construcción, al promover el crecimiento urbanístico del país, ha determinado la expansión del mercado inmobiliario y la necesidad de que éste cuente con agentes de comercio especializados.

Art.1.- Están amparados por la ley y el reglamento de Corredores de Bienes Raíces todas las personas naturales o jurídicas que ejerzan el corretaje de manera profesional.

Art. 2.- Los corredores de bienes raíces son agentes que reciben por escrito el encargo de ofertar o demandar contratos, actos y operaciones de compraventa, hipoteca, anticresis u otros contratos similares de bienes raíces.

Art. 4.- Son deberes y obligaciones del corredor de bienes raíces: a) Los que se deriven de la relación contractual que pacte por escrito con la persona que ocupe sus servicios; b) Proporcionar al cliente un asesoramiento integral sobre las ventajas y desventajas del negocio que éste le encomiende; c) Llevar los registros, archivos, libros y demás documentos exigidos por la ley; d) Ejercer su profesión de acuerdo con las leyes y el correspondiente Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces; y, e) Los demás que se determinen en el reglamento. (Ecuador, Presidencia de la República, 1986)

### **Está amparado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en los siguientes artículos:**

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;

c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2013)

### **Está amparado en el Constitución del Ecuador en los siguientes literales:**

#### **Sección cuarta**

#### **Hábitat y vivienda**

Art. 375.- El Estado, en todos sus niveles de gobierno, garantizará el derecho al hábitat y a la vivienda digna, para lo cual:

1. Generará la información necesaria para el diseño de estrategias y programas que comprendan las relaciones entre vivienda, servicios, espacio y transporte públicos, equipamiento y gestión del suelo urbano.
2. Mantendrá un catastro nacional integrado georreferenciado, de hábitat y vivienda.
3. Elaborará, implementará y evaluará políticas, planes y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda, a partir de los principios de universalidad, equidad e interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgos.
4. Mejorará la vivienda precaria, dotará de albergues, espacios públicos y áreas verdes, y promoverá el alquiler en régimen especial.
5. Desarrollará planes y programas de financiamiento para vivienda de interés social, a través de la banca pública y de las instituciones de finanzas populares, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y las mujeres jefas de hogar.
6. Garantizará la dotación ininterrumpida de los servicios públicos de agua potable y electricidad a las escuelas y hospitales públicos.



El Estado ejercerá la rectoría para la planificación, regulación, control, financiamiento y elaboración de políticas de hábitat y vivienda.

Art. 376.- Para hacer efectivo el derecho a la vivienda, al hábitat y a la conservación del ambiente, las municipalidades podrán expropiar, reservar y controlar áreas para el desarrollo futuro, de acuerdo con la ley. Se prohíbe la obtención de beneficios a partir de prácticas especulativas sobre el uso del suelo, en particular por el cambio de uso, de rústico a urbano o de público a privado. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

**El proyecto contribuirá al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida en los siguientes ejes:**

## **Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad**

### **Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización**

4.1 Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país.

4.3 Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial. (Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, 2017)

### **Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.**

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía. (Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, 2017)

## **Fundamentación Teórica**

Las grandes decisiones no se toman sin antes no tener un previo estudio que nos indique que, cuando, donde, como y sobre todo porque se deben llevar a cabo las acciones que queremos realizar, este análisis no es otra cosa que el inicio de un proyecto, es por ello que se indagan en varios conceptos de autores confiables.

## **Servicios**

“Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”. (Sandhusen, 2002, pág. 385)

## **Inmobiliaria**

Una inmobiliaria es una compañía dedicada a la compra y venta de propiedades, tales como casas, departamentos, oficinas, locales, entre otros. Generalmente un comprador y un vendedor se ponen en contacto con ellos para entrar en las negociaciones correspondientes. La compañía, en ese sentido, actúa de mediador entre ambos. Si la venta se concreta, la inmobiliaria recibe una comisión. (Nuñez, 2018)

## **Mercado Inmobiliario**

Según (Martín, 2014) define al mercado inmobiliario de la siguiente manera:

Es un importante sector de la economía de una nación donde se proyecta, desarrolla, construye, promociona, avalúa, financia, administra, intermedia, y comercializa bienes raíces, el activo tangible más importante de una nación y la base del patrimonio familiar, que condiciona el desempeño y bienestar de una sociedad. Contribuye al desarrollo de una nación:

- Promueve inversiones
- Desarrolla bienes inmuebles que son activos tangibles
- Estimula el bienestar de la sociedad
- Contribuye con el PIB aportando bienes, capital, producción y consumo
- Genera empleo
- Los bienes inmuebles se revalorizan
- Contribuye con el fisco nacional y municipal.

El mercado inmobiliario es la oferta y demanda de bienes inmuebles independientemente de la naturaleza (residencial, comercial, industrial, rústico, urbano) de los mismos. El sector inmobiliario es esencial para la economía de un país, aunque también es un sector vulnerable y que ha estado en el origen de las crisis económicas.

### **Planificación**

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jimenez Castro, 1982)

La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación. (Lavergne, 1964, pág. 25)

Mediante el proceso de planificación para la empresa RE/MAX 100 se busca alcanzar los planteamientos que esta se ha determinado lograr para el futuro, tomando en cuenta su situación actual.

### **Planificación Estratégica**

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz & Weihrich, 1994)

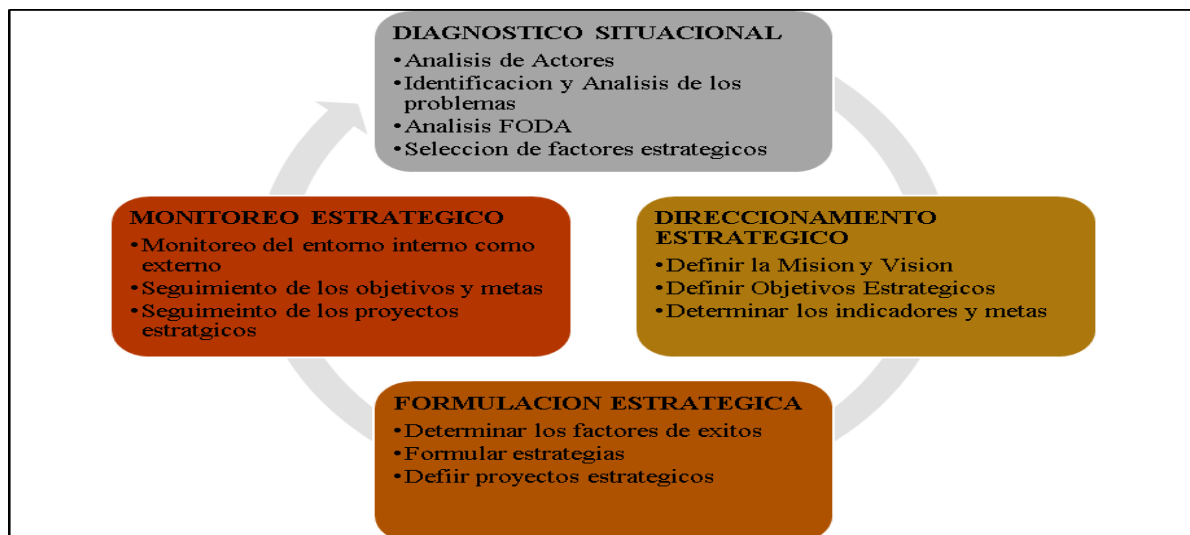
La planificación estratégica es el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento, las diversas alternativas posibles y seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos. La planificación estratégica integra la misión, los valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas, en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos. (Paris Roche, 2005, pág. 23)

### **Planificación estratégica participativo - prospectivo**

Según (Isidoro & Blutman, 2018) definen "la planificación estratégica participativa es una herramienta que permite la toma de decisiones sobre la base de dos lógicas centrales: la metodológica y la participativa." (pág. 420)

**Desde el punto de vista metodológico, un plan estratégico se construye teniendo en cuenta dos dimensiones principales:**

- Un proceso sistemático con secuencia de etapas, que se llamará lógica metodológica. La lógica metodológica puede ser entendida como aquellos pasos sujetos a reglas lógicas y conceptuales necesarios para elaborar el Plan. Es un orden que se debe sostener en los diferentes procesos participativos para obtener una visión compartida y deseada de futuro colectivo. La idea central es clara: la participación sin método solo genera desorden y caos. Sin método no hay visión compartida de futuro. (Isidoro & Blutman, 2018, pág. 428)
- Espacios, ámbitos y procesos especialmente diseñados para la elaboración colectiva del plan, que conformarán la denominada lógica participativa. La lógica que aquí se presenta se compone de pasos que señalan el camino metodológico, que deberá ser empleado por todas las instancias de participación de los actores a lo largo del proceso en su conjunto. (pág. 428)



**Figura 2 Modelo de planificación estratégica participativo – prospectivo**

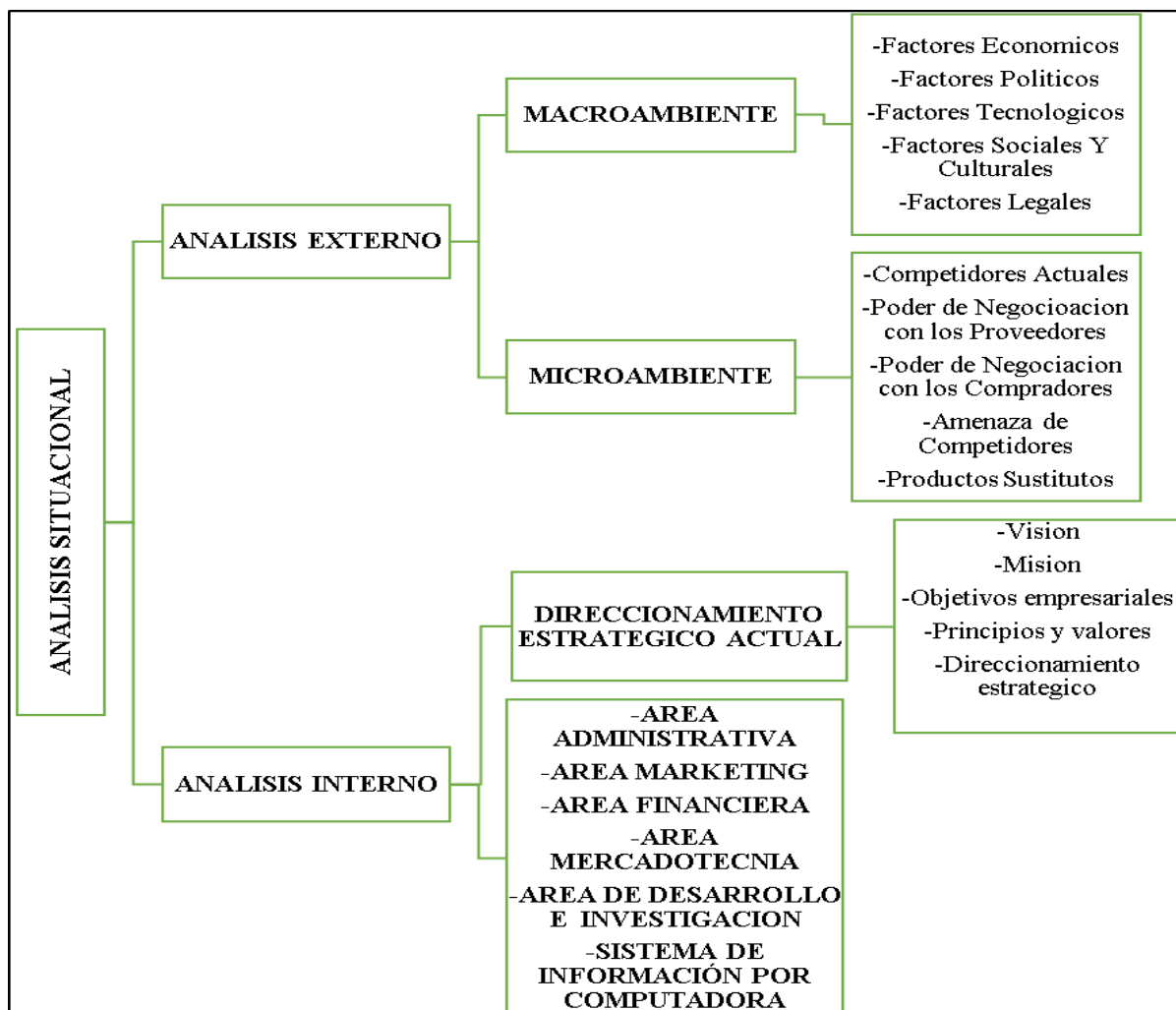
**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Estefanía Erazo

La empresa RE/MAX 100 necesita de un proceso de planificación estratégica dado que precisa determinar en sus funciones y alcances cuales son las alternativas que le pueden ser viables y las estrategias que deben ser implementadas dentro de la misma para lograr el cumplimiento de sus objetivos y programas por lo que se construirá bajo el Modelo de planificación estratégica participativo – prospectivo de (Isidoro & Blutman, 2018).

## Análisis situacional

Según (Sulser Valdéz & Pedroza Escandón, 2004, pág. 23) define: “Un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las Fuerzas y las Debilidades y elementos externos como los riesgos (amenazas) y las Oportunidades”



**Figura 3 Análisis Situacional**

**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Estefanía Erazo

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

## Análisis del Entorno Externo

“A diferencia de la situación interna, el entorno de la empresa está en continua evolución. Esa evolución trae cambios que pueden suponer Oportunidades para la empresa o Amenazas. Puede ser un problema serio determinar si tal cambio concreto es oportunidad o amenaza.” (Cardona Labarga, 1988, pág. 117)

El análisis externo permite detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la empresa RE/MAX 100, que están más allá de su control.

## Análisis PESTEL

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34)

En el análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:



**Figura 4 Análisis PESTEL**

**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Estefanía Erazo

Mediante el análisis PEST permitirá el levantamiento de factores macro-ambientales (políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y legales) de la empresa RE/MAX 100, obteniendo las amenazas o situaciones negativas que la empresa está expuesta por lo que se deberá desarrollar estrategias adecuada para poder hacerles frente, por otro lado, existe las oportunidades o escenarios positivos por lo que puede ser aprovechada con la diversificación de servicios.

## **5 fuerzas de PORTER**

El diamante de Porter (1990) resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivos que otras. Las ventajas competitivas de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores, por las condiciones del país donde está ubicada la sociedad. El país de origen tiene unos factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja competitiva. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 39)

Según (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 40) expresa “el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas”:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

“Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 40)

Como cada herramienta administrativa las 5 fuerzas de Porter permitirán analizar el nivel de competencia de la empresa RE/MAX 100 dentro del sector al que pertenece, buscando oportunidades e identificando las amenazas que surgen en el ambiente de desarrollo.

### **Matriz de factores externos (EFE)**

“Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David, 2003, pág. 110)

La matriz EFE es un instrumento de diagnóstico que ayudará a identificar y evaluar los diferentes factores externos de la empresa RE/MAX 100, los cuales pueden influir con el crecimiento y expansión de la organización, por lo que con esta matriz se conseguirá formular diversas estrategias para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos externos.

### **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Para (Ponce Talancón, 2007, pág. 120) la matriz de perfil competitivo “permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades”

Actualmente muchas empresas para comprender mejor el entorno externo y su competencia utilizan la matriz de perfil competitivo y RE/MAX 100 no será la excepción pues esta herramienta contribuirá a identificar los principales competidores de la empresa y que se los comparará a través de los factores críticos de éxito de la industria inmobiliaria. El análisis resultante de esta matriz revelará las fortalezas y debilidades, por lo tanto, se conocerá qué áreas se deberá mejorar y que áreas se deberá resguardar de RE/MAX 100.

### **Análisis del Entorno Interno**

El análisis interno de una empresa pone de manifiesto por escrito explícita y telegráficamente sus puntos fuertes y débiles. Un punto fuerte es un tipo de habilidad o característica o curso de acción concreta que la empresa hace bien y en el que alguna manera se apoya su éxito. Un punto es tanto más fuerte cuando la empresa los consigue con menor esfuerzo en comparación con otras empresas a las que les es más difícil realizarlo. 114 (Cardona Labarga, 1988, pág. 114)

Al igual que el análisis del ambiente externo, es importante el análisis del ambiente interno de la empresa RE/MAX 100 ya que con este análisis se podrá ajustar a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades del mismo, sobresaliendo los puntos fuertes y mejorando los débiles.



## **Auditoría Interna**

La auditoría interna según (Instituto de Auditores Internos, s.f.) es:

Una actividad de aseguramiento y consultoría objetiva e independiente diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El proceso de realizar una auditoría interna según (David, 2003) es:

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. (pág. 121)

Para el levantamiento de información del análisis interno para la empresa RE/MAX 100 se tomará el modelo de auditoría interna de Fred R. David en su libro “Conceptos de administración estratégica” por lo que las preguntas que propone para las áreas funcionales de negocios servirán de guía para conseguir información relevante que nos permitirán obtener fortalezas y debilidades.

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una de del interno (EFI. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. (David, 2003, pág. 149)

Se debería implementar en conjunto un plan de auditorías internas para establecer las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas de la empresa RE/MAX 100 y evidenciar cuál de estas necesitaría mayor atención y un proceso de mejora. A través de las matrices tanto del perfil externo como interno se puede evidenciar varios factores que están perjudicando y otros que están beneficiando, pero no son aprovechados en su totalidad, es decir con el desarrollo de

las matrices MPE, MPI se busca proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva momentos de crisis, basándose en la información suministrada por las matrices, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

### **Matriz PEYEA**

De acuerdo (David, 2003) la matriz PEYEA es:

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). (pág. 204)

Con la elaboración de la matriz PEYEA nos permitirá construir las mejores estrategias a utilizar una vez levantado la información del ambiente interno y externo de la empresa RE/MAX 100, además de conocer el desempeño competitivo actual y a futuro de toda organización y qué estrategias se deberá desarrollar agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

### **Matriz BCG**

Según (David, 2003) expresa:

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. (pág. 246)

### **Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG según (David, 2003):**

El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las

situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

### **La matriz interna-externa (IE)**

Según (David, 2003) define a la matriz de la siguiente manera:

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE. (pág. 211)

Tomando en cuenta la información suministrada en el análisis factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y en el análisis de los factores Externos (Oportunidades y Amenazas) de la empresa RE/MAX 100 se podrá evaluar mediante esta matriz y conocer en qué tipo de estrategias la empresa se debe enfocar.

### **Matriz FODA**

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización (Ballesteros, Verde, Costabel, & Sangiovanni, 2010, pág. 10)

La matriz de análisis FODA es necesaria en toda empresa de cual índole y para RE/MAX 100 no es la excepción ya que ayudará a conocer más detalladamente las características propias del presente estudio como desarrollar acciones concretas que se enfocan en mejorar la competitividad de la empresa y su posición en el mercado, además brinda elementos muy importantes para la planeación estratégica, es decir, se observará cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que estos factores podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa.

## **Matriz FODA Cruzada**

**Según** (Paredes, 2010) **define:**

La matriz FODA Cruzada se elabora luego de analizar las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio, la finalidad de la matriz FODA Cruzada es la identificación de acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa (genéricas, corporativas y competitivas, entre otras), serán el marco para definir el Plan Estratégico y Operativo del Plan de Negocios.

Con la elaboración del FODA Cruzado nos permitirá obtener estrategias claras que nos permita hacer frente a los factores internos como externos que beneficien o perjudiquen a la empresa RE/MAX 100.

### **Estrategia**

“Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y la hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (Fernández Romero, 2004, pág. 7)

### **Tipos de estrategias**

#### **Estrategias Competitivas**

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor” (Porter, 1980, pág. 55)

Es fundamental para toda empresa contar con una ventaja competitiva que la diferencie de las demás empresas de su área, con el fin de que se consolide en el mercado y se mantenga su posición en el tiempo.

La estrategia competitiva definida por (Porter, 1980, pág. 55) se clasifica en tres grupos:

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación
3. Enfoque

#### **Liderazgo en costes**

El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia. El producto o servicio no necesita ser el mejor, solo tener una calidad aceptable. Se dirige a los consumidores orientados al precio, por definición, sólo puede alcanzarla una

empresa de cada sector. Se basa en la creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial, por ello, solo tiene sentido en los mercados suficientemente grandes. (Porter, 1980, pág. 35)

## **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo. (Porter, 1980, pág. 37)

## **Enfoque**

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. (Porter, 1980, pág. 38)

## **Estrategias de derivación de objetivos**

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 183) propone las siguientes estrategias derivadas de los objetivos:

La estrategia DA (Mini-Mini). Es establecer objetivos para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación la posición DA será siempre defensiva.

La estrategia DO (Mini-Maxi). Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades., una organización podría identificar oportunidades en el entorno, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado, por lo que se deberá pensar en alternativas para que éstas no representen una barrera a dichas oportunidades. La posición DO será siempre conservadora.

La estrategia FA (Maxi-Mini). Se basa en que las fortalezas de la organización se pueden utilizar para evitar las amenazas del medio ambiente. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. La posición FA será siempre competitiva.

La estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (fortalezas vs oportunidades). Tales organizaciones podrían echar

mano de sus fortalezas utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Por lo tanto, los objetivos derivados siempre serán agresivos.

Realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

### **Direccionamiento estratégico**

Según (David, 2003, pág. 211) define al direccionamiento estratégico de la siguiente manera:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

Es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

### **Filosofía empresarial**

Según (García Echevarría, 1994) “la definición de la filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de esa evolución de valores de una sociedad, la cual descansa sobre dos pilares básicos”:

- Todo diseño de una corporación debe basarse en una realidad
- Debe disponerse de una capacidad de utopía, de visión, de nuevas formas de poder configurar combinaciones de factores que le permita adelantarse en el futuro a sus competidores.

## **Misión**

Para (Gallardo Hernández, 2012, pág. 62) la misión es:

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

La misión de la empresa es el inicio de toda la actividad, ya que es la razón de existir, el motivo, el fin o el propósito de la empresa u organización.

## **Visión**

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 62) define a la visión de la siguiente manera:

La visión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la visión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

La visión empresarial es como nos vemos en un futuro, es decir es una exposición clara y concisa que indica hacia donde la empresa quiere llegar a largo plazo.

## **Valores**

Según (Publicaciones Vértice, 2004, pág. 44) define:

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.

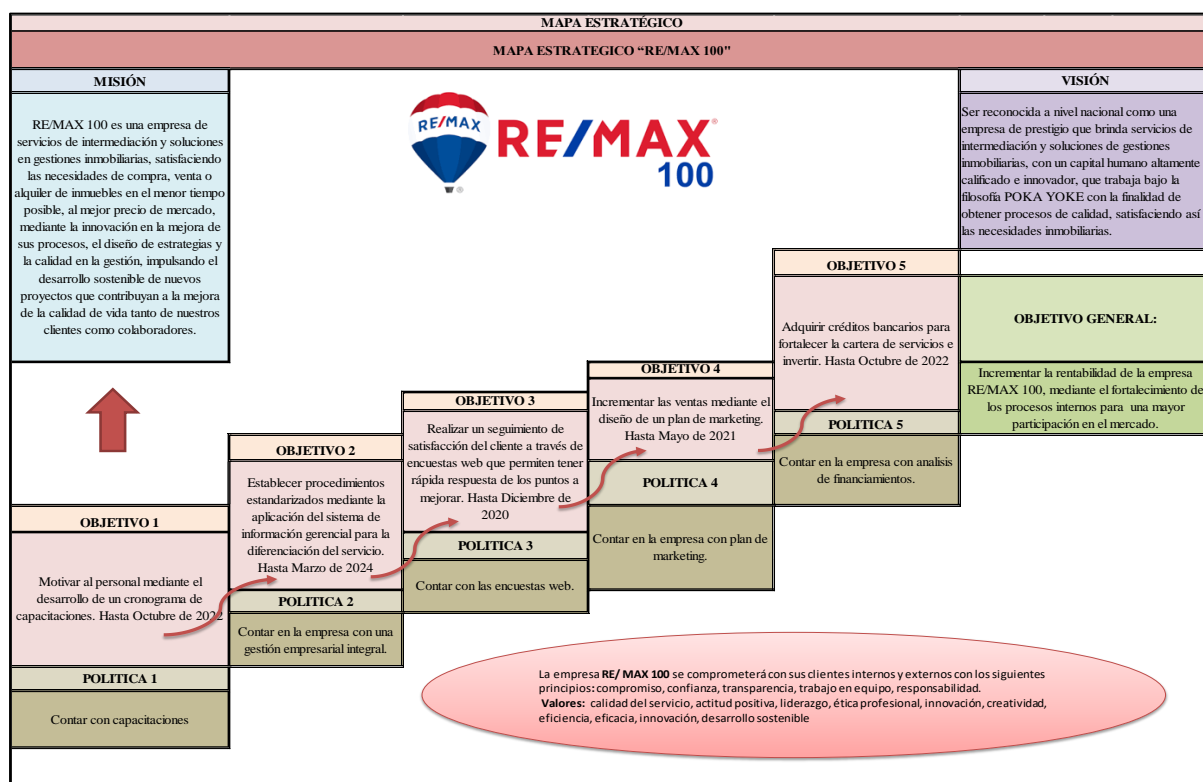
## **Principios**

“Serie de normas y valores que orientan y guían el comportamiento de una persona para que su crecimiento se dé conforme y en el marco de la ley” (Ucha, 2013)

Tanto los valores y principios son esenciales para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

## Mapa estratégico

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49), “Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos derivados de la planeación estratégica, para identificar aquellos objetivos que son críticos para el éxito de la organización.”



**Figura 5 Mapa estratégico**

**Fuente:** Levantamiento de información del plan estratégico

**Autor:** Estefanía Erazo

Mediante el mapa estratégico se representa la estrategia empresarial de forma gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas objetivas del Balanced Scorecard, con el fin de lograr una construcción efectiva de la estrategia de la organización y su comunicación e involucramiento de todos los empleados ya que cuando las relaciones están notoriamente definidas, se puede comunicar y facultar las responsabilidades o trabajos en forma efectiva.



## **Plan estratégico**

Para (Sánchez Galán, 2016) el plan estratégico es:

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

### **Un plan estratégico debe incluir:**

- La misión de la empresa.
- Visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos.
- Análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario.
- Plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido.

## **Plan operativo anual (POA)**

Según (Roble, 2016), “El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.”

Cada plan operativo anual que se formule debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, el desarrollo de este para la empresa RE/MAX 100 es fundamental porque con él se podrá dar el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la adecuada ejecución del presupuesto y la administración eficaz de los recursos.

## **Tablero de Control o Matriz BSC**

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012, pág. 21),

Cuadro de Mando Integral (CMI), Tablero de Comando o Tablero de Control (TC) es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizada para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos.

El tablero de control presenta las siguientes perspectivas definidas por (Carrión Maroto, 2007):

- **La perspectiva financiera.** -La perspectiva financiera incluye grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van usar para medir su consecución. Suele ser los indicadores más fáciles de obtener, ya que nos hablan básicamente del pasado.
- **La perspectiva del cliente.** - Persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Habrá que identificar los segmentos de clientes a los que dirigirse (en el caso de una estrategia de enfoque), o cómo diferenciarse de la competencia (posicionamiento, satisfacción de los clientes, fidelización.), o incluso cómo reducir los costes asociados al tratamiento las quejas de los clientes (eficiencia en la resolución de problemas).
- **La perspectiva de procesos internos.** -En esta perspectiva hay que identificar los procesos críticos que permitirán cumplir con los objetivos financieros y de clientes que nos hemos marcado. Para conseguirlo es interesante analizar la cadena de valor de la empresa y decidir cuáles son los procesos clave en los que focalizarse.
- **La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.** - Esta perspectiva se centra en la infraestructura que la organización debe ir desarrollando para mejorar y crecer a largo plazo. Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos a largo plazo de clientes y procesos, debe inicialmente esta perspectiva se centraba en tres grandes áreas las personas, los sistemas de información y los procedimientos internos. (Carrión Maroto, 2007)

RE/MAX 100 debe buscar mejorar la perspectiva de los clientes y dar un servicio que se distinga o particularice del resto de inmobiliarias que se encuentran consolidadas dentro de la ciudad. El tablero de control desarrollado permitirá tener una mejor vigilancia y seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos por lo que se deberá asignar todos los recursos necesarios para su cumplimiento, así como también la debida atención que se debe tener al evaluar cada factor.

### **Matriz de priorización de proyectos**

Para (EAE Business School, 2017) explica y define a la matriz de priorización de proyectos de la siguiente manera:

En términos prácticos, la matriz de priorización es una tabla o figura en la que una serie de criterios se relacionan y se confrontan entre sí. La idea es obtener información sobre el valor de dichos criterios para definir cuáles son las tareas que revisten mayor importancia y qué decisiones se pueden tomar al respecto. Cada proyecto es distinto y por ello cada empresa implementa esta herramienta según sus propias necesidades. Sin embargo, a grandes rasgos podemos describir una serie de funciones asociadas a la matriz de priorización:

- **Identificar el valor de los criterios de evaluación**, pues estos son los que nos dicen qué tan relevantes son las tareas previstas. Sin ellos, serían imposibles los procesos de priorización y clasificación.
- **Clarificar problemas** o situaciones que en ocasiones no percibimos con la nitidez con que deberíamos.
- **Analizar soluciones o alternativas**. La tabla también nos ayuda a plantear soluciones a los problemas y a establecer su plan de ejecución.
- **Visualizar oportunidades de mejora**. No es necesario enfrentarnos a un problema para buscar alternativas. La mejora debe ser un elemento constante en cualquier etapa de cualquier proceso.

### **La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Según (David, 2003, pág. 215) define de la siguiente manera a la matriz MCPE:

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado. En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI. Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC.

Esta matriz para la empresa RE/MAX 100 ayudará a determinar el grado inherente de afinidad de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los elementos de éxitos críticos externos e internos, es decir indicará cuáles alternativas de estrategias desarrolladas son mejores.

## MARCO METODOLÓGICO

### Paradigma

De acuerdo con (Shulman, 1986) expresa:

Los diversos acercamientos metodológicos presentados se clasifican a grandes rasgos bajo dos grandes paradigmas cuyas bases epistemológicas no solo aparecen muchas veces como distintas, sino como contrapuestas, la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. Paradigma cuantitativo se asienta sobre una concepción positivista, hipotético-deductiva, objetiva, generalista, y cercana a las ciencias naturales. Paradigma cualitativo este asentado sobre una concepción global fenomenológica, inductiva, y subjetiva.

La presente investigación se sustentará bajo el paradigma cualitativo dado que utiliza métodos exploratorios, descriptivos o interpretativos, y están asociados a la observación participante.

### Enfoque de Investigación

Para (Gómez, 2006, pág. 75) define el enfoque cualitativo como, “El enfoque cualitativo por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo.”

El enfoque usado para la investigación es el cualitativo puesto que el análisis de la información se lo realizará mediante el estudio de la situación actual de la empresa RE/MAX dentro de la parte administrativa.

### Metodología de la Investigación

#### Método de investigación acción participativo.

Según (Guzmán, Alonso, & Sevilla, 1994) define al método de investigación acción participativo de la siguiente manera:

El método de la investigación-acción participación (IAP) combina dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a la población cuya realidad se aborda. al igual que otros enfoques participativos, la IAP proporciona a las comunidades y a las agencias de desarrollo un método para analizar y comprender mejor la realidad de la población (sus problemas, necesidades, capacidades, recursos), y les permite planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla. es un proceso que combina la teoría y la praxis, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la población sobre su realidad,

su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora.

En cada proyecto de IAP, sus tres componentes se combinan en proporciones variables.

- **La investigación** consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica.
- **La acción** no sólo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención.
- **La participación** significa que en el proceso están involucrados no sólo los investigadores profesionales, sino la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

## **Tipos de Investigación**

### **Investigación descriptiva**

Según (Rodríguez, 2005, pág. 25) define que es:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y características fundamentales es la de presentarnos una interpretación correcta.

### **Investigación exploratoria**

Según (Bernal Torres, 2012) define que es:

La investigación exploratoria es útil en aquellas ocasiones en que el investigador tiene un conocimiento limitado del tema a investigar, ya que permite que la investigación futura (ya sea descriptiva o casual) se inicie con la comprensión adecuada del problema. La investigación exploratoria consiste en realizar estudios con carácter informal; que proporcionen el punto de partida del tema a estudiar.

Este tipo de investigación será usado para determinar cómo un cambio puede afectar a los demás procesos dentro de la empresa y qué decisiones poder tomar en camino al cumplimiento de los objetivos que la misma se plantea apoyándose en una planificación estratégica,

### **Recolección de Datos**

La recolección de datos consiste en la obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación para esto se recurre al uso de fuentes primarias y secundarias.

### **Fuentes Primarias**

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal Torres, 2012, pág. 191)

- **Entrevista a los dueños y personal de la empresa RE/MAX100:**

**Gerente y Dueña:** Gabriela Zambrano y Bayrón Astudillo

**Secretaria:** Cecilia Villalba

**Corredores de bienes raíces:**

- Nubia Zambrano
- Karla Coronel
- Tatiana Enríquez
- Karla Durán
- Verónica Díaz

### **Fuentes Secundarias**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal Torres, 2012, pág. 192)

- Trabajos de titulación: Universidad Metropolitana del Ecuador, Universidad de las Fuerzas Armadas en temas referentes al diseño de plan estratégico.

- Revistas: Ekos, Properati
- Periódicos: El Universo
- Fuentes electrónicas: Banco Central del Ecuador, Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Plan Nacional de Desarrollo 2017-202, Constitución del Ecuador, etc.

**Herramientas utilizadas:**

- Entrevista: Acta de entrevista (Anexo 2)
- Matrices

## CAPITULO I

### 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 1.1. Reseña histórica de la empresa

La empresa RE/MAX fue fundada en el año de 1973 con la finalidad de darle una nueva perspectiva al servicio de bienes raíces dentro del mercado, esta se ha ido consolidando con el pasar de los años hasta convertirse en una de las empresas con mayor crecimiento mundial. La metodología utilizada por la organización fue mediante la comercialización de franquicias en diferentes territorios del mundo, permitiéndoles a cada uno de los dueños de franquicias que promuevan con total libertad el nombre de la marca, es por eso por lo que cada una de las franquicias de RE/MAX puede usar diferentes políticas de acuerdo con la adaptabilidad que su mercado regional así lo considere pertinente.

De esta manera es como empiezan las funciones de RE/MAX 100 con la visión y el anhelo de empezar un emprendimiento de negocio bajo el nombre de una marca reconocida como lo es RE/MAX. Mediante el cual se han ido desempeñando durante ya cuatro años, consiguiendo sus frutos a través del esfuerzo y sacrificio de todos sus colaboradores.

A más de esto se plantea como empresa RE/MAX 100 solventarse y establecerse en el mercado como uno de los máximos referentes de bienes raíces en las ciudades en donde está se encuentre en operación.

#### Portafolio de Servicios

- Compra, venta y alquiler de bienes inmuebles propios o arrendados
- Explotación de bienes propios o arrendados como: edificios de apartamentos y viviendas, edificios no residenciales, salas de exposiciones, instalaciones para almacenaje, centro comerciales y terrenos, incluye el alquiler de casa y apartamentos.



4,000,000 USD  
Bodega  
10 DE AGOSTO - Batán Bajo - Iñaquito,  
Ecuador

De Venta



150 USD [Mensual]  
Departamento  
S32G OE12C - Chilligallo - Quito,  
Ecuador

De Alquiler



3,300,000 USD  
Terreno  
Av. Simón Bolívar - El Comin - Calderon  
(Carapungo), Ecuador

De Venta

Fuente: (RE/MAX 100, 2019)

Fuente: (RE/MAX 100, 2019)

Fuente: (RE/MAX 100, 2019)



Según la información suministrada por la empresa, como parte del direccionamiento estratégico únicamente se han definido la misión, visión y valores que a continuación se plasman.

### Logotipo de la organización



**Figura 6** Logotipo de la organización

**Fuente:** (RE/MAX 100, 2019)

Actualmente la empresa RE/MAX 100 cuenta con un total de 22 empleados los cuales se encuentran distribuidos de siguiente manera.

### Organigrama Estructural de la empresa RE/MAX 100



**Figura 7** Organigrama Estructural de la empresa RE/MAX 100

**Fuente:** (RE/MAX 100, 2019)

### 1.2. Análisis Externo

Actualmente estamos en un ambiente altamente competitivo, es por ello que debemos entender la versátil dinámica del mercado, ya que es fundamental para tomar decisiones estratégicas con la finalidad de lograr un crecimiento sostenido del negocio, sino también porque nos encontramos con un consumidor más informado y crítico.

Para realizar un análisis externo efectivo de la empresa RE/MAX 100 se utilizará el análisis PEST y la evaluación de las fuerzas de Porter, herramientas que permitirán buscar las amenazas latentes y las oportunidades que se pueden aprovechar del mercado en el que funciona la empresa.

### **1.2.1. Macroambiente**

Según (Pacheco, 2020) el Macroambiente es:

El macroambiente consiste en una serie de factores que pueden significar oportunidades favorables y también amenazas, dependiendo de cómo estas sean aprovechadas por la compañía en cuestión, ya que la naturaleza de los mismos no se puede controlar, y afectan las decisiones que los negocios comerciales han tomado. Al estar completamente fuera del control de cualquier negocio, es necesario que estos se puedan adaptar a cada cambio para poder sobrevivir en el mercado, se trata de una interacción constante y muy estrecha la que existe entre ambos ecosistemas.

#### **1.2.1.1. Factores Políticos**

Los factores políticos son todas las leyes que el gobierno aprueba que se dé un nuevo aumento en los impuestos, tratados de libre de comercio en este caso al traer más competencia en el país te afecta a ti como empresario en el mercado y cosas de este tipo y son legales. (Santibáñez & Cadena, 2015)

El estado ecuatoriano ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido la actual situación política de este país. El gobierno de origen democrático del antiguo presidente el Eco. Rafael Correa Delgado dejó al país sumergido en una gran crisis fiscal y económica. En la actualidad el presidente de la república de Ecuador, es Lenin Moreno Garcés, quien ejerce su mandato desde el 24 de mayo de 2017, su base está centrada en una ideología de centro izquierda el que prevalece el ser humano sobre el capital el cual hace que la economía del país tenga un funcionamiento por el bien común y no del interés privado. El presidente Moreno presentó el Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva, conocido comúnmente como Plan Económico. Al presentarlo, el mandatario expresó: "Hoy presentamos un programa basado en la transparencia y la verdad, no en falsas ilusiones, ni en tremendismos para justificar un golpe a los más pobres". El plan está centrado en cuatro ejes: Estabilidad y equilibrio fiscal, reestructuración y optimización del Estado, equilibrio del sector externo y sostenibilidad de la dolarización y reactivación productiva. El programa incluye, entre otras cosas, la reducción del Estado, con la eliminación de ministerios,

secretarías, viceministerios, subsecretarías y coordinaciones generales, que significa también despidos masivos en la administración pública. También nuevas modalidades de contratos de trabajo. Sin embargo, algunos analistas consideran que se trata de una serie de medidas inconclusas, ambiguas y muy generales sobre incentivos tributarios para el sector empresarial. A la fecha no se ha precisado muy bien cuáles serán las acciones específicas a seguir en cada eje propuesto, más allá de los despidos en la administración pública.

**Consideraciones:**

- La inestabilidad política del Ecuador no ha permitido un desarrollo sostenido del aparato productivo nacional.
- No se garantiza la seguridad jurídica por incumplimiento de la ley orgánica de aduanas.
- La responsabilidad del Servicio de Rentas Internas que se ha vuelto más estricto en los procedimientos de recaudación de impuestos.
- Incertidumbre por el futuro Económico del Ecuador, reducción de competencias y concentración de funciones del estado

Las medidas implementadas por el nuevo gobierno son una oportunidad para las empresas y para RE/MAX 100 no es la excepción, pues muchas de estas medidas las benefician ya que el gobierno apoya el desarrollo de las empresas que ayuden al bienestar de la vida de las personas, no es la estabilidad económica que se espera por muchos sucesos negativos que todavía no se reforman, pero en el futuro se espera que el panorama del Ecuador mejore, sin dejar de lado que siempre la estabilidad política está en peligro, por lo que se considera una Amenaza.

**1.2.1.2. Factores económicos**

“Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas.”  
(Carvajal Ortíz, 2014)

**1.2.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)**

Según (Pérez Porto & Merino, 2015) define al PIB de la siguiente manera:

La noción de Producto Interno Bruto, también mencionado como PIB, se emplea en el ámbito de la macroeconomía para nombrar al valor que totaliza la producción de los bienes y los

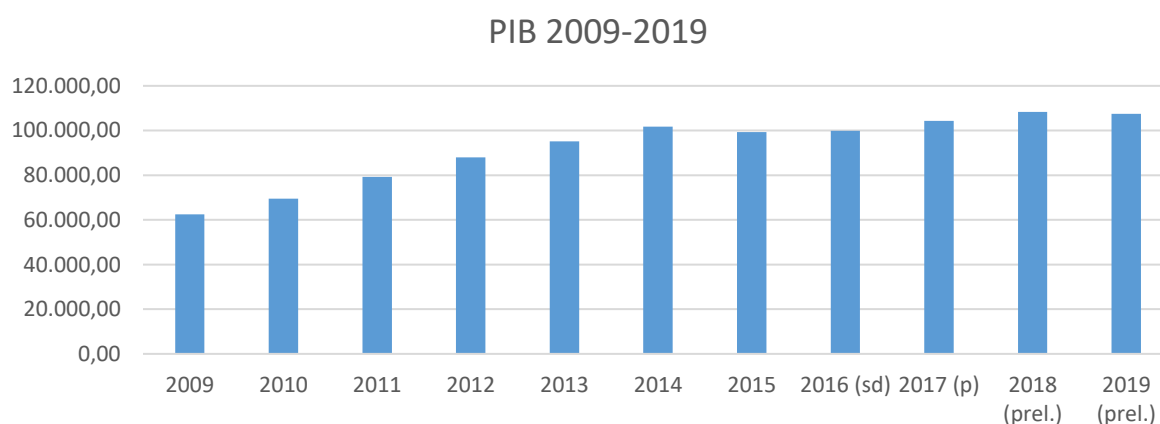
servicios de un país en un cierto periodo. Lo que habitual es que el PIB se tome como el indicador básico para reflejar la riqueza de una región.

**Tabla 2 Producto Interno Bruto**

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Millones de dólares)</b>
<b>2009</b>	62.519,70
<b>2010</b>	69.555,40
<b>2011</b>	79.276,70
<b>2012</b>	87.924,50
<b>2013</b>	95.129,70
<b>2014</b>	101.726,30
<b>2015</b>	99.290,40
<b>2016 (sd)</b>	99.937,70
<b>2017 (p)</b>	104.295,90
<b>2018 (prel.)</b>	108.398,10
<b>2019 (prel.)</b>	107.436,00

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 8 Producto Bruto**

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Como se puede apreciar en la tabla N° el PIB del Ecuador a partir del año 2018 ha tenido un crecimiento paulatino, pero para el año 2019 el PIB disminuyó a 107.436,00 millones de dólares, lo cual quiere decir que la producción de bienes y servicios del país en el último año sufrió una caída aunque esto no sea de mayor impacto cada vez se va incrementándose a pesar de las variaciones que existe que se deben ya sea por otros factores que influyen, pero este indicador se mantiene en una evolución progresiva.

El crecimiento del Producto Interno Bruto del país para la empresa puede tomarse desde el ámbito positivo pues esto refleja que si la producción de bienes y servicios aumenta quiere decir que los consumidores o clientes están demandando más y más productos y servicios, pero al mismo tiempo como empresa dentro del mercado esto implica que la competencia puede tomar ventaja en las demandas de los consumidores en el mercado, aunque se podría pensar que al ser ya reconocida dentro del mercado ecuatoriano RE/MAX 100 no tendría mucho de qué preocuparse, al contrario sería una oportunidad para aumentar su cantidad de producción por el nivel de demanda en crecimiento.

La tendencia de crecimiento del PIB refleja que la economía está avanzando con normalidad a pesar de que esta disminución se debe a el paro sufrido en octubre del 2019 se puede observar que la economía en los meses siguiente del mismo año logró recuperarse al punto de casi igual al PIB del año anterior por lo que se refleja un dinamismo en la economía y las empresas.

#### 1.2.1.2.2. Producto Interno Bruto Sectorial

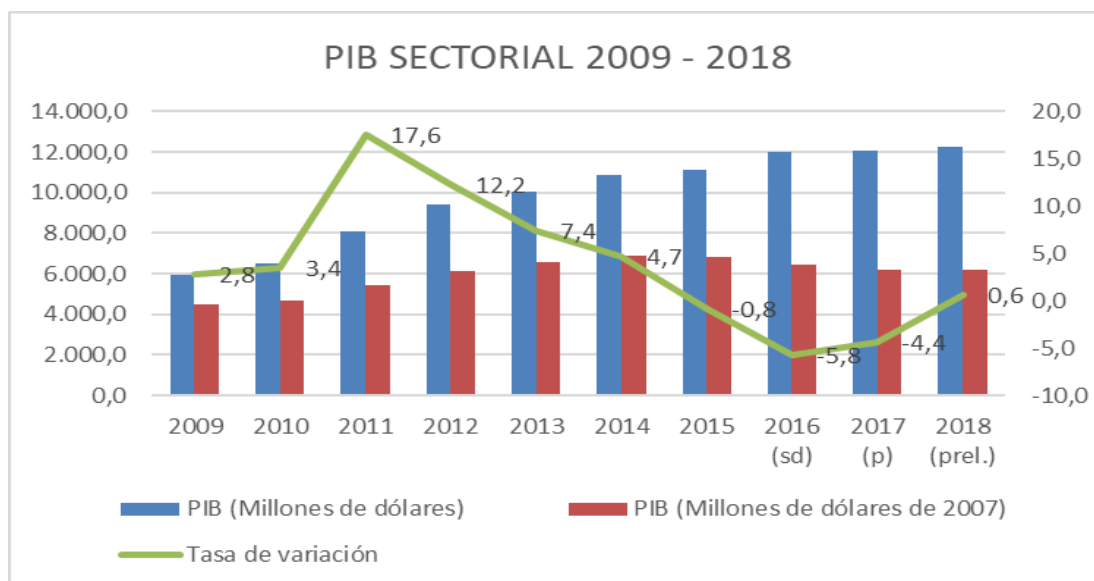
Para (Sánchez Galán, PIB per cápita, 2017) el PIB sectorial “es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Interior Bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes”

**Tabla 3 Producto Interno Bruto Sectorial**

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Millones de dólares)</b>	<b>PIB (Millones de dólares de 2007)</b>	<b>Tasa de variación</b>
<b>2009</b>	5.927,8	4.495,0	2,8
<b>2010</b>	6.501,2	4.649,1	3,4
<b>2011</b>	8.106,5	5.465,1	17,6
<b>2012</b>	9.378,6	6.132,3	12,2
<b>2013</b>	10.012,7	6.586,8	7,4
<b>2014</b>	10.891,2	6.893,5	4,7
<b>2015</b>	11.125,4	6.838,7	-0,8
<b>2016 (sd)</b>	11.976,0	6.444,2	-5,8
<b>2017 (p)</b>	12.087,4	6.159,9	-4,4
<b>2018 (prel.)</b>	12.239,1	6.198,3	0,6

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 9 Producto Interno Bruto Sectorial**

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

La información del PIB del sector de la Construcción reflejada durante los años 2013-2015 presenta un decremento considerable, pero a partir del 2016 vemos que sufre un incremento, lo que significa una oportunidad para las empresas que pertenecen al sector, existiendo mayor actividad económica del sector de la Construcción.

Cabe recalcar que, en el presente año, el sector de la construcción ha sufrido varias contracciones ya sea por las diferentes situaciones ligadas con la estabilidad del país y crecimiento del sector al que pertenece la empresa pues esto refleja que el nivel de producción año a año puede ir cayendo o aumentando, como resultado se obtiene que la empresa se encuentre en un sector y mercado no saludable para sus actividades, ya que es un sector vulnerable y que ha estado en el origen crisis económicas, considerando que es una amenaza este factor.

Para la empresa esto implica un problema pues se refleja que la construcción presenta problemas (contracción) por lo que la empresa puede llegar a quedarse sin bienes nuevos para la comercialización ya que los clientes de la empresa también buscan comprar casas nuevas.

### 1.2.1.2.3. Inflación

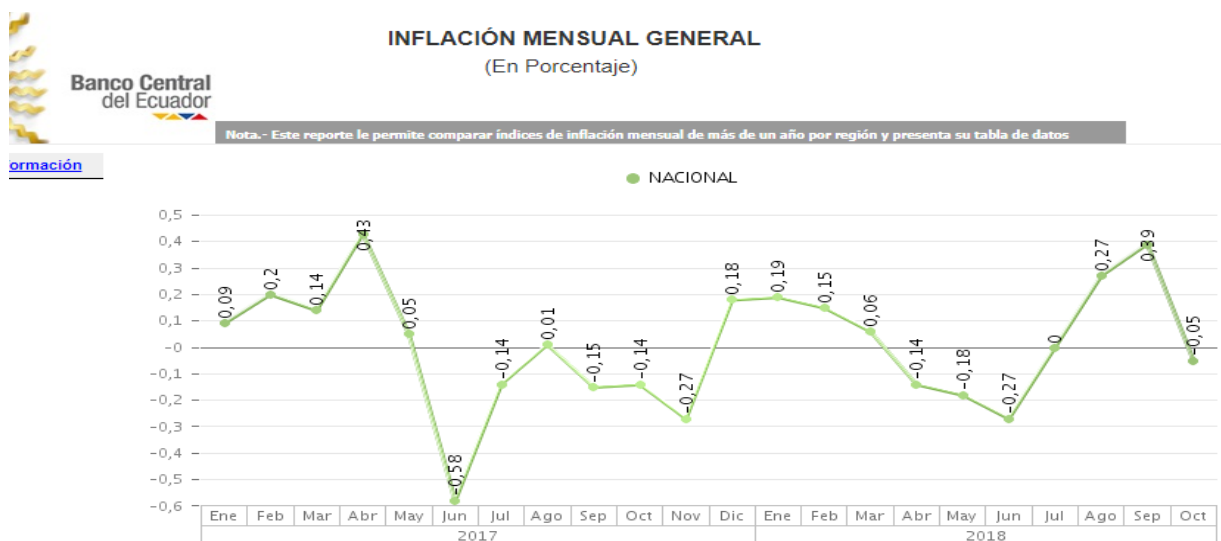
Según (Barro, 1998) define: “La inflación es el movimiento continuo al alza en el nivel de los precios” (pág. 149)

Tabla 4 Tabla Inflación

AÑO	MES	NACIONAL
2017	Ene	0,09
	Feb	0,2
	Mar	0,14
	Abr	0,43
	May	0,05
	Jun	-0,58
	Jul	-0,14
	Ago	0,01
	Sep	-0,15
	Oct	-0,14
	Nov	-0,27
	Dic	0,18
2018	Ene	0,19
	Feb	0,15
	Mar	0,06
	Abr	-0,14
	May	-0,18
	Jun	-0,27
	Jul	0
	Ago	0,27
	Sep	0,39
	Oct	-0,05
	Nov	0,75
	Dic	0,1
2019	Ene	0,47
	Feb	-0,23
	Mar	-0,21
	Abr	0,17
	May	-0,004
	Jun	-0,04
	Jul	0,09
	Ago	-0,1
	Sep	-0,01
	Oct	0,52
	Nov	-0,7
	Dic	-0,01
2020	Ene	0,23
	Feb	-0,15
	Mar	0,2

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 10** Tabla Inflación

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

La inflación es un elemento macroeconómico muy significativo en la economía nacional ya sea de nuestro país como de los demás, en los datos estadísticos se puede apreciar que desde Enero del 2017 hasta marzo de 2020 índices inflacionarios en el país han sufrido considerables variaciones pues tiende a descender drásticamente, este decremento se puede deber por la influencia de otros factores como las fluctuaciones del precio del petróleo, principal rubro de ingreso al presupuesto del Estado o ya sea porque existe una falta de demanda que se origina por falta de circulante en la población.

Actualmente los índices inflacionarios se encuentran en un estado de decrecimiento, lo que significa que podría afectar a la empresa RE/MAX 100 ya que la empresa al ser una intermediaria de compra, venta y alquiler de bienes inmuebles brinda el servicio ya sea a personas naturales como jurídicas por lo que es un gran problema que conlleva ya que la inflación es la variabilidad que causa en el poder adquisitivo en los clientes con el cambio constante de precios.

#### 1.2.1.2.4. Tasas de intereses

Según (Soto Ortíz, 2001, pág. 127) define: “La tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero”



Las tasas de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, existen dos clases de tasas de interés activas y pasivas.

#### 1.2.1.2.4.1.Tasa de interés activa

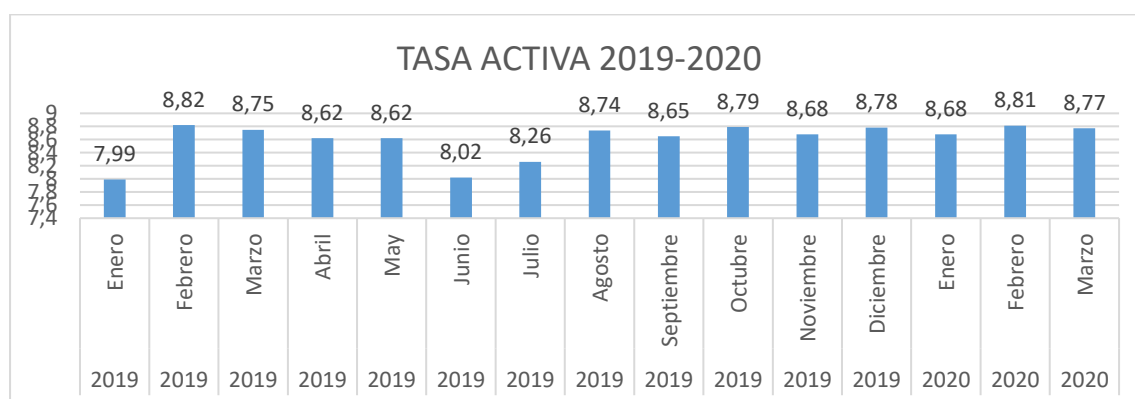
Según (Muñoz Troche, 2011) las tasas activas son: “Las tasas activas serán las que un banco o una entidad financiera aplique en los créditos que otorgue a sus asociados y el monto de intereses resultante representará su ganancia en las operaciones crediticias.”

**Tabla 5 Tasa de Interés Activa**

AÑO	MES	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2019	Enero	7,99
2019	Febrero	8,82
2019	Marzo	8,75
2019	Abril	8,62
2019	May	8,62
2019	Junio	8,02
2019	Julio	8,26
2019	Agosto	8,74
2019	Septiembre	8,65
2019	Octubre	8,79
2019	Noviembre	8,68
2019	Diciembre	8,78
2020	Enero	8,68
2020	Febrero	8,81
2020	Marzo	8,77

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 11 Tasa de Interés Activa**

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Para los créditos o préstamos hoy en día sean convertido en un recurso necesario para la implementación de cualquier empresa o actividad por esta razón toda persona que busque un financiamiento bancario debe tener claro los porcentajes sobre los préstamos y el tipo de crédito que se solicite, como se puede apreciar tanto en la tabla y gráfico, en los últimos meses ha existido un incremento considerable, pues en enero de 2019 se mantenía en 7,99% , en diciembre del mismo año aumentó a 8,78% y en marzo 2020 no tuvo una disminución considerable con un 8,77% esto puede deberse a varias reestructuraciones políticas y monetarias en el sistema bancario.

Las tasas de interés activa son un factor importante a la hora de un financiamiento, para RE/MAX 100 no es tan importante este factor, pues la empresa al estar respaldado por la marca líder a nivel mundial posee un capital propio de trabajo y de inversión que ha conseguido a lo largo de su trayectoria laboral, pero si la empresa quisiera acceder a un crédito o préstamo podría aprovechar el interés que tiene en la tasa activa, ya que la compañía no se vería afectada por estos porcentajes de tasa activa al contar con los recursos para cubrir un préstamo.

#### 1.2.1.2.4.2.Tasa de interés pasiva

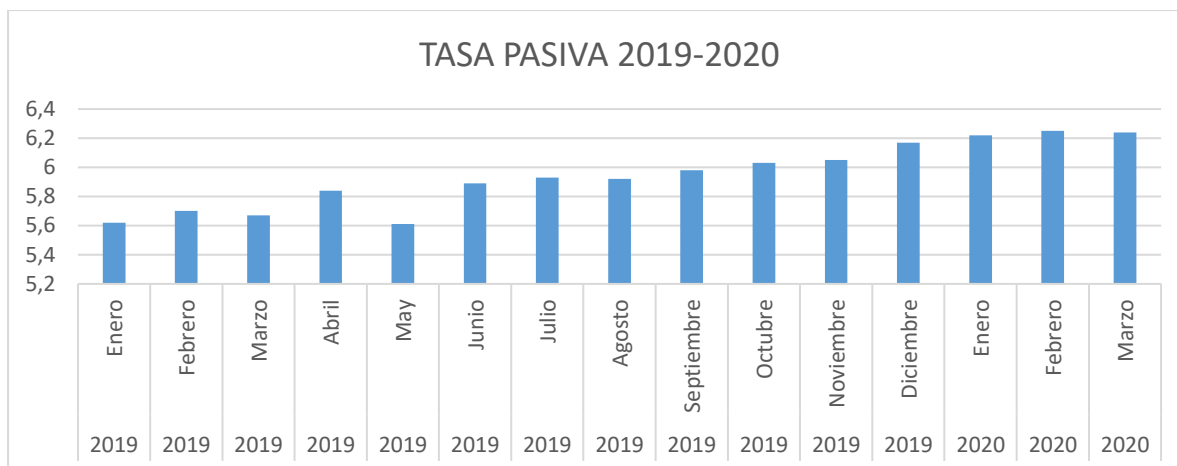
Según (Muñoz Troche, 2011) las tasas pasivas son: “Las tasas pasivas serán las que un banco o una entidad financiera deba pagar a quienes le han prestado dinero para su desarrollo comercial, financiero o de inversiones, y el monto de intereses resultante que pague presentará una pérdida.”

**Tabla 6 Tasa de Interés Pasiva**

AÑO	MES	TASA PASIVA
2019	Enero	5,62
2019	Febrero	5,7
2019	Marzo	5,67
2019	Abril	5,84
2019	May	5,61
2019	Junio	5,89
2019	Julio	5,93
2019	Agosto	5,92
2019	Septiembre	5,98
2019	Octubre	6,03
2019	Noviembre	6,05
2019	Diciembre	6,17
2020	Enero	6,22
2020	Febrero	6,25
2020	Marzo	6,24

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 12 Tasa de Interés Pasiva**

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Es importante conocer si el dinero que ingresa a una entidad financiera por parte de una empresa tiene crecimiento y a que plazos tendrá las ganancias, según los datos estadísticos del BCE reflejan que en el transcurso de los meses del presente año existe significativos crecimientos en las tasas pasivas, ya que en Enero del 2019 tenía un valor de 5,62% y hasta Diciembre de 2019 se ha incrementado a 6,17%, en cuando al 2020 la tasa en Marzo se incrementó llegando a 6,24%, siendo este aumento beneficioso para las empresas o cualquier entidad que quiera poner su dinero a producir.

Para la empresa RE/MAX 100 la tasa de interés pasiva es favorable por lo que es una oportunidad, ya que, si la compañía decidiera invertir en el sistema financiero el dinero que ingresara al banco generara beneficios que como vemos reflejado en el sistema financiero las tasas de interés pasivas tienden a crecer, por lo que se puede destinar el dinero a cuentas de ahorro o corrientes u otros productos bancarios.

#### **1.2.1.2.5. Riesgo País**

(Río Negro, 2018) define al riesgo país así:

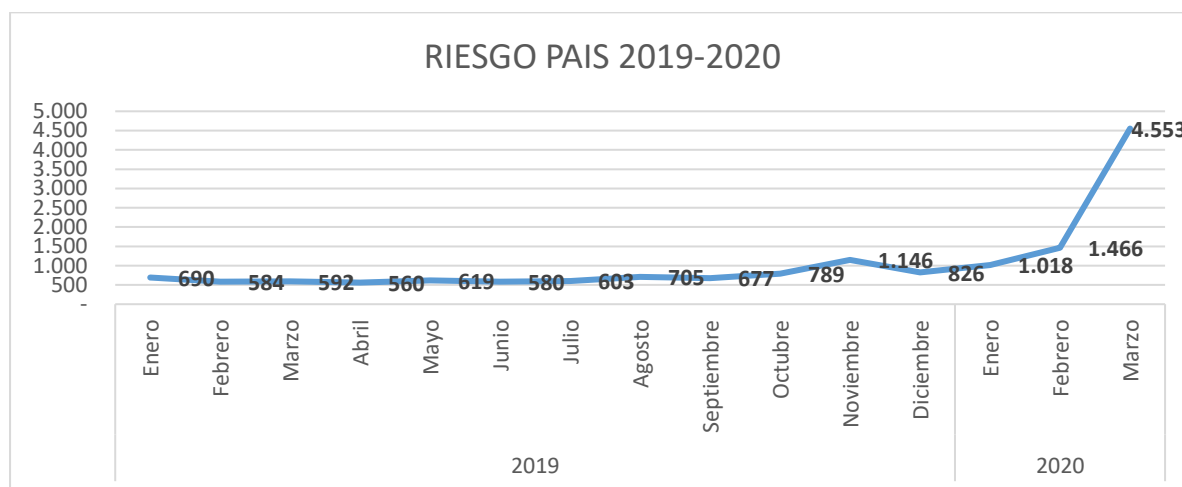
El riesgo país es la sobretasa de interés que paga un país para financiarse en el mercado internacional. Mide el riesgo de que un Estado logre o no pagar los vencimientos de sus bonos, letras del tesoro o deuda externa en términos. Para la medición del riesgo país toma de base la tasa de los bonos del Tesoro que paga Estados Unidos.

Tabla 7 Riesgo País

AÑO	MES	PUNTOS
2019	Enero	690
	Febrero	584
	Marzo	592
	Abril	560
	Mayo	619
	Junio	580
	Julio	603
	Agosto	705
	Septiembre	677
	Octubre	789
	Noviembre	1.146
	Diciembre	826
2020	Enero	1.018
	Febrero	1.466
	Marzo	4.553

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 13 Riesgo País**

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

El riesgo país del Ecuador en el último ha sufrido un incremento paulatino, situándose en octubre y noviembre los valores más alto esto se debe a la conmoción social por el paro y las reformas económicas planteadas por el gobierno llegando a 1146 puntos en noviembre solo para ser superada en Marzo con 4553 puntos debido a la pandemia mundial y sus consecuencias

dentro de la económica y la sociedad, esto crea un ambiente negativo para a la inversión nacional y extranjera pues da un precedente de inseguridad al inversionista.

El riesgo país es un indicador muy importante a la hora de buscar inversionistas, es por ello que el gobierno pone todo su esfuerzo para cumplir sus obligaciones y hacer del país un lugar atractivo para invertir, pero para la empresa RE/MAX 100 el riesgo país es una amenaza ya que el mercado inmobiliario puede repercutir de manera negativa en la compra o renta de bienes inmuebles por personas naturales o empresa nacionales y extranjeras.

#### 1.2.1.2.6. Poder Adquisitivo

Según (Sánchez Galán, s.f.) el Poder Adquisitivo es:

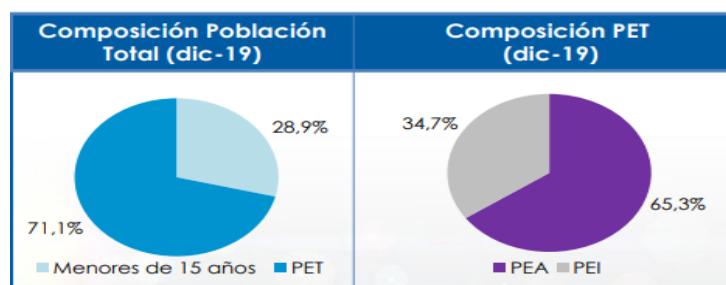
El poder adquisitivo es la cantidad de bienes o servicios que pueden conseguirse con una cantidad de dinero fija según sea el nivel de precios. Los individuos, las empresas o los países emplean sus recursos para satisfacer las necesidades que tienen. La relación entre el precio que se paga por ellas y el nivel de recursos que se posee es conocida como poder adquisitivo.

Para poder realizar el análisis de este factor económico se debe tener en cuenta otros aspectos que inciden en él, como; la población económicamente activa (PEA), índices de ocupación y desempleo.

##### 1.2.1.2.6.1. Población Económicamente Activa

Según el (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018) la Población Económicamente Activa (PEA) es, “Personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados).”

**Durante junio 2018 a nivel nacional se tiene:**



**Figura 14 Población Económicamente Activa**

**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

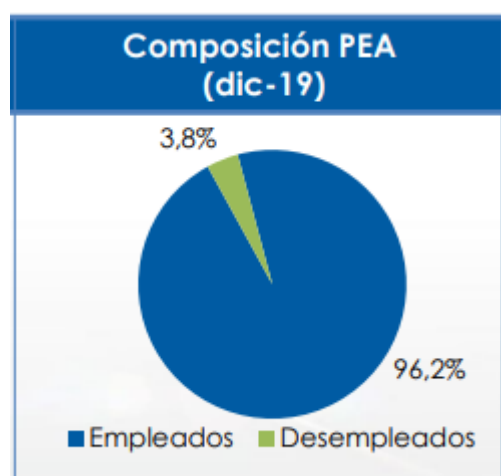
Según los datos obtenidos se puede evidenciar que de la población total el 71,1% está en edad de trabajar y el 65,3% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa, pero con la actual situación del país.

Hoy en día es muy difícil conseguir un trabajo y generar dinero, es por ello que existe una población considerable que está no trabajando siendo esto una amenaza para la empresa RE/MAX 100, pues sin ingresos las personas no consideran adquirir bienes inmuebles.

#### 1.2.1.2.6.2. Población Ocupada

Según la (Organización Internacional del Trabajo (OIT), s.f.): “La población ocupada está formada por todas aquellas personas que tienen un empleo remunerado o ejercen una actividad independiente y se encuentran trabajando, o bien están sin trabajar, pero mantienen un vínculo formal con su empleo”.

De esta manera, la población ocupada está compuesta por personas mayores de una determinada edad que aportan su trabajo para producir bienes y servicios. La edad legal de incorporación en el mercado de trabajo queda fijada por cada país y difiere de unos y otros.



**Figura 15 Población Ocupada**

**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

De la población económicamente activa, el 96,2% son personas con empleo, es decir se encuentran ocupados ya sea en un trabajo estable o realizando alguna otra actividad que genere lucro.

### 1.2.1.2.6.3.El Desempleo

Según el (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018) el desempleo es:

Personas de 15 años y más que, en el período de referencia, no estuvieron Empleados y presentan ciertas características: i) No tuvieron empleo, no estuvieron empleados la semana pasada y están disponibles para trabajar; ii) buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

**Tabla 8 Evolución del Desempleo**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2017	5.82%
Septiembre-30-2017	5.36%
Junio-30-2017	5.78%
Marzo-31-2017	5.64%
Diciembre-31-2016	6.52%
Septiembre-30-2016	6.68%
Junio-30-2016	6.68%
Marzo-31-2016	7.35%
Diciembre-31-2015	5.65%
Septiembre-30-2015	5.48%
Junio-30-2015	5.58%
Marzo-31-2015	4.84%
Diciembre-31-2014	4.54%
Septiembre-30-2014	4.65%
Junio-30-2014	5.71%
Marzo-31-2014	5.6%
Diciembre-31-2013	4.86%
Septiembre-30-2013	4.55%
Junio-30-2013	4.89%
Marzo-31-2013	4.64%
Diciembre-31-2012	5.00%
Septiembre-30-2012	4.6%
Junio-30-2012	5.19%
Marzo-31-2012	4.88%

**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2020)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Como se puede evidenciar la tasa de desempleo se ha venido incrementando paulatinamente, esto debido a medidas internas que se han dado en el país, pues estamos en una crisis económica que no ayuda a generar empleo.

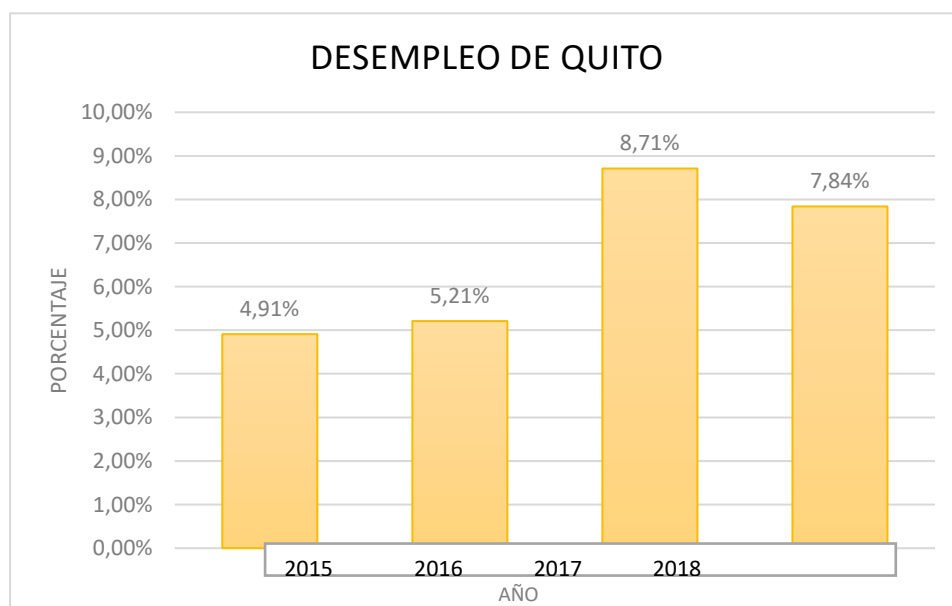
### El desempleo en Quito

**Tabla 9 Desempleo en QUITO**

AÑO	TASA DESEMPLEO
2015	4,91%
2016	5,21%
2017	8,71%
2018	7,84%

**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 16 Desempleo en Quito**

**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Comparando el índice de desempleo en Quito entre el 2014 hasta el 2017, el año con más dificultad fue en el 2016 como se observa en el gráfico 7 llegando al 8,71 % pero sin embargo al 2017 ha presentado un decrecimiento porcentual de la tasa de desempleo.

Debido a al crecimiento de las tasas de desempleo tanto a nivel nacional como local que es Quito, el poder adquisitivo de la población también disminuye siendo esta una amenaza,



perjudicando así a la empresa puesto que la empresa en la Ciudad de Quito está ubicada, por lo que si no hay empleo no hay dinero y por ende las personas tienden a cuidar su economía dejando de adquirir. (Amenaza)

#### **1.2.1.2.6.4.Crisis por el COVID-19 (Pandemia)**

Debido a la actual pandemia que está atacando a nivel mundial, muchas economías se han visto fuertemente golpeadas por no decir en quiebra, y la economía del país no es la excepción ya que el gobierno pensando en la salud de la población ha decretado o impuesto varias medidas y una de ellas es el confinamiento por lo que las empresas de varios sectores económicos han tenido que cesar sus actividades, dando como resultado una gran crisis.

La situación de parón económico en todo el país desde el día 16 de marzo, ha causado también estragos entre cientos de miles de ecuatorianos que viven de sus ingresos día a día, los llamados "informales". En ese sentido, recuerda el comunicado gubernamental, del 1 al 8 de abril, 178 802 personas cobraron un bono de Protección Familiar de USD 60 que otorga el Gobierno durante dos meses, y que aspira a llegar a 400 000 personas. (Sandoval, 2020)

Pero (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), 2020) expresa que para contrarrestar esta crisis se debe evaluar varios escenarios:

##### **Corto plazo:**

- Se postergarán inversiones no prioritarias o esenciales para el funcionamiento de las empresas (sector privado).
- Se terminarán los proyectos en marcha y procesos en etapas finales de licitación

##### **Mediano plazo:**

- Se postergarán inversiones en retail, hospitality y torres habitacionales. Actividades con afectación moderada
- Se prevé mayoritariamente inversiones público-privadas en la región (infraestructura).
- Consolidación de la industria

##### **Largo plazo:**

- Cambios en el modelo de negocio, trabajando de la mano con socios estratégicos.
- Diversificación de los servicios ofrecidos abarcando otros segmentos de mercado. Esto implica desarrollo o búsqueda de nuevas capacidades

INCA considera tres panoramas para la recuperación económica del sector de la construcción a corto, mediano y largo, lo que permitirá recuperar o reactivar dicho sector, pero se debe considerar las decisiones que tomen de aquí en adelante el estado.

#### **1.2.1.2.7. Factores Sociales y Culturales**

Según (Cazares, 2010) define: “Los factores sociales, son aquellas cosas que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren”.

##### **1.2.1.2.7.1. Seguridad Pública**

En el Ecuador para resguardar la soberanía a implementado varias leyes entre ellas está la Ley de Seguridad Pública y del Estado (Ecuador, Asamblea Nacional, 2009) en esta dice claramente:

Art. 3.- De la garantía de seguridad pública. - Es deber del Estado promover y garantizar la seguridad de todos los habitantes, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos del Ecuador, y de la estructura del Estado, a través del Sistema de Seguridad Pública y del Estado, responsable de la seguridad pública y del Estado con el fin de coadyuvar al bienestar colectivo, al desarrollo integral, al ejercicio pleno de los derechos humanos y de los derechos y garantías constitucionales.

En los últimos años el país ha invertido en la seguridad pública puesto que es un tema de gran importancia para el gobierno, donde se promueve la lucha contra la violencia y delincuencia que azotan nuestro país el cual se pretende la disminución de los índices delictivos en todo el territorio nacional lo que compete la responsabilidad del estado para con la sociedad.

Cabe mencionar que la seguridad pública hace referencia al estado como un conjunto de seres humanos, a la ausencia de amenazas que sitúen en peligro la situación de un individuo es decir que dirige hacia la exclusión de las amenazas de la seguridad y la protección de la población ante cualquier amenaza. En la actualidad el proyecto de ley admite que la seguridad forma parte de las condiciones sociales, políticas y una gran variedad de factores que benefician el buen vivir. En la Ciudad de Quito la delincuencia e inseguridad no es una excepción de la perspectiva nacional en cuanto a la difusión de los delitos en las diferentes maneras y formas como: El asalto, robo, secuestro, hurtos, estafas.

Los delitos mencionados afectan directamente a la Ciudad de Quito que es el lugar donde la empresa tiene una sede y opera. Por ende, la seguridad del país se avala en un orden social que surge de una sociedad que posee como primer orden las condiciones para que sean

efectivos los derechos, cultura, política y sociedad. Así mismo el estado invirtió en la seguridad pública suministro materiales necesarios para la labor de la policía nacional, además de incrementar salarios para cada miembro de la policía nacional.

La seguridad es un tema muy importante pues de una u otra manera afecta en gran medida, y en nuestro país se ha implementado varias medidas que han ayudado a que disminuya los índices de inseguridad o delictivos, pero no es seguro que la empresa está abstente de tener robos o que sus empleados recibir algún delito o violencia sobre todo en la zona de localización de la empresa por lo que este factor para la empresa RE/MAX 100 amenaza.

#### **1.2.1.2.8. Pandemia por el virus COVID 19**

La pandemia que actualmente está presente en todo el mundo está afectando a muchos sectores y más a los vulnerables del Ecuador.

Según (Ferré, 2020) expresa:

“El virus tiene un origen desconocido, aunque existe la posibilidad de que la fuente inicial pueda ser algún animal, ya que los primeros casos se detectaron en personas que trabajaban en un mercado donde se vendían animales salvajes.”

Muy probablemente es una zoonosis, la transmisión de un virus que pasa de un animal a un ser humano. En estos casos, suele haber un reservorio animal original (podrían ser los murciélagos) y un posible huésped intermediario que todavía no se ha identificado (se dijo que podía ser un pangolín). Actualmente, la transmisión es efectiva de persona a persona por vía respiratoria y por contacto. Probablemente el contagio requiere un contacto cercano (1-2 metros de distancia) y relativamente prolongado en el tiempo.

La mayoría de los contagios se producen a partir de pacientes sintomáticos (que ya muestran síntomas de estar enfermos) aunque no se descarta el posible contagio en casos asintomáticos y en período de incubación.

Según (Sandoval, 2020) indica que:

El Gobierno ecuatoriano ha destinado hasta este 9 de abril del 2020 al sector de Salud USD 222,4 millones para atender la emergencia sanitaria por el coronavirus, que se ha cobrado las vidas de 576 personas, mientras que cerca de 22 719 están contagiadas, el Gobierno indicó que con el objetivo de cuidar al personal de salud a nivel nacional, se han dirigido USD 35 millones para la adquisición de Equipos de Protección Personal. Asimismo, el trabajo articulado del

Gobierno con la empresa privada permitió la entrega de 20 ambulancias totalmente equipadas para brindar soporte vital adecuado.

La pandemia que está atacando ha hecho que el gobierno tome duras decisiones y una de ellas es el confinamiento o cuarentena, la suspendieron todo tipo de aglomeraciones en centros urbanísticos, los centros educativos cerraron a nivel nacional, entre otras medidas para salvaguardar la salud de la población, pero a pesar de las medidas impuestas por el gobierno este virus ya ha cobrado más 576 vidas y existe numerosos contagios que cada día asciende, el gobierno ha dispuesto ayudar a las personas más necesitadas con el apoyo de USD 60 por dos meses, también ha realizado más de 90 000 llamadas a personas con discapacidad y sus familias para brindarles ayuda con las Brigadas de Contención Emocional que cuentan con experiencia ligada a Primeros Auxilios Psicológicos, Intervención en Crisis y Atención en Emergencias.

### **1.2.1.3.Culturales**

Según (Rubio, 2002) expresa que: “Las costumbres son tradiciones, ritos, usos sociales, ideas, valores, normas de conducta, históricamente formados y que se transmiten de generación a generación”

RE/MAX 100 se acopla las diferentes culturas donde va a operar es por ellos que desarrollan estrategias que buscan generar un cambio positivo en temas claves para la sociedad y establecer diversas acciones para que los colaboradores y la comunidad puedan desarrollarse integralmente y tener la posibilidad de un futuro mejor.

RE/MAX 100 estudia los estilos de vida de sus consumidores, para poder así satisfacer las necesidades que ellos demanden, proporcionándoles un servicio de calidad.

Este factor para la empresa se considera como una oportunidad ya que RE/MAX 100 evalúa todos los factores culturales para poder ofrecer un servicio de calidad sin dejar de lado la responsabilidad social, preocupándose, siendo amigable con el desarrollo sustentable de la comunidad.

### **1.2.1.4.Factores Tecnológicos**

Según el autor (Peñalver, 2012) expresa:

Los factores tecnológicos son los factores de mayor efecto sobre la actividad empresarial. La tecnología representa la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo, su principal influencia es sobre cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

Los Factores Tecnológicos han demostrado ser de gran importancia para posicionar a las empresas modernas dentro del mercado. Es más probable que esta era donde la comunicación se comparte a través de medios informáticos, una empresa sea más exitosa si maneja adecuadamente estos factores. En Ecuador han surgido varias iniciativas para fomentar el emprendimiento y la innovación.

El gobierno actual está disputando una nueva ley para promover el apoyo al emprendimiento y a la innovación y se habla también de incentivos tributarios para las inversiones de las empresas en innovación tecnológica. Estos son indicadores de que nuestra agrupación empresarial y el País han tenido presente lo importante que es la innovación en los negocios.

La tecnología en el Ecuador es escasa y debido a esta situación han surgido grandes consecuencias con el tema del desarrollo y no se ha podido avanzar de manera correcta en el mercado competitivo a nivel mundial, es por ello que el Ecuador se encuentra en una gran desventaja a comparación con otros países como lo es Estados Unidos, sobre todo en la dependencia de estos, pues nos brindan la tecnología que nosotros carecemos. Hoy en día todo gira alrededor de la tecnología; los avances tecnológicos nos ayudan a facilitar los procesos de elaboración ya que los hacen con mayor rapidez y eficacia, que, con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción. No hay como descartar tampoco la fuerte inversión que uno hace para adquirir la maquinaria indicada. En la ciencia, en la comunicación, factores geográficos, industrias, petróleo, cultivos, etc.; la tecnología, ha tenido un gran alcance, y nos ha demostrado que sin esta actualmente no podemos progresar.

Las empresas actualmente deben estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y ágil a los clientes y RE/MAX 100 no se queda atrás posee tecnología para realizar sus actividades, pero en Ecuador todavía estamos incursionando en la tecnología, puesto que no somos capaz de producir ya sea por la falta de presupuesto para invertir en tecnología agravando así la situación productiva del país.

Con la información obtenida del análisis de los diferentes factores del análisis PEST se procedió plasmarla en una matriz, para posteriormente darle una calificación:

- 5 Amenaza Importante
- 4 Amenaza Baja
- 3 Indiferente
- 2 Oportunidad Baja
- 1 Oportunidad Importante

**Tabla 10 Matriz del Análisis PESTEL**

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>POLÍTICAS</b>						
1.	Incentivos a las PYMES y Microempresas	1				
2.	Inestabilidad política, jurídica					5
3.	Permisos de funcionamiento	1				
<b>ECONÓMICAS</b>						
1.	Producto Interno Bruto		2			
2.	PIB Sectorial					5
3.	Inflación					5
4.	Tasas de Interés (Activa y Pasivas)	1				
5.	Poder Adquisitivo		2			
6.	Desempleo					5
7.	Población económicamente Activa					5
8.	Riesgo País					5
9.	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)					5
<b>SOCIALES</b>						
1.	Hábitos de consumo	1				
2.	Seguridad Social				4	
3.	Crecimiento de la población	1				
<b>TECNOLÓGICAS</b>						
1.	Acceso a las TIC's , manejo de redes sociales	1				
2.	Avances tecnológicos	1				

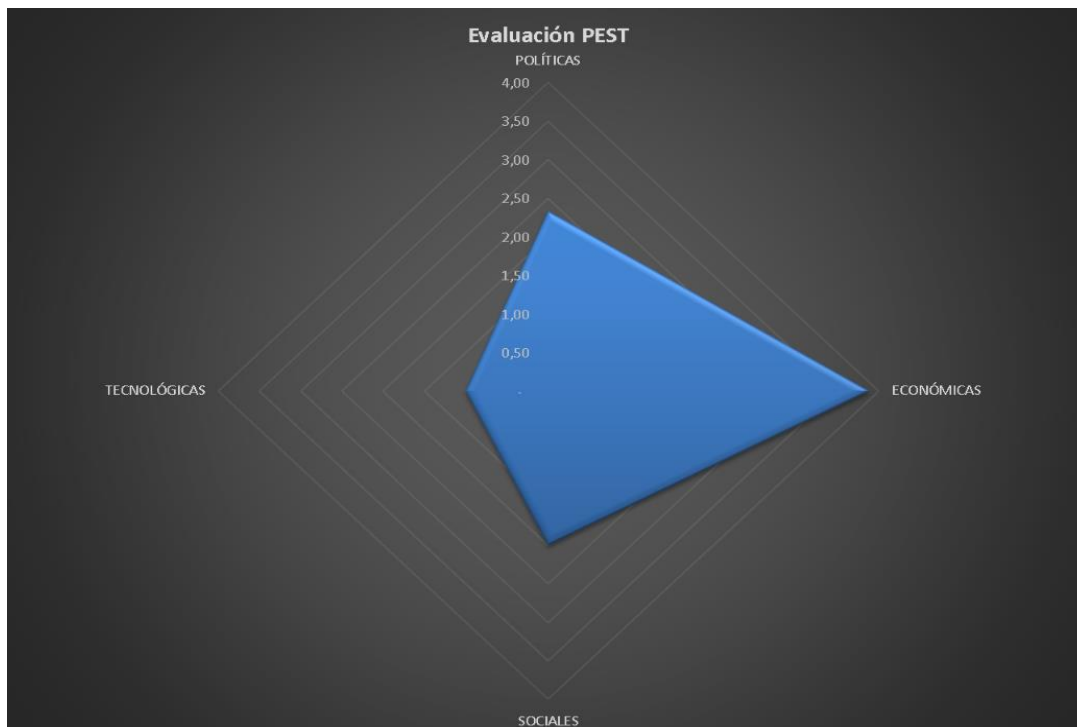
**Fuente:** Levantamiento de información del análisis PESTEL

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS
<b>Evaluación PESTEL</b>	2,33	3,89	2,00	1,00

**Fuente:** Levantamiento de información del análisis PESTEL

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 17 Análisis PESTEL**

**Fuente:** Levantamiento de información del análisis PESTEL

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Se obtuvo como resultado que los factores económicos son de gran influencia y es en donde toca poner más énfasis para contrarrestar los efectos de estas amenazas.

### 1.2.2. Microambiente

Según (Ranís Franquet, 2016) define al microambiente:

El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. Como por ejemplo la regulación de la industria. El microentorno existe siempre que exista la actividad comercial.

#### 1.2.2.1. Evaluación de las fuerzas de PORTER

Las fuerzas de Porter consisten en el análisis de 5 aspectos o “fuerzas” que permiten determinar en qué posición una empresa se encuentra dentro de su respectivo mercado, lo importante y valioso de este método es que se puede aplicar para todo tipo de empresa sin importar sus tamaño, actividad o tiempo en el mercado.

Según (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 40) expresa “el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas”:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

En la evaluación de las fuerzas de Porter se asignará un valor de calificación a los factores determinantes con la siguiente escala:

- 5 Amenaza Importante
- 4 Amenaza Baja
- 3 Indiferente
- 2 Oportunidad Baja
- 1 Oportunidad Importante

La obtención de las calificaciones de los factores se realizó a través de una entrevista a la Gerente Propietaria de la franquicia de REMAX/100 Ecuador, reflejando así la siguiente información:

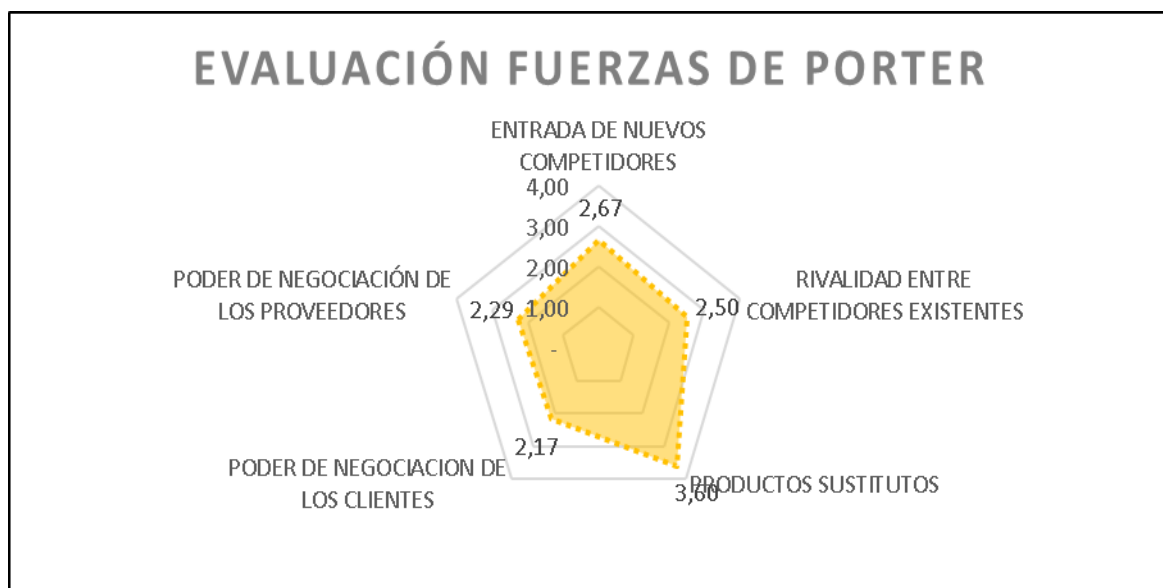


Tabla 11 Evaluación de las fuerzas de PORTER

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
1	Curva de experiencia de competidores				4	
2	Requisitos de capital.				4	
3	Acceso a canales de distribución.	1				
4	Identificación de marca.		2			
5	Identificación de servicios		2			
6	Barreras gubernamentales		2			
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>						
1	Diversidad de los competidores					5
2	Costos por prestación de servicios elevados		2			
3	Diferenciación entre servicios	1				
4	Crecimiento de la demanda.		2			
5	Barreras de salida.			3		
6	Capacidad del servicio		2			
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						
1	Disponibilidad de servicios sustitutos.				4	
2	Precio de los servicios sustitutos.					5
3	Condiciones del servicio sustituto	1				
4	Costo de cambio para el cliente.				4	
5	Propensión del comprador a cambiar.				4	
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>						
1	Concentración de clientes.		2			
2	Volumen de contratación.	1				
3	Diferenciación servicios.		2			
4	Información acerca del proveedor.			3		
5	Identificación de la marca.	1				
6	Productos sustitutos.				4	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>						
1	Concentración de los proveedores.		2			
2	Importancia del volumen para los proveedores.		2			
3	Diferenciación de insumos.			3		
4	Disponibilidad de insumos sustitutos			3		
5	Impacto de los insumos.	1				
6	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.			3		
7	Diferenciación de producto.		2			

**Fuente:** Levantamiento de información del análisis PORTER

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 18 Evaluación de las fuerzas de PORTER**

**Fuente:** Levantamiento de información del análisis PORTER

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

**Análisis:**

En la tabla 10 se muestra la información obtenida por parte de los colaboradores de la empresa y su punto de vista con respecto a la empresa, a breves rasgos se puede determinar que la empresa a nivel nacional cuenta con alta competencia pues cuando REMAX/100 inició sus actividades el mercado ya tenía empresas similares dando sus servicios ingresando al mercado contra competidores conocedores del giro de negocios y un poco más experimentados, por lo que se puede decir que en el aspecto de competidores la empresa tendrá un duro trabajo para sobresalir en el mercado.

Podemos destacar que REMAX/100 al brindar los mismos servicios que sus competidores las empresas se destaca por su facilidad de ejecución tanto para el comprador como el vendedor, la versatilidad y accesibilidad de sus servicios le dan un valor agregado que destaca contra sus competidores aprovechando así la creciente demanda de servicios inmobiliarios.

En cuanto a los productos sustitutos al estar en un mercado con diversidad de competidores el mismo mercado permite el nacimiento y libre oferta de servicios sustitutos en cuanto a bienes inmuebles, pues como señalaba la competencia puede incluso ofrecer sus servicios bajo una comisión inferior o el cliente buscar la forma de gestionar la compra, venta o alquiler de su bien inmueble usando plataformas virtuales sin costo alguno; aquí es donde la empresa se diferencia con sus servicios pues REMAX/100 no solo permite que el procesos de

compra, venta o alquiler sea más ágil además de acompañamiento legal al vendedor como comprador asegurando una transacción transparente y ninguna dilatación.

La diversificación de sus servicios le ha permitido a la empresa poder desarrollar servicios para la compra, venta, y alquiler de bienes dando opciones a sus clientes de la forma tradicional y mediante el apoyo de medios virtuales para poder realizar las transacciones deseadas del cliente.

### 1.2.2.2. Matriz EFE

La matriz de factores externos o por su abreviatura (EFE) nos permite realizar análisis de la información generada con referencia a lo político, económico, social y tecnológico de lo que beneficia o afecta a la empresa REMAX 100, además de incorporar los factores competitivos generados mediante el estudio de las fuerzas de Porter.

**Tabla 12 Matriz EFE**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
<b>No</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Incentivos a las PYMES y Microempresas	1%	3,00	0,03
2	Producto Interno Bruto	2%	3,00	0,06
3	Tasas de Interés (Activas y Pasivas)	1%	2,00	0,02
4	Poder Adquisitivo	4%	3,00	0,12
5	Crecimiento de la población	3%	4,00	0,12
6	Hábitos de consumo	2%	3,00	0,06
7	Acceso a las TIC's , manejo de redes sociales	3%	3,00	0,09
8	Avances tecnológicos	4%	3,00	0,12
9	Identificación de la marca.	5%	4,00	0,20
10	Costos por prestación de servicios elevados	2%	2,00	0,04
11	Diferenciación entre servicios	3%	2,00	0,06
12	Crecimiento de la demanda.	4%	3,00	0,12
13	Capacidad del servicio	4%	3,00	0,12
14	Acceso a canales de distribución.	3%	2,00	0,06
15	Condiciones del servicio sustituto	4%	3,00	0,12
16	Concentración de clientes.	2%	3,00	0,06
17	Volumen de contratación.	2%	2,00	0,04
18	Diferenciación servicios.	3%	3,00	0,09
19	Concentración de los proveedores.	3%	3,00	0,09
20	Importancia del volumen para los proveedores.	2%	3,00	0,06
21	Impacto de los insumos.	1%	2,00	0,02
22	Diferenciación del servicio.	3%	3,00	0,09

23	Poder Adquisitivo	2%	3,00	0,06
24	Identificación de servicios	3%	3,00	0,09
<b>AMENAZAS</b>				
1	Incertidumbre política y jurídica	3%	2,00	0,06
2	PIB Sectorial	4%	2,00	0,08
3	Desempleo	3%	2,00	0,06
4	Población económicamente Activa	2%	2,00	0,04
5	Seguridad Social	2%	2,00	0,04
6	Curva de experiencia de competidores	1%	1,00	0,01
7	Requisitos de capital.	1%	2,00	0,02
8	Diversidad de los competidores	2%	3,00	0,06
9	Disponibilidad de servicios sustitutos.	2%	2,00	0,04
10	Precio de los servicios sustituto.	3%	2,00	0,06
11	Costo de cambio para el cliente.	1%	3,00	0,03
12	Propensión del comprador a cambiar.	2%	3,00	0,06
13	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)	5%	5,00	0,25
14	Servicios sustitutos.	3%	2,00	0,06
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2,81</b>

**Fuente:** Levantamiento de información de los factores externos

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

### **Análisis:**

Para la elaboración de la matriz de factores externos se colocó las amenazas y oportunidades halladas en el análisis externo, para posteriormente darle un peso de importancia a cada una de las variables que allí se identificó, y finalmente se calificó mediante la escala de, considerando los criterios de los propietarios de la empresa y sugeridos por (David, 2003).

Si el valor es = 1 la respuesta es pobre, = 2 la respuesta es moderado, = 3 la respuesta es bueno, = 4 la respuesta es superior.

Luego de haber generado la calificación de acuerdo con la perspectiva del gerente de la empresa REMAX 100, se procedió a multiplicar el peso que indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa, por la calificación que se le asignó a cada uno de los parámetros se obtendrá un resultado ponderado. El cual oscila entre 4.0 el más alto a 1.0 el más bajo y un promedio de 2,5. Al superar el promedio, indicó que la empresa está aprovechando con eficiencia las oportunidades y reduciendo las amenazas. El valor promedio no debe pasar de 4,0, dado que es el máximo valor de efectividad de la organización, como se obtuvo un valor 2,81 quiere decir que la empresa se mantiene en una estabilidad moderada por lo que deberá mejorar e implementar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades reduciendo las amenazas.

### 1.2.2.3. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa es fundamental puesto que permite tener un panorama más amplio de los factores que generan una fortaleza o una debilidad.

El análisis interno de la empresa REMAX/100 se ha realizado mediante una entrevista con la Gerente propietaria de la empresa y sus colaboradores (ANEXO 2), usando las preguntas propuestas del libro de (David, 2003, pág. 118), el cual determina que para la implementación de la administración estratégica en una empresa es necesario realizarse cuestionamiento en ciertas áreas de la empresa para determinar la situación actual de las mismas, dentro de las áreas que este escritor plantea el análisis encontramos a la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades.

La aplicación de las preguntas del área de producción y operaciones se tuvo que adecuar para la prestación, tomando en cuenta que el giro de negocio de REMAX/100 es de servicios. Al realizar la entrevista para el levantamiento de información se valoró cada pregunta donde 4 es una fortaleza importante, 3 fortaleza media, 2 debilidad media y 1 debilidad fuerte, por lo que se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 13 Auditoría Interna**

<b>Operaciones de la Gerencia</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		1
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?		2
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?		1
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?		2
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?		2
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?		2
7. ¿Es alta la moral de los empleados?	3	
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?		2
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	4	
<b>Ponderación</b>		<b>2,11</b>

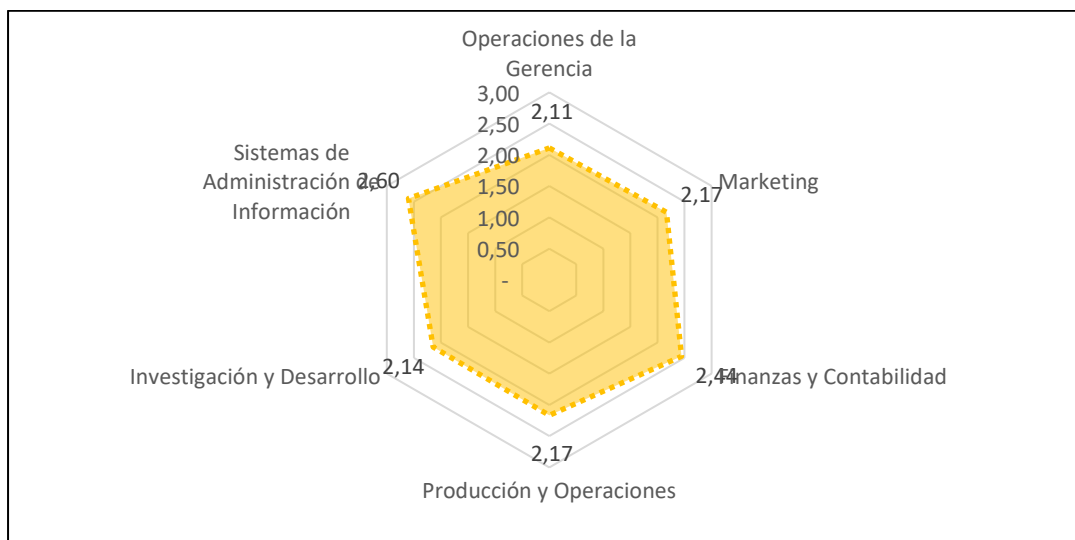
<b>Marketing</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1.¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	3	
2.¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	3	
3.¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		2
4.¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?	3	
5.¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva.		1
6.¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?	4	
7.¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?		1
8.¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?		2
9.¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.		1
10.¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?		1
11.¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		2
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?	3	
<b>Ponderación</b>		<b>2,17</b>
<b>Finanzas y Contabilidad</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1.¿En dónde es financieramente fuerte y/o débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?	3	
2.¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?		1
3.¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?		2
4.¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?		1
5.¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?	4	
6.¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?		2
7.¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	4	
8.¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	3	
9.¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?		2
<b>Ponderación</b>		<b>2,44</b>
<b>Producción y Operaciones</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1.¿Son confiables y razonables los insumos y materiales para la prestación de servicios?		2

2.¿Las instalaciones y el equipos se encuentran en buenas condiciones?	3	
3.¿Son efectivas las políticas y los procedimientos del servicio al cliente?		2
4.¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?		1
5.¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?		2
6.¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?	3	
<b>Ponderación</b>		<b>2,17</b>
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?		1
2.Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?		1
3.¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?		2
4.¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?		2
5.¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?	4	
6.¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?		2
7.¿Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales?	3	
<b>Ponderación</b>		<b>2,14</b>
<b>Sistemas de Administración de Información</b>	<b>Fortaleza (4 fortaleza importante)</b>	<b>Debilidad (1 es una debilidad fuerte)</b>
1.¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	3	
2.¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?	3	
3.¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?		1
4.¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?	3	
5.¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?	3	
6.¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?	3	
7.¿El sistema de información es fácil de utilizar?	4	
8.¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?		2
9.¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?		2

10.¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?	2
<b>Ponderación</b>	<b>2,60</b>

**Fuente:** Levantamiento de información de la Auditoría Interna

**Elaborado por:** Estefanía Erazo



**Figura 19 Auditoría Interna**

**Fuente:** Levantamiento de información de la Auditoría Interna

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

### **Análisis:**

Al realizar la auditoría interna se puede evidenciar que existen debilidades latentes en las áreas de Operaciones de la Gerencia, investigación y desarrollo, Marketing, Producción y operaciones mientras que las áreas de Finanzas y Contabilidad, y Sistema de la información son considerables fortalezas, por lo cual se debe potenciar todas las áreas con la formulación de estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos y metas.

#### **1.2.2.3.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo como lo define (Riquelme, 2015) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen utilizar MPC. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y qué áreas proteger.



**Los valores de las calificaciones para esta matriz son los siguientes:**

- 1.- Mayor debilidad
- 2.- Menor debilidad
- 3.- Menor fuerza
- 4.- Mayor fuerza

Cabe mencionar que los factores de éxito y su respectivo peso fueron establecidos de acuerdo al criterio de expertos como la Gerente y propietaria de la empresa RE/MAX 100 y el Ing. Diego Rubio. Para el planteamiento de dicha matriz se tomó tres competidores principales del sector al que pertenece la empresa RE/MAX 100 (Sector Inmobiliario), y se le calificó cada uno de los factores de acuerdo con la información otorgada por la propietaria de la empresa, como a continuación se plasma:

Tabla 14 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		RE/MAX 100		SOLUCION INMOBILIARIA		INMOPROYECT	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Participación en el mercado Nacional	10%	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20
Competitividad de Precios	16%	3,00	0,48	3,00	0,48	3,00	0,48
Portafolio de servicios	9%	3,00	0,27	2,00	0,18	3,00	0,27
Campañas Publicitarias	8%	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30
Infraestructura Adecuada	5%	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15
Capacidad tecnológica	8%	3,00	0,24	2,00	0,16	2,00	0,16
Recursos Financieros	10%	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30
Personal Capacitado	15%	1,00	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24
Servicio al cliente	9%	1,00	0,09	3,00	0,27	3,00	0,27
Reconocimiento de la marca nacional	10%	4,00	0,40	2,00	0,20	2,00	0,20
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,56</b>		<b>2,58</b>		<b>2,57</b>

**Fuente:** Levantamiento de información de la entrevista

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

**Escala Calificación**

**1**

**Debilidad Principal**

**2**

**Debilidad Menor**

**3**

**Fortaleza Menor**

**4**

**Fortaleza Principal**

En la MPC se evaluó los factores críticos para el éxito entre la empresa RE/MAX 100 y su competencia por lo que se obtuvo como resultado que la empresa SOLUCION INMOBILIARIA es un competidor fuerte ya que obtuvo un puntaje de 2.58, seguido de INMOPROYECT que obtuvo 2.57 puntos, como se puede apreciar la variación que existe entre la competencia con la empresa diagnosticada no es tan relevante pues se podría decir que a nivel competitivo RE/MAX 100 se encuentra dentro del rango estimado de competencia del sector, pero esto no quiere decir que no existan factores en los cuales la empresa deba mejorar como por ejemplo el servicio al cliente y el mejoramiento de las capacidades del personal.

#### 1.2.2.4. Matriz EFI

Tabla 15 Matriz EFI

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
<b>No</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Participación en el mercado Nacional como Internacional.	7%	4	0,28
2	Competitividad de Precios	4%	4	0,16
3	Diversidad de servicios	3%	4	0,12
4	Capacidad tecnológica	2%	2	0,04
5	Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados	2%	4	0,08
6	Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales	2%	3	0,06
7	Reconocimiento de la marca	3%	3	0,09
8	La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado	2%	2	0,04
9	Las instalaciones y el equipos se encuentran en buenas condiciones	2%	2	0,04
10	El sistema de información es fácil de utilizar	2%	4	0,08
11	Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	2%	4	0,08
12	Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital	3%	3	0,09
13	Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	1%	3	0,03
<b>DEBILIDADES</b>				
1	La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico )	6%	1	0,06
2	Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva (No cuenta con un sistema organizacional)	4%	1	0,04
3	Infraestructura no es adecuada	3%	4	0,12

4	Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo (Recursos Financieros Escasos)	6%	3	0,18
5	Falta de capacitaciones a los miembros de la organización	4%	2	0,08
6	Servicio al cliente deficiente	3%	1	0,03
7	La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva	5%	2	0,10
8	La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos	4%	3	0,12
9	La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad	1%	2	0,02
10	Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto (Carece de un plan de marketing)	5%	2	0,10
11	Son efectivas las políticas y los procedimientos del servicio al cliente	4%	1	0,04
12	Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas	2%	1	0,02
13	La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos	3%	3	0,09
14	La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo	3%	2	0,06
15	Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información	3%	1	0,03
16	Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información	2%	1	0,02
17	La empresa cuenta con instalaciones para I&D y son adecuadas	4%	1	0,04
18	Si se emplean empresas externas para I&D, y son rentables	3%	1	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,37</b>

**Fuente:** Levantamiento de información de los factores Internos

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

La matriz de factores internos o conocida por sus siglas (EFI), se obtuvo con la información del análisis interno, posteriormente se le dio un valor a cada una de las variables dando como sumatoria porcentual un resultado de 100%, y luego se calificó mediante una escala, considerando los criterios de los propietarios de la empresa y sus colaboradores.

Luego de haber generado y tabulado la calificación, se procedió a multiplicar el peso, que este nos indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa, por la calificación asignada de la ponderación. Si el valor es = 1 la respuesta es pobre, = 2 la respuesta es moderado, = 3 la respuesta es bueno, = 4 la respuesta es superior.



EA	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos						-6		Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta					-5			Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande				-4				Pequeña
4	Rango de precios de los servicios de la competencia	Amplio						-6		Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas					-5			Muchas
6	Presión competitiva	Alta	-1							Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta					-5			Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica	-1					-6		Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto		-2						Bajo

**Fuente:** Levantamiento de información de los factores internos y externos

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
<b>Evaluación Fuerzas</b>	3,00	-3,14	2,25	-4,10
<b>X</b>		-0,14		
<b>Y</b>		-1,85		

**Fuente:** Levantamiento de información de los factores internos y externos

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

### Posición de las estrategias



**Figura 20** Posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA

**Fuente:** Levantamiento de información de la matriz PEYEA

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

## Análisis:

Con la elaboración de la matriz PEYEA se puede evidenciar que la empresa debe seguir estrategias de tipo competitivas específicamente las estrategias de diferenciación ya que estas se basan en ofrecer al producto o servicio de una cualidad única que es apreciada de forma efectiva por los consumidores y se puede percibir mejores.

### 1.2.2.6. Matriz de crecimiento BCG

Tabla 17 Matriz de crecimiento BCG

DIVISIÓN	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	PORCENTAJE DE LAS UTILIDADES
L. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.- L68100101 .- Compra - venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, como: edificios de apartamentos y viviendas; edificios no residenciales, incluso salas de exposiciones; instalaciones para almacenaje, centros comerciales y terrenos; incluye el alquiler de casas y apartamentos amueblados o sin amueblar por períodos largos, en general por meses o por años.	60,78%	-5,60%	0,68%
<b>TOTAL</b>			<b>0.68%</b>

**Fuente:** Código CIU, Sitio web Saiku, estados financieros de RE/MAX 100

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

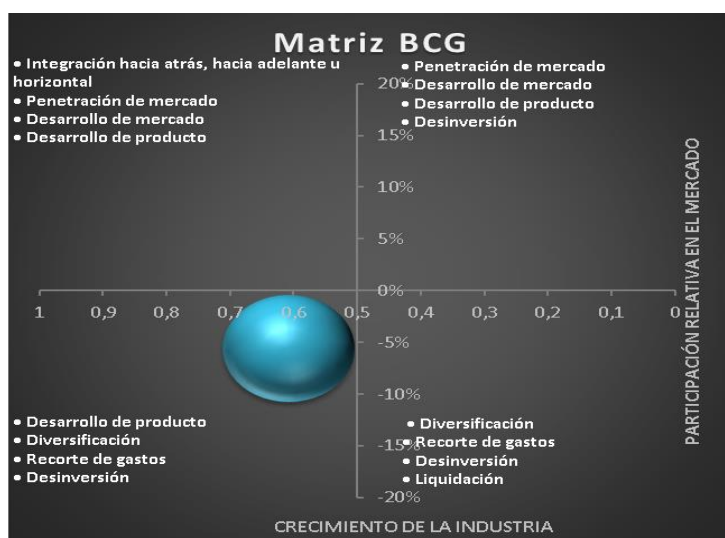


Figura 21 Matriz de crecimiento BCG

**Fuente:** Levantamiento de información de matriz BCG

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

**Análisis:**

Para la realización de la matriz de crecimiento BCG se consideró 2 dimensiones que son la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación, por lo que se obtuvo que la empresa RE/MAX 100 se encuentra ubicada en el cuadrante III perteneciente a vaca lechera, lo que nos indica que se deben implementar estrategias de desarrollo del producto, diversificación, recorte de gastos y desinversión.

Para el cálculo de la participación relativa en el mercado se tomó los ingresos generados de la empresa RE/MAX 100 en el 2019 que fueron de \$ 1.009.587,75 y se dividió para los ingresos de la empresa líder del mercado que es PROINMOBILIARIA que fue de \$1.661.164,79 , para obtener el crecimiento de la industria se realiza el análisis horizontal de los ingresos de la industrias \$ 82406941,51 (2018) contra \$ 87292833,1 (2017) obteniendo así el crecimiento de la industria que fue -5.60% y finalmente para calcular el porcentaje de las utilidades se toma en cuenta la participación del mercado por industria \$ 82406941,51 (2018) dividido para el ingreso total de las industrias \$12.108.240.206 que da como resultado 0.68% y estos porcentajes se los grafico en un plano cartesiano donde se obtuvo el cuadrante donde se ubica la empresa.

**1.3.Matriz FODA**

Mediante el levantamiento y estudio que se realizó de los factores externos e internos que anteriorente se detallaron y describieron, servirán para realizar el análisis FODA que es una herramienta útil que ayudará a conocer más detalladamente las características propias del presente estudio, es decir, se observará cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, logrando el análisis FODA adecuado permitirá el establecimiento de estrategias para la empresa y su éxito en el mercado.



Tabla 18 Matriz FODA

FORTALEZAS	Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)	OPORTUNIDADES	Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)
Participación en el mercado Nacional como Internacional.	1	Incentivos a las PYMES y Microempresas ( Cambio de la matriz productiva que tiene como base el crecimiento, innovación, ciencia y tecnología)	1
Competitividad de Precios	1	Producto Interno Bruto	3
Portafolio de servicios	1	Tasas de Interés (Activas y Pasivas)	4
Capacidad tecnológica	3	Poder Adquisitivo	3
Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados	5	Crecimiento de la población	2
Son tecnológicamente competitivos los servicios actuales	2	Hábitos de consumo	4
Reconocimiento de la marca tanto Nacional como Internacional.	1	Acceso a las TIC's , manejo de redes sociales	2
La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado	2	Avances tecnológicos (constantes crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías)	1
Las instalaciones y el equipos se encuentran en buenas condiciones	4	Identificación de la marca.	2
El sistema de información es fácil de utilizar	6	Costos por prestación de servicios elevados	3
Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	1	Diferenciación entre servicios	2
Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital	3	Crecimiento de la demanda ( de contratación de servicios profesionales de bienes raíces)	1
Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	3	Capacidad del servicio	3
El sistema de información es fácil de utilizar	1	Acceso a canales de distribución.	4
Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	1	Condiciones del servicio sustituto	1
Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital	1	Concentración de clientes.	2
Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	3	Volumen de contratación.	3
		Diferenciación servicios.	1
		Concentración de los proveedores.	2
		Importancia del volumen para los proveedores.	3
		Impacto de los insumos.	4
		Poder Adquisitivo	3
		Identificación de servicios	2
DEBILIDADES	Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)	AMENAZAS	Califique (1 el más importante, 10 el menos importante)
La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico )	1	Incertidumbre e inestabilidad política y jurídica	1
Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva (No cuenta con un sistema organizacional)	2	Contracción del sector de la construcción por ende Inmobiliario (PIB Sectorial)	1
Infraestructura no es adecuada	3	Desempleo	3
Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo (Recursos Financieros Escasos)	1	Población económicamente Activa	3
Falta de capacitaciones a los miembros de la organización	1	Seguridad Social	2
Servicio al cliente deficiente	1	Curva de experiencia de competidores	3
La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva	1	Requisitos de capital.	4
La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos	4	Diversidad de los competidores	1
La empresa no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad	3	Disponibilidad de servicios sustitutos.	1
Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto (Carece de un plan de marketing)	1	Precio de los servicios sustituto.	1
Son efectivas las políticas y los procedimientos del servicio al cliente	4	Costo de cambio para el cliente.	3
Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas	5	Propensión del comprador a cambiar.	2
La calidad de los productos y el servicio al cliente no son buenos	2	Servicios sustitutos.	2
La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo	3	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)	1
Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información	2		
Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información	3		
La empresa cuenta con instalaciones para I&D y son adecuadas	2		
Si se emplean empresas externas para I&D, y son rentables	2		

**Fuente:** Levantamiento de información de los factores Internos y Externos

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Se estableció un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se estudiaron, luego se les dará una puntuación de 1 a 10, siendo 1 más importante o trascendente en el negocio y 10 la menos importante, de esta manera se elegirá 5 de las más importantes de cada una (con calificación de 1 y 2), que a continuación se detallan:

**Tabla 19 Variables más influyentes de la matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Participación en el mercado (Posicionamiento)	Incentivos a las PYMES y Microempresas ( Cambio de la matriz productiva que tiene como base el crecimiento, innovación, ciencia y tecnología)
Competitividad de Precios	Crecimiento de la demanda ( de contratación de servicios profesionales de bienes raíces)
Portafolio de servicios	Condiciones del servicio sustituto
Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	Avances tecnológicos (constantes crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías)
El sistema de información es fácil de utilizar	Diferenciación servicios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
La empresa no utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico )	Incertidumbre e inestabilidad política y jurídica
La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva (Carece de un plan de marketing)	Entrada de los competidores
Servicio al cliente deficiente	Disponibilidad de servicios sustitutos.
Falta de capacitaciones a los miembros de la organización	Contracción del sector de la construcción por ende Inmobiliario (PIB Sectorial)
La empresa no puede obtener el capital que necesita a corto plazo (Recursos Financieros Escasos)	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)

**Fuente:** Matriz FODA relevante

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

### 1.3.1. Matriz FODA cruzado

A partir de la determinación de la Matriz FODA relevante se procedió a realizar el cruce de variables para obtener las estrategias como se detalla en la tabla 19 en donde:

- **Estrategia FA (Mini –Maxi Agresiva)**

El FA es la intersección entre las fortalezas y las amenazas que quiere decir uso de fortalezas para prevenir amenazas.

- **Estrategia DA (Mini-Mini Defensivas)**

El DA es el cruce de Debilidades y Amenazas es decir enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas.


- **Estrategia FO (Maxi-Maxi Agresivas)**

El FO es el cruce de Fortalezas y Oportunidades, es decir, uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.

- **Estrategia DO (Maxi-Mini Competitivas)**

El DO es el encuentro entre debilidades y oportunidades enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades.

Tabla 20 Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1.-	Participación en el mercado (Posicionamiento)	1.-	La empresa no utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico)
		2.-	Competitividad de Precios	2.-	La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva (Carece de un plan de marketing)
		3.-	Portafolio de servicios	3.-	Servicio al cliente deficiente
		4.-	Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	4.-	Falta de capacitaciones a los miembros de la organización
		5.-	El sistema de información es fácil de utilizar	5.-	La empresa no puede obtener el capital que necesita a corto plazo (Recursos Financieros Escasos)
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
		<b>(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</b>		<b>(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)</b>	
1.-	Incentivos a las PYMES y Microempresas ( Cambio de la matriz productiva que tiene como base el crecimiento, innovación, ciencia y tecnología)	F1-F3-O1-O5	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Responsable Contabilidad.	D1-D5-O1	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación del plan estratégico aprovechando el financiamiento que brindan las instituciones financieras. Responsable Gerente General y Comercial.
2.-	Crecimiento de la demanda ( de contratación de servicios profesionales de bienes raíces)			D2-O2	Aumentar las ventas mediante el diseño un plan de marketing para potencializar la asesoría al cliente, resaltando los atributos del servicio. Responsable Gerente Comercial y Marketing.
3.-	Condiciones del servicio sustituto				
4.-	Avances tecnológicos (constantes crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías)	F4-F5-O2-O4	Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio. Responsable Gerente Marketing.	D3-O3	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de clientes y mantener la estabilidad de la cartera de la empresa. Responsable Gerente Comercial y Marketing.
5.-	Diferenciación servicios.				
		<b>MAXI - MAXI - AGRESIVA</b>		<b>MINI - MAXI - CONSERVADORAS</b>	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
		<b>(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)</b>		<b>(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)</b>	
1.-	Incertidumbre e inestabilidad política y jurídica	F3-A2-A3	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Responsable Gerente Comercial y Marketing.	D1-A1	Generar una mejor comunicación interna, mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las situaciones de inestabilidad política del país. Responsable Gerente General
2.-	Entrada de los competidores				
3.-	Disponibilidad de servicios sustitutos.				
4.-	Contracción del sector de la construcción por ende Inmobiliario (PIB Sectorial)	F5-A5	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Responsable Gerente General y Comercial.	D4-A2-A4	Motivar al personal mediante el desarrollo de un cronograma de capacitaciones para el cumplimiento de funciones involucrando al cliente interno y externo. Responsable Gerente General.
5.-	Crisis por el COVID-19 (Pandemia)				
		<b>MAXI - MINI - COMPETITIVA</b>		<b>MINI - MINI - DEFENSIVAS</b>	

Fuente: Información de la Matriz FODA relevante

Elaborado por: Estefanía Erazo

## CAPÍTULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el capítulo I se logró obtener información relevante de la empresa RE/MAX 100, la cual será de mucha utilidad para la realización de este trabajo de investigación, ya que con estos datos se pudo obtener un análisis tanto interno como externo de la situación actual de la empresa, de tal manera se pudo determinar mediante los datos recolectados las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran principalmente enroladas con la organización.

En el siguiente capítulo que se desarrolla se busca establecer una filosofía empresarial, la misión, visión, principios y valores. Ya que estos son de vital importancia para el posicionamiento del plan estratégico. Si bien la empresa contaba con una misión y visión actual, se ha propuesto una nueva visión alineados los objetivos de la empresa.

#### 2.1. Filosofía Empresarial

La filosofía de trabajo es un factor importante ya que trata de mostrar el camino para la empresa alcancen el éxito, por lo que RE/MAX 100 basará todas sus actividades bajo la filosofía del POKA YOKE ya que esta filosofía está orientada a prevenir y disminuir los errores en los procesos para generar servicios influyendo en la calidad de estos y en la productividad de la empresa.

##### 2.1.1. Misión

Es la actividad que justifica de REMAX/100, lo que hace en el mercado y cuál es su target o al que se enfoca.

##### Misión Actual

Ser la compañía líder en la prestación de servicios y soluciones inmobiliarias, bajo un profundo conocimiento de nuestro cliente, soportada con equipo humano ético, eficaz y de actitud ganadora. En un ambiente tecnológico idóneo, hacia la dignificación y desarrollo de nuestra gente y su familia, siendo ejemplo de valores y principios para nuestros socios, nuestros clientes y nuestra comunidad. (RE/MAX 100, 2019)

## Propuesta de Misión

**Tabla 21 Matriz de la construcción de la Misión**

<b>MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISION</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Qué y quiénes somos	RE/MAX100 empresa de servicios
Qué hacemos (BB y SS)	Intermediación y soluciones en gestiones inmobiliarios
Para qué necesidades	Mejorar las necesidades de requerimientos inmobiliarios
Con qué insumos y tecnología	Tecnología competitiva, personal calificado.
Para qué grupos sociales	Población de Quito (Para todas las clases sociales)
<p><b>REDACCIÓN DE LA MISION:</b> RE/MAX 100 es una empresa de servicios de intermediación y soluciones en gestiones inmobiliarias, satisfaciendo las necesidades de compra, venta o alquiler de inmuebles en el menor tiempo posible, al mejor precio de mercado, mediante la innovación en la mejora de sus procesos, el diseño de estrategias y la calidad en la gestión, impulsando el desarrollo sostenible de nuevos proyectos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida tanto de nuestros clientes como colaboradores.</p>	

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

### 2.1.2. Visión

Es la imagen que RE/MAX 100 se plantea a largo plazo, por lo que guía y motiva al capital humano para continuar con el trabajo, la visión actual estaba proyectada hasta el 2020 por lo que se procedió a renovarla tomando en cuenta los lineamientos de la construcción de la visión.

#### **Visión Actual**

“Consolidarnos hasta el 2020 dentro de las oficinas líderes a nivel nacional, brindando a nuestros clientes las mejores soluciones a las necesidades inmobiliarias” (RE/MAX 100, 2019)

## Propuesta de Visión

**Tabla 22 Matriz de la construcción de la Visión**

<b>MATRIZ PARA CONSTRUIR LA VISIÓN</b>	
<b>QUE QUEREMOS SER: DEBER SER EN 5, 10 O 15 AÑOS</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Qué y quiénes somos	Empresa de intermediación y soluciones en gestiones inmobiliarios, que funciona en la ciudad de Quito
Base filosófica	Trabajamos con la filosofía POKA YOKE
Finalidad o propósito	Brindar Soluciones Integrales Inmobiliarias
Principios y valores	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, confianza, transparencia y trabajo en equipo
Ámbitos de acción	Servicios (Investigación, Intermediación, Asesoría)
<b>REDACCIÓN DE LA VISIÓN:</b> Ser reconocida a nivel nacional como una empresa de prestigio que brinda servicios de intermediación y soluciones de gestiones inmobiliarias, con un capital humano altamente calificado e innovador, que trabaja bajo la filosofía POKA YOKE con la finalidad de obtener procesos de calidad, satisfaciendo así las necesidades inmobiliarias.	

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

### 2.1.3. Principios y Valores

Los valores y principios a nivel empresarial son condiciones importantes ya que son el soporte de la visión, misión, las estrategias y los objetivos estratégicos, están orientados a la conducta de todos los miembros de la organización siendo evidentes en las acciones, los planes, en la dirección que toma y hacia dónde quiere llegar la compañía.

**Tabla 23 Principios y Valores**

<b>PRINCIPIOS Y VALORES “RE/MAX 100”</b>					
<b>Grupos</b>	<b>Socios</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Empleados</b>	<b>Gobierno</b>
<b>Principios</b>					
Compromiso	X	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	
Responsabilidad	X	X		X	X
<b>Valores</b>					
Calidad del servicio	X	X		X	
Actitud Positiva	X	X		X	X
Liderazgo	X	X		X	
Ética Profesional	X	X	X	X	
Innovación y Creatividad	X	X		X	X
Compromiso en el servicio	X	X		X	

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Los principios y valores que se plasman en la tabla 22 demuestra que involucran a todos los grupos tanto socios, clientes, empleados, como al gobierno, pues la incidencia de los mismos permite cumplir con todos los fines que se proponga la empresa.

- **Asociados y Gerentes:** Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- **Proveedores:** Mejorar la eficiencia y productividad en el que hacer permanente de la organización.
- **Clientes:** Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- **Empleados:** Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y apego hacia los fines organizacionales.
- **Gobierno:** Aprovechar los diferentes beneficios que ofrece el estado para el crecimiento de las industrias.

## 2.2.Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que permite crear valor tomando en cuenta las 4 perspectivas, por lo que se partió tomando en cuenta la misión, visión, valores y principios que están direccionados a las perspectivas que son aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero, cada objetivo está estrechamente enlazadas unas con otras, lo que permitirá a los socios o directivos tener un conocimiento más profundo y permitirá corregir posibles errores o desviaciones que se den durante la realización de la estrategia.

El mapa estratégico desarrollado para RE/ MAX 100 será la ruta a seguir de la empresa para el cumplir y obtener los beneficios que se desea, a continuación, se detalla los objetivos:

- **Objetivo general:**

Incrementar la rentabilidad de la empresa RE/MAX 100, mediante el fortalecimiento de los procesos internos para una mayor participación en el mercado.

### De acuerdo a cada perspectiva se formuló un objetivo estratégico:

**Perspectiva Financieros:** con el mejoramiento de los tiempos de respuesta a los clientes se podrá:

- Incrementar las ventas mediante el diseño de un plan de marketing



**Perspectiva Clientes:** con una comunicación interna de calidad por medio de la filosofía implementada se podrá:

- Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de clientes y mantener la estabilidad de la cartera de la empresa

**Perspectiva Procesos:** con un personal capacitado se podrá:

- Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las situaciones de inestabilidad política del país.

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:** para mantener una excelencia, y mejorar la competitividad en el mercado se formuló el objetivo estratégico:

- Motivar al personal mediante el desarrollo de un cronograma de capacitaciones.

Como se puede apreciar cada objetivo está entrelazado o relacionado, la aplicación de uno tiene como consecuencia otro objetivo, obteniendo así un mejor panorama de lo que se quiere mejorar o implementar como se puede apreciar en la figura 22.

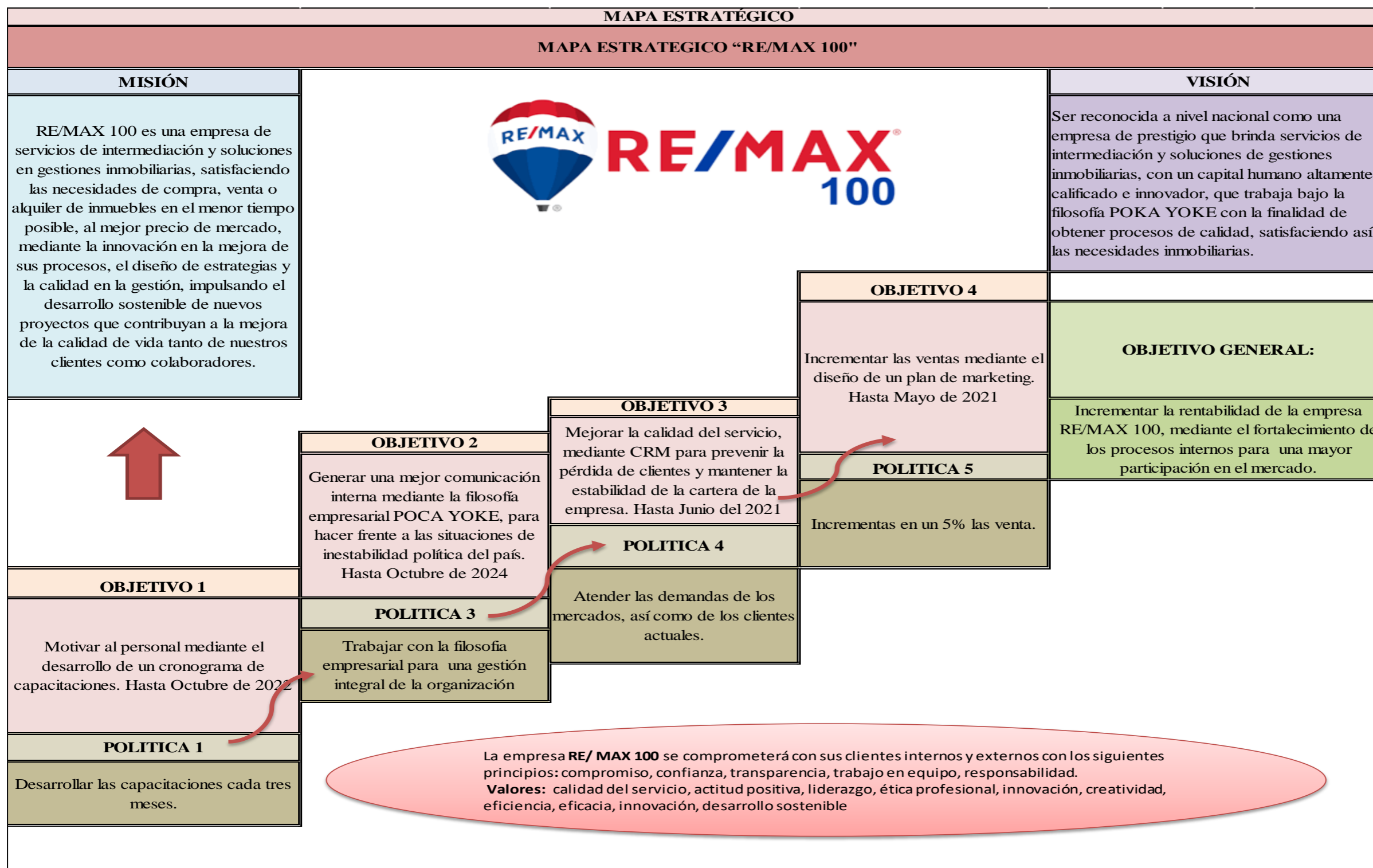


Figura 22 Mapa Estratégico

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estefanía Erazo

## 2.3. Plan Estratégico

El Plan Estratégico para RE/MAX 100 permite trazar las acciones necesarias para construir su futuro y así perdurar en el tiempo, cumpliendo con su misión y visión.

### 2.3.1. Matriz de plan estratégico

Para la realización de la matriz del Plan Estratégico se debe considerar varios factores esenciales que permiten obtener un direccionamiento correcto:

- **Eje estratégico:** Los ejes estratégicos son el rumbo recreado que engloban varios objetivos que buscan el bien común y están vinculados con la visión, misión, valores y principios de la empresa como se puede apreciar en la tabla 23.
- **Descripción del objetivo:** como todo objetivo se debe cumplir con la redacción SMART que es específicos, medibles, realizables y realistas, limitados en el tiempo.
- **Estrategia general:** esta es se obtiene del cruce realizado en la matriz del FODA cruzado.
- **Estrategia específica:** la estrategia general madre se convierte en específica envolviendo la fecha de inicio de la estrategia.
- **Indicador:** es el dato que permite valorar al objetivo planteado o la intensidad que este genere, así como su evolución futura.
- **Nivel esperado:** Es lo que se pretende lograr por cada uno de los indicadores planteados en porcentajes.
- **Metas:** Es la composición del indicador más el nivel esperado para alcanzar la meta.
- **Política general:** Es lo que se intenta efectuar con la estrategia, la misma que para su formulación se debe comenzar con la palabra “contar”.
- **Políticas específicas:** de la política general se transforma para convertirse en específica incluyendo la fecha de inicio.
- **Responsable:** Es la persona destinada a promover la estrategia dentro del plan estratégico.
- **Plazo:** Es el tiempo en que se van a tardar en ejecutar y cumplir las estrategias que puede ser en meses o años.
- **Programa:** su desarrollo comprende la agrupación de actividades que son realizadas por los equipos a fin de que se efectúe un objetivo.
- **Proyectos:** Son los que forman el programa, se le da un nombre alineado al nombre del programa.
- **Costo:** Es el coste económico que se precisa para realizar los proyectos en el tiempo que puede ser meses y años.

Tabla 24 Matriz del Plan Estratégico

N°	PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA ESPECIFICA	INDICADOR	NIVEL ESPERADO	META	POLÍTICA GENERAL	POLÍTICA ESPECIFICA	RESPONSABLES	PLAZOS	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	%	
1.-	FO	Cliente	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)</b>	Desarrollar una aplicación de uso libre IOS y ANDROID. Hasta Marzo de 2021	Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio. Responsable Gerente Marketing.	Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio. Desde Octubre de 2020	Desarrollo de la aplicación móvil Si o No	100%	Trabajar con la aplicación móvil al 100%	Contar con la aplicación móvil.	Gerente de Marketing	5 meses	Programa Crecimiento	Proyecto innovación	1.200	50%	50%					100%
		Financiero	<b>Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)</b>	Adquirir créditos bancarios para fortalecer la cartera de servicios e invertir. Hasta Octubre de 2022	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Responsable Contabilidad	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Desde Marzo de 2020	N° Solicitudes de créditos/ N° solicitudes aprobadas	80%	Alcanzar un 80% de estudios financieros para decidir sobre créditos.	Contar en la empresa con análisis de financiamientos.	Contador	3 años	Programa Financiero	Proyecto Financiamiento	500	50%	30%	20%				100%
2.-	FA	Procesos Internos	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión- Visión)</b>	Desarrollo de Joan Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Hasta Febrero de 2024	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Responsable Gerente Comercial y Marketing.	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Desde febrero de 2021	Existe el Joint Venture Si o No	100%	Cumplir con la aplicación del Joint Venture al 100%	Trabajar con el Joint Venture.	Gerente Comercial y Gerente de Marketing	4 años	Programa Joint Venture	Proyecto Alianzas	5.000		25%	25%	25%	25%		100%
		Procesos Internos	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)</b>	Establecer protocolos de Bioseguridad en para el bienestar del cliente interno y eterno. Hasta Julio de 2024	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Responsable Gerente General y Comercial.	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Desde Julio de 2020	Existencia de Protocolos de Bioseguridad SI o NO	100%	Cumplir con los protocolos de Bioseguridad al 100%	Contar con Protocolos de Bioseguridad.	Gerente General y Comercial	5 años	Programa Gestión	Proyecto Protocolos	15.000	20%	20%	20%	20%	20%		100%
3.-	DO	Procesos Internos	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)</b>	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación del plan estratégico aprovechando el financiamiento que brindan las instituciones financieras. Hasta Agosto de 2020	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación del plan estratégico aprovechando el financiamiento que brindan las instituciones financieras. Responsable Gerente General y Comercial	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación del plan estratégico aprovechando el financiamiento que brindan las instituciones financieras. Desde Enero de 2020	Implementación del Plan Estratégico Si o No	100%	Aplicar la planificación estratégica al 100%	Contar con la planificación estratégica.	Gerente General y Comercial	8 meses	Programa Planificación Estratégica	Proyecto Gestión Administrativa	1.500	100%						100%



## **2.4. Plan Operativo (POA)**

Los planes operativos anuales propuestos son un instrumento que permitirán a la empresa RE/MAX 100 dar el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración adecuada de los recursos y la apropiada ejecución del presupuesto, consiguiendo así la ejecución de las propuestas desarrolladas en el Plan Estratégico de RE/MAX 100.

A partir del Plan Estratégico que se planteó para un período de 5 años, se procede a desarrollar un Plan Operativo para cada año, siendo importante la existencia de la unión y vinculación directa entre estos dos planes ya que en base al primero se busca conseguir lo establecido en el segundo.

**Los proyectos que se desarrollarán en los POA son los siguientes:**

### **POA Año 1:**

Para el primer año (ver tabla 24), se deberá ejecutar los siguientes proyectos:

- Proyecto innovación
- Proyecto Financiamiento
- Proyecto Protocolos
- Proyecto Gestión Administrativa
- Proyecto Filosofía empresarial
- Proyecto cliente

### **POA Año 2:**

Para el segundo año (ver tabla 25), se desarrollará los siguientes proyectos:

- Proyecto innovación
- Proyecto Financiamiento
- Proyecto Alianzas
- Proyecto Protocolos
- Proyecto mejoras
- Proyecto innovación
- Proyecto Filosofía empresarial
- Proyecto cliente

**POA Año 3:**

Para el tercer año (ver tabla 26), se planificaron los siguientes proyectos:

- Proyecto Financiamiento
- Proyecto Alianzas
- Proyecto Protocolos
- Proyecto Filosofía empresarial
- Proyecto cliente

**POA Año 4:**

Para el penúltimo año, (ver tabla 27), se pronosticó los siguientes proyectos:

- Proyecto Protocolos
- Proyecto Alianzas
- Proyecto Filosofía empresarial

**POA Año 5:**

Para el último año, (ver tabla 28), se tienen previsto la finalización de los siguientes proyectos:

- Proyecto Protocolos
- Proyecto Alianzas
- Proyecto Filosofía empresarial







Tabla 26 POA Año 2

N°	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE		
1.	FO	Ciente	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)</b> Desarrollar una aplicación de uso libre IOS y ANDROID. Hasta Marzo de 2021	Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio. Responsable Gerente Marketing.	Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio. Desde Octubre de 2020	Desarrollo de la aplicación móvil Si o No	100%	Trabajar con la aplicación móvil 100%	Contar con la aplicación móvil.	Contar con la aplicación móvil. Desde Octubre de 2020	Gerente de Marketing	5 meses	Programa Crecimiento	Proyecto innovación	600	33%	33%	34%											
		Financiero	<b>Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)</b> Adquirir créditos bancarios para fortalecer la cartera de servicios e invertir. Hasta Octubre de 2022	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Responsable Contabilidad	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios. Desde Marzo de 2020	N° Solicitudes de créditos/ N° solicitudes aprobadas	100%	Alcanzar un 100% de estudios financieros para decidir sobre créditos.	Contar en la empresa con análisis de financiamientos.	Contar en la empresa con análisis de financiamientos. Desde Marzo de 2020	Contador	3 años	Programa Financiero	Proyecto Financiamiento	150	8%	8%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	10%
2.	FA	Procesos Internos	<b>Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión-Visión)</b> Desarrollo de Joan Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Hasta Febrero de 2024	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Responsable Gerente Comercial y Marketing.	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Desde Febrero de 2021	Existe el Joint Venture Si o No	100%	Cumplir con la aplicación del Joint Venture al 100%	Trabajar con el Joint Venture.	Trabajar con el Joint Venture. Desde Febrero de 2021	Gerente Comercial y Gerente de Marketing	4 años	Programa Joint Venture	Proyecto Alianzas	1.250	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	10%	9%		

				Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores de KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en el bienestar del cliente interno y externo. Hasta Julio de 2024	Responsible Gerente General y Comercial.	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores de KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Desde Julio de 2020	Existencia de Protocolos de Bioseguridad SI o NO	100%	Cumplir con los protocolos de Bioseguridad al 100%	Contar con Protocolos de Bioseguridad.	Contar con Protocolos de Bioseguridad. Desde Julio de 2020	Gerente General y Comercial	5 años	Programa Gestión	Proyecto Protocolos	3.000	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	10%	8%	
3. D - O	Ciente	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Incrementar la venta mediante el diseño de un plan de marketing. Hasta Mayo de 2021	Aumentar las ventas mediante el diseño un plan de marketing para potencializar la asesoría al cliente, resaltando los atributos del servicio. Desde Febrero de 2021	Aumentar las ventas mediante el diseño un plan de marketing para potencializar la asesoría al cliente, resaltando los atributos del servicio. Desde Febrero de 2021	ventas del mes anterior a la aplicación del plan de marketing / ventas del mes posterior a la aplicación del plan de marketing	100%	Alcanzar un 100% el plan de marketing en la empresa	Contar en la empresa con plan de marketing.	Contar en la empresa con plan de marketing. Desde Febrero de 2021	Gerente Comercial y Marketing.	4 meses	Programa Publicidad	Proyecto mejoras	5.000		25%	25%	25%	25%									
	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Mejorar la calidad (Misión)	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de clientes y mantener la estabilidad de la cartera de la empresa. Hasta Junio del 2021	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de clientes y mantener la estabilidad de la cartera de la empresa. Responsable Gerente Comercial y Marketing	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de clientes y mantener la estabilidad de la cartera de la empresa. Desde Enero de 2021	Aplica CRM Si o No	100%	Cumplir con la aplicación de CRM al 100%	Contar con la aplicación de CRM	Contar con la aplicación de CRM. Desde Enero de 2021	Gerente Comercial y Marketing	6 meses	Programa Tecnológico	Proyecto innovación	1.000	16%	16%	16%	17%	16%	19%								





4.	D - A	Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, compromiso, transparencia (Visión)	Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las situaciones de inestabilidad política del país. Hasta Octubre de 2024	Generar una mejor comunicación interna, mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las situaciones de inestabilidad política del país. Desde Octubre de 2020	Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las situaciones de inestabilidad política del país. Desde Octubre de 2020	Desarrollo de la filosofía de trabajo SI o NO	100%	Trabajar en un 100% con filosofía de trabajo	Contar en la empresa con una gestión integral	Gerente General	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Filosofía empresarial	600	8%	8%	9%	8%	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	9%
		Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, compromiso, transparencia (Visión)	Motivar al personal mediante el desarrollo de un cronograma de capacitación es. Hasta Octubre de 2022	Motivar al personal mediante el desarrollo de un cronograma de capacitación es para el cumplimiento de funciones involucrand o al cliente interno y externo. Desde Octubre de 2020	n° de capacitaciones planeadas/ n° de capacitaciones cumplidas Existe el cronograma de capacitación del personal Si o No	100%	Aplicar en un 100% de la capacitación de personal.	Contar con capacitaciones. Desde Octubre de 2020	Gerente General	3 años	Programa Motivacional.	Proyecto cliente	800	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
															\$												
															5.750,0												
															0												
															TOTAL												

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estefanía Erazo

Tabla 28 POA Año 4

Nº	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1.	F O	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Establecer protocolos de Bioseguridad en para el bienestar del cliente interno y eterno. Hasta Julio de 2024	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Responsable Gerente General y Comercial.	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Desde Julio de 2020	Existencia de Protocolos de Bioseguridad SI o NO	100%	Cumplir con los protocolos de Bioseguridad al 100%	Contar con Protocolos de Bioseguridad. Desde Julio de 2020	Gerente General y Comercial	5 años	Programa Gestión	Proyecto Protocolos	3.000	8%	8%	9%	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	9%	8%
2.	F A	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión-Visión)	Desarrollo de Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Hasta Febrero de 2024	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Responsable Gerente Comercial y Marketing.	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Desde Febrero de 2021	Existe el Joint Venture Si o No	100%	Cumplir con la aplicación del Joint Venture al 100%	Trabajar con el Joint Venture. Desde Febrero de 2021	Gerente Comercial y Gerente de Marketing	4 años	Programa Joint Venture	Proyecto Alianzas	1.250	8%	8%	8%	10%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	8%	9%
4.	D A	Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)	Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país. Hasta Octubre de 2024	Generar una mejor comunicación interna, mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país. Responsable Gerente General	Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país. Desde Octubre de 2020	Desarrollo de la filosofía de trabajo SI o NO	100%	Trabajar en un 100% con filosofía de trabajo	Contar en la empresa con una gestión empresarial integral. Desde Octubre de 2020	Gerente General	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Filosofía empresarial	600	8%	8%	9%	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	9%	8%
															\$													
															TOTAL	4.850,00												

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estefanía Erazo

Tabla 29 POA Año 5

Nº	Perspectiva	EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE		
1.-	FO	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión)	Establecer protocolos de Bioseguridad en para el bienestar del cliente interno y eterno. Hasta Julio de 2024	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Responsable Gerente General y Comercial.	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones. Desde Julio de 2020	Existencia de Protocolos de Bioseguridad SI o NO	100%	Cumplir con los protocolos de Bioseguridad al 100%	Contar con Protocolos de Bioseguridad. Desde Julio de 2020	Gerente General y Comercial	5 años	Programa Gestión	Proyecto Protocolos	3.000	14%	14%	14%	14%	14%	14%	16%				
2.-	FA	Procesos Internos	Innovación, Desarrollo sostenible, Calidad en la Gestión, Competitividad (Misión- Visión)	Desarrollo de Joint Venture para contrarrestar los servicios sustituto. Hasta Febrero de 2024	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Responsable Gerente Comercial y Marketing.	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos. Desde Febrero de 2021	Existe el Joint Venture Si o No	100%	Cumplir con la aplicación del Joint Venture al 100%	Trabajar con el Joint Venture. Desde Febrero de 2021	Gerente Comercial y Gerente de Marketing	4 años	Programa Joint Venture	Proyecto Alianzas	1.250	50%	50%									
4.-	DA	Procesos Internos	Desarrollo sustentable, responsabilidad, eficiencia, eficacia, compromiso, transparencia (Visión)	Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país. Hasta Octubre de 2024	Generar una mejor comunicación interna, mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país. Responsable Gerente General	Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país. Desde Octubre de 2020	Desarrollo de la filosofía de trabajo SI o NO	100%	Trabajar en un 100% con filosofía de trabajo	Contar en la empresa con una gestión empresarial integral. Desde Octubre de 2020	Gerente General	5 años	Programa aprendizaje	Proyecto Filosofía empresarial	600	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
															\$											
															TOTAL	4.850,00										

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estefanía Erazo



## 2.5. Balance Score Carde

Es importante mencionar que en una empresa lo que no se puede medir no se le puede hacer seguimiento y por resultante no se puede gerenciar, es por ello que el Balance Scorecard es la principal e importante herramienta metodológica que permite la vinculación, control de los objetivos de la empresa y las gestiones necesarias para lograrlos alineados a las 4 perspectivas que comprenden en su totalidad los procesos que necesitan desarrollar una organización para que se desempeñe con éxito y estos son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es por ello que para la empresa RE/MAX 100 esta herramienta facilita la dirección que deberá seguir en el futuro, logrando un balance integrado y estratégico de la competitividad, productividad y crecimiento como se puede apreciar en la tabla 30.

Para la medición del cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores que se pretenden alcanzar se lo realizará a través de una semaforización:

**Tabla 30 Semaforización del Balance Score Carde**

PARAMETROS	
>90%	OPTIMO
85% y 90%	NORMAL
<85%	BAJO

**Fuente:** Levantamiento de información del plan estratégico

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

La tabla 30 expresa lo siguiente:

- El verde simboliza que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, es decir, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.
- El color amarillo hace referencia a un avance por debajo de lo esperado, pero es aceptable.
- Por último, el color rojo marca que el indicador, está crecidamente desfasado de la meta, significando que el indicador no se ha cumplido.

Cabe mencionar que es importante que todos los empleados de la empresa, sin importar el grado de jerarquía deberán contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales planteadas. Después de la obtención y el análisis de los indicadores que proyecta el BSC, se pueden tomar las respectivas acciones preventivas o correctivas con planes de acción y planes de contingencias que permitan mejorar la productividad como se aprecia en la tabla 30.

Tabla 31 Balance Score Card

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL						NOMECLATURA	PARAMETROS				
							>90%	OPTIMO			
PERSONAL						INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)	
										PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
N°	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	META	INDICADORES							
1	FINANCIERA	Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios.	Alcanzar un 80% de estudios financieros para decidir sobre créditos.	N° Solicitudes de créditos/ N° solicitudes aprobadas	2 solicitudes aprobadas	2	2	100,00			
2	FINANCIERA	Aumentar las ventas mediante el diseño un plan de marketing para potencializar la asesoría al cliente, resaltando los atributos del servicio.	Alcanzar un 100% el plan de marketing en la empresa	ventas del mes anterior a la aplicación del plan de marketing / ventas del mes posterior a la aplicación del plan de marketing	Ventas incrementadas 5%	5	5	100,00			
<b>TOTAL INDICADORES FINANCIEROS</b>								100,00			
3	CLIENTES	Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio.	Trabajar con la aplicación móvil al 100%	Desarrollo de la aplicación móvil Si o No	Elaboración de 1 programa de servicio al cliente	1	1	100,00			
4	CLIENTES	Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de clientes y mantener la estabilidad de la cartera de la empresa.	Cumplir con la aplicación de CRM al 100%	Aplica CRM Si o No	Clientes fidelizados	1	1	100,00			
<b>TOTAL INDICADORES DE MARKETING</b>								100,00			
5	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos	Cumplir con la aplicación del Joint Venture al 100%	Existe el Joint Venture Si o No	3 convenios con empresas aseguradoras	1	1	100,00			
6	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones.	Cumplir con los protocolos de Bioseguridad al 100%	Existencia de Protocolos de Bioseguridad SI o NO	Protocolos de Bioseguridad implementados	2	2	100,00			
7	PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación del plan estratégico aprovechando el financiamiento que brindan las instituciones financieras.	Aplicar la planificación estratégica al 100%	Implementación del Plan Estratégico Si o No	Gestión Administrativa mejorada 100%	100	100	100,00			
8	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Generar una mejor comunicación interna, mediante la filosofía empresarial POCA YOKE, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país	Aplicar la planificación estratégica al 100%	Implementación del Plan Estratégico Si o No	Si hay filosofía de trabajo	1	1	100,00			
<b>TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN</b>								100,00			
9	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adquirir activos altamente líquidos mediante la aplicación de políticas financieras de liquidez para afrontar crisis económicas venideras	Aplicar en un 100% de la capacitación de personal.	n° de capacitaciones planeadas/ n° de capacitaciones cumplidas Existe el cronograma de capacitación del personal Si o No	Personal capacitado	10	9	90,00	Desarrollar un buen plan de capacitación	Buscar financiamiento para ejecutar el plan al 100%	
<b>TOTAL INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>							90,00				
<b>TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA</b>							97,50				

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estefanía Erazo

Mediante el desarrollo del tablero de control nos permitirá dar seguimiento a los objetivos estratégicos propuestos con el fin de que se mejore la situación en la que se encuentra la empresa, pero cabe recalcar que se deberá apoyar en nuevas tecnologías informáticas y dar un monitoreo permanente de los indicadores ya que estos son la base para mantener un buen control de situación.

## **2.6. Matriz de Priorización de Proyectos**

Con la elaboración de la Matriz de Priorización le permitirá a la empresa RE/MAX 100 tener un mejor panorama de la viabilidad y ejecución de los proyectos propuestos en el Plan Estratégico y proyectados en los POA, para realizar esta matriz se debe crear una lista de criterios o características necesarias para lograr el objetivo, los factores que se consideraron fueron:

- Impacto
- Factibilidad Económica.
- Factibilidad Técnica
- Tiempo
- Participación de los actores
- Corresponde. con la visión y misión
- Integralidad
- Valor político
- Gobernabilidad
- Sostenibilidad
- Innovación tecnológica
- Costo de postergar la solución

Una vez que se desarrolla la lista total se le plasma en L, en donde una la fila irán los criterios y en la esquina de la columna irán los proyectos, una vez realizado esto se procede a juzgar la importancia relativa de cada criterio en comparación con los proyectos asignándole una puntuación en un rango de 1 a 5, siendo 5 de alta relevancia y 1 no relevante.

Si un proyecto obtiene en la suma total de los criterios evaluados entre 40 – 50 son proyectos de relevancia alta que tienen que ejecutarse y dar un seguimiento oportuno, si el proyecto tiene menos de 40 son proyectos de menor relevancia y que podrían posponerse de la planificación.

Tabla 32 Matriz de Priorización de Proyectos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS													
(Para 3 años proyecto de Asesoría Empresarial)													
FACTORES PROYECTOS	Impacto	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Tiempo	Participación de los actores	Corres. Con la visión y misión	Integralidad	Valor político	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Costo postergar solución de la	PUNTAJE TOTAL
Proyecto innovación	4	4	5	1	2	5	5	5	5	4	4	4	48
Proyecto Financiamiento	4	2	3	5	3	5	5	5	3	4	5	5	49
Proyecto Alianzas	5	4	3	1	3	5	5	5	5	5	4	5	50
Proyecto Protocolos	3	3	4	1	3	5	4	5	4	3	3	4	42
Proyecto Gestión Administrativa	3	5	2	1	5	5	3	5	2	3	5	5	48
Proyecto mejoras	4	1	3	5	5	5	3	5	3	4	4	3	45
Proyecto innovación	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	48
Proyecto Filosofía empresarial	2	5	4	1	3	5	4	5	4	2	5	4	44
Proyecto cliente	4	3	4	1	3	5	4	5	4	4	3	4	44

**Fuente:** Levantamiento de información del plan estratégico

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Como se puede apreciar en la tabla 32 los proyectos planteados tienen entre 41-50 sobre 40, lo que implica que todos están sobre el nivel esperado y deben ser efectuados desde el primer año, dando prioridad a los de mayor puntuación que son los siguientes proyectos:

- Proyecto Alianzas
- Proyecto Financiamiento
- Proyecto innovación
- Proyecto Gestión Administrativa

## 2.7. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La matriz MCPE es una herramienta muy útil que permitirá a la empresa RE/MAX 100 decir cuáles alternativas de estrategias desarrolladas son mejores.

**Para la realización de la matriz se siguió los siguientes pasos:**

- **Paso 1:** Selección de los factores internos y externos que se tomaron directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
- **Paso 2:** Se le asigna un valor a cada factor externo e interno clave se debe sumar 100.
- **Paso 3:** Selección de las estrategias planteadas en el FODA cruzado.
- **Paso 4:** Se determina los puntajes del grado de atracción (PA) son los:

### **Calificación del atractivo:**

- 1 no aceptable;
- 2 posiblemente aceptable;
- 3 probablemente aceptable;
- 4 la más aceptable

Positivo: Las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave.

Negativo: indica que el factor no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza.

- **Paso 5:** Se calcula los puntajes totales del grado de atracción (PTA), se indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa
- **Paso 6:** Se calcula la suma del puntaje total del grado de atracción (SPTA) y se muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.

Los puntajes totales del grado de atracción, que es el resultado de la multiplicación de los valores resultantes del paso 2 y 4. Se debe tener en cuenta que mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica como se puede apreciar en la tabla 32.

Tabla 33 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9	
		Gestionar financiamiento mediante créditos bancarios con las entidades financieras públicas y privadas, para invertir y fortalecer la cartera de servicios.		Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio.		Desarrollar el portafolio de servicios mediante el Joint Venture para contrarrestar los servicios sustitutos		Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones.		Mejorar la gestión administrativa, mediante la implementación del plan estratégico aprovechando el financiamiento que brindan las instituciones financieras		Aumentar las ventas mediante el diseño un plan de marketing para potencializar la asesoría al cliente, resaltando los atributos del servicio.		Mejorar la calidad del servicio, mediante CRM para prevenir la pérdida de la estabilidad de la cartera de la empresa.		Generar una mejor comunicación interna mediante la filosofía empresarial POCA Yoke, para hacer frente a las Situaciones de inestabilidad política del país.		Motivar al personal mediante el desarrollo de un cronograma de capacitaciones para el cumplimiento de funciones involucrando al cliente interno y externo.	
		P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A
<b>FACTORES INTERNOS</b>																			
<b>Fortalezas</b>																			
Participación en el mercado (Posicionamiento)	6%	4,00	0,24	4,00	0,24	2,00	0,12	2,00	0,12	4,00	0,24	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12
Competitividad de Precios	3%	4,00	0,12	4,00	0,12	1,00	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03	1,00	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03	3,00	0,09
Portafolio de servicios	4%	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16
Cuenta la empresa con capacidad tecnológica	3%	3,00	0,09	4,00	0,12	2,00	0,06	4,00	0,12	3,00	0,09	2,00	0,06	4,00	0,12	2,00	0,06	4,00	0,12
El sistema de información es fácil de utilizar	4%	3,00	0,12	4,00	0,16	2,00	0,08	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16
<b>Debilidades</b>																			
La empresa utiliza conceptos de administración estratégica (No cuenta con plan estratégico )	6%	3,00	0,18	4,00	0,24	3,00	0,18	3,00	0,18	4,00	0,24	3,00	0,18	2,00	0,12	1,00	0,06	3,00	0,18
La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva (Carece de un plan de marketing)	4%	1,00	0,04	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	4,00	0,16	2,00	0,08	3,00	0,12	4,00	0,16
Servicio al cliente deficiente	5%	1,00	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20
Falta de capacitaciones a los miembros de la organización	5%	4,00	0,20	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15
Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo (Recursos Financieros Escasos)	4%	4,00	0,16	3,00	0,12	2,00	0,08	2,00	0,08	3,00	0,12	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12
<b>FACTORES EXTERNOS</b>																			
<b>Oportunidades</b>																			
Incentivos a las PYMES y Microempresas ( Cambio de la matriz productiva que tiene como base el crecimiento, innovación, ciencia y tecnología)	6%	4,00	0,24	3,00	0,18	3,00	0,18	4,00	0,24	4,00	0,24	2,00	0,12	3,00	0,18	2,00	0,12	1,00	0,06
Crecimiento de la demanda ( de contratación de servicios profesionales de bienes raíces)	5%	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	2,00	0,10	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20
Condiciones del servicio sustituto	4%	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	4,00	0,16	1,00	0,04	3,00	0,12	3,00	0,12	4,00	0,16	3,00	0,12

Avances tecnológicos (constantes crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías)	5%	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15
Diferenciación servicios.	6%	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24
<b>Amenazas</b>																			
Incertidumbre e inestabilidad política y jurídica	7%	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	3,00	0,21	1,00	0,07	3,00	0,21	2,00	0,14	4,00	0,28	3,00	0,21
Entrada de los competidores	5%	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15
Disponibilidad de servicios sustitutos.	4%	4,00	0,16	2,00	0,08	4,00	0,16	2,00	0,08	4,00	0,16	2,00	0,08	3,00	0,12	4,00	0,16	4,00	0,16
Contracción del sector de la construcción por ende Inmobiliario (PIB Sectorial)	7%	1,00	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	3,00	0,21
Crisis por el COVID-19 (Pandemia)	7%	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	3,00	0,21	3,00	0,21	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,18</b>		<b>3,25</b>		<b>3,01</b>		<b>3,22</b>		<b>3,18</b>		<b>3,05</b>		<b>2,97</b>		<b>3,15</b>		<b>3,24</b>

**Fuente:** Levantamiento de información del plan estratégico

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Con manifiesta la tabla 33 las siguientes estrategias son más atractivas:

- Aprovechar la tecnología mediante la generación de una aplicación móvil para evitar el descenso de la demanda y la diferenciación del servicio.
- Motivar al personal mediante el desarrollo de un cronograma de capacitaciones para el cumplimiento de funciones involucrando al cliente interno y externo.
- Desarrollar el sistema de información gerencial mediante indicadores KPI para establecer protocolos de Bioseguridad en las instalaciones.



## 2.8. Análisis de rentabilidad del proyecto

Para un proyecto de inversión es importante la evaluación ya que permitirá conocer si es conveniente invertir en el proyecto, esto se podrá lograr mediante la relación costo beneficio que es aquella relación en que tanto el flujo de beneficio como el de los costos se actualizan a una tasa de interés que se considera próxima al costo de oportunidad del capital; se determina así la relación entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos

Para calcular la relación costo beneficio que se obtendrá con la implementación de planificación estratégica para RE/MAX 100, se tomará las ventas históricas y con el método de mínimos cuadrados se proyectan para los años venideros, como a continuación se detalla:

**Tabla 34 Método de mínimos cuadrados**

<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>VENTAS HISTORICAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>976452,65</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>984124,98</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1008746,45</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1009587,75</td> </tr> </tbody> </table>		AÑOS	VENTAS HISTORICAS	2016	976452,65	2017	984124,98	2018	1008746,45	2019	1009587,75	$y = a + bx$ $b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$ $a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$			
AÑOS	VENTAS HISTORICAS														
2016	976452,65														
2017	984124,98														
2018	1008746,45														
2019	1009587,75														
AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>										
2016	1	976452,65	976452,65	1	953459777692,02										
2017	2	984124,98	1968249,96	4	968501976260,00										
2018	3	1008746,45	3026239,35	9	1017569400387,60										
2019	4	1009587,75	4038351,00	16	1019267424950,06										
	<b>10</b>	<b>3978911,83</b>	<b>10009292,96</b>	<b>30</b>	<b>3958798579289,69</b>										

**Fuente:** Estados financieros de RE/MAX 100

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Con las fórmulas del método de mínimos cuadrados se obtuvo las ventas proyectadas sin plan Estratégico del año 2020 hasta el año 2024 como se detalla en tabla 34.

**Tabla 35 Ventas proyectadas sin Plan Estratégico**

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS
2020	1025734,65
2021	1038137,33
2022	1050540,00
2023	1062942,68
2024	1075345,36

$$b = \frac{N \sum x y - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

<b>B</b>	<b>12402,677</b>
<b>A</b>	<b>963721,265</b>

**Fuente:** Método mínimos cuadrados

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

De las ventas proyectadas sin plan estratégico se obtiene que existe una tasa de crecimiento poca atractiva de 1,27 como se detalla en la tabla 35.

**Tabla 36 Tasa de crecimiento de las ventas proyectadas**

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS	TASA DE CRECIMIENTO
2020	1025734,65	1,60%
2021	1038137,33	1,21%
2022	1050540,00	1,19%
2023	1062942,68	1,18%
2024	1075345,36	1,17%
	<b>5252700,02</b>	<b>1,27%</b>

**Fuente:** Método mínimos cuadrados

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Para la proyección de las ventas con plan estratégico se tomó en cuenta el criterio de la gerencia general y comercial el cual busca un incremento de un 5% en los ingresos anuales obteniendo como resultado que para el año 2024 se obtendrán ingresos de \$. 1.288.518,23 como se puede apreciar en la tabla 36.

**Tabla 37 Ventas proyectadas con Plan Estratégico**

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS	INCREMENTO
2020	1060067,138	5%
2021	1113070,494	5%
2022	1168724,019	5%
2023	1227160,22	5%
2024	1288518,231	5%
	5857540,102	

**Fuente:** Método mínimos cuadrados

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Para la determinación de la relación costo beneficio se tomará el costo total del plan estratégico como se detalla en tabla 37.

**Tabla 38 Costos POA**

AÑOS PLAN ESTRATÉGICO	COSTOS POA
2020	\$7.950,00
2021	\$12.800,00
2022	\$5.750,00
2023	\$4.850,00
2024	\$4.850,00
	\$36.200,00

**Fuente:** POAS de elaborados

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

$$C/B = \frac{\text{Ingresos Totales Netos}}{\text{Costos Totales}}$$

**Tabla 39** Calculo Relación Costo Beneficio

<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 604.840,08
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 36.200,00
<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>	\$ 16,71

**Fuente:** Método Relación Costo Beneficio

**Elaborado por:** Estefanía Erazo

Los resultados obtenidos son favorables como se puede apreciar en la tabla 39, ya que se obtuvo que por cada dólar invertido se tendrá beneficio de \$ 16,71 siendo viable el plan estratégico para la empresa RE/MAX 100

## CONCLUSIONES

Para la empresa **RE/MAX 100** es fundamental implementar el plan estratégico para cumplir las actividades precisadas dentro de la organización logrando así la productividad y la competitividad deseada.

El análisis situacional realizado sirvió para conocer a profundidad todos los factores que pueden beneficiar y perjudicar a la empresa, donde se obtuvo que el portafolio de servicios con el que cuenta la empresa es una fortaleza de alto impacto, una debilidad que se detectó es el deficiente servicio, mientras que una oportunidad que se debe aprovechar son los avances tecnológicos y una amenaza latente es la incertidumbre e inestabilidad política y jurídica del país, para obtener estos factores se utilizó matrices como EFE, EFI, MPC, P EYEA, FODA entre otras, que sirvieron para proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva, basándose en la información suministrada por las matrices, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

Mediante el direccionamiento estratégico se detectó la falta de una filosofía empresarial y la inapropiada redacción de la misión y visión, por lo que se declara una nueva misión, visión, valores y principios que sirvieron como base para la realización plan estratégico, el mapa estratégico, el tablero de control, etc., que son herramientas gerenciales que permitirán la mejor toma de decisiones y la solución oportuna de los problemas. El modelo de gestión integral es fundamental para conocer la ruta que la empresa RE/MAX 100 deberá seguir para conseguir sus metas y sirve de apoyo para el logro del objetivo general que es “Incrementar la rentabilidad de la empresa, mediante el fortalecimiento de los procesos internos para una mayor participación en el mercado”.

Se implementó un sistema de control que son los PAO proyectado para cada año y el tablero de control que permitirán el cumplimiento de las actividades y la adecuada asignación de recursos.

## **RECOMENDACIONES**

Es recomendable utilizar todas las herramientas administrativas planteadas ya que con esto se podrá llevar una mejor ejecución y control de las actividades, sin dejar de lado la implementación de tecnología que puede ayudar a un mejor proceso y conseguir servicios óptimos.

Para que el presente plan estratégico se mantenga a lo largo del tiempo se recomienda que se actualice conforme a los nuevos lineamientos del gobierno entrante.

Se recomienda que se realice monitoreo periódico del uso de todos los recursos que intervengan en los diferentes procesos apoyándose en las herramientas de gestión implementadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Cáceres, L. (2011). *Sector Inmobiliario Ecuador 2011. Management, Aciertos y Perspectivas*. Recuperado el 13 de Enero de 2020, de <https://docplayer.es/14604595-Trayectoria-del-sector-en-la-historia-del-ecuador-14-sector-inmobiliario.html>
- Araque Salazar, M. C., & Cruz Viueza, L. F. (2014). *Planificación Estratégica de la empresa AICA*. Quito: Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE).
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., & Sangiovanni, R. (05 de Noviembre de 2010). *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de <https://docplayer.es/26523841-Analisis-foda-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas.html>
- Barro, R. (1998). *Macroeconomía*. México D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Bernal Torres, C. A. (2012). *Metodología de la Investigación*. Bogota, Colombia: Pearson Educación.
- Cardona Labarga, J. M. (1988). *Crear y sobrevivir: cómo evolucionan y prosperan las empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Carvajal Ortiz, J. A. (16 de Noviembre de 2014). *Factores y Sectores Económicos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://prezi.com/iphpiqykamlk/factores-y-sectores-economicos/>
- Cazares, R. (2010). *¿Qué entendemos por factores sociales?* Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://sites.google.com/site/e518tecnofilosofia/-que-entendemos-por-factores-sociales>
- Coronel Garzón, T. F., & Guerrero Medina, M. D. (2017). *Estudio de Precios y Rentabilidad de la Vivienda en el Guayaquil Metropolitano, Período 2015-2016*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/98980/D-CD223.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena Edición ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- EAE Business School. (6 de Enero de 2017). *¿Qué es y cómo elaborar una matriz de priorización?* Recuperado el 13 de Marzo de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (28 de Septiembre de 2009). *Ley de Seguridad Pública y del Estado*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Registro Oficial Suplemento 35: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_panel5\\_sercop\\_1.3.\\_ley\\_seg\\_p%C3%BAblica.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_panel5_sercop_1.3._ley_seg_p%C3%BAblica.pdf)
- Ecuador, Asamblea Nacional. (12 de Agosto de 2013). *Código Orgánico de la Producción y Comercio*. Recuperado el 08 de Enero de 2020, de Registro Oficial 056:

file:///C:/Users/User/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2].pdf

Ecuador, Banco Central. (2020). *Información Estadística Mensual No. 2022 - Agosto 2020*. Recuperado el 19 de septiembre de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Ecuador, Consejo Nacional de Planificación. (22 de Septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de Resolución N.º CNP-003-2017.: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Junio de 2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/062018\\_Mercado%20Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/062018_Mercado%20Laboral.pdf)

Ecuador, Presidencia de la República. (23 de Junio de 1986). *Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raíces*. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de Registro Oficial No. 490: <https://acbir.com.ec/docs/Reglamentacion-de-la-Ley-de-Corredores-de-Bienes-Raices.pdf>

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Díaz de Santos.

Ferré, J. (26 de Marzo de 2020). *Coronavirus: origen, transmisión, causas, síntomas, protección*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200326/48103758469/coronavirus-covid-19-escola-pejoan-jose>

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: Grupo Editor S.A.

García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

Guzmán, G., Alonso, A., & Sevilla, E. (1994). *Las metodologías participativas de investigación: el aporte al desarrollo local endógeno*, Instituto de Sociología y Estudios Campesinos. Córdoba: Etsiam.

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). (2020). *Estrategias en la Crisis Covid19*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/User/Downloads/INCAE%20-%20Estrategias%20-%20COVID19.pdf>

Instituto de Auditores Internos. (s.f.). *Definición de Auditoría Interna*. Recuperado el 01 de Febrero de 2020, de Instituto de Auditores Internos de Argentina: <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>



- Isidoro, F., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), 415- 447. Recuperado el 28 de julio de 2020, de file:///C:/Users/User/Documents/1920-Texto%20del%20art%C3%AD\_culo-6140-1-10-20180605.pdf
- Jimenez Castro, W. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Lara Narváez, N. C. (2019). *Elaboración de un plan estratégico de la empresa consultora IMOBILITY SUPPORT S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Lavergne, N. (1964). *El intercambio mercantil en el socialismo* (Edición de la Revista 'Comercio Exterior ed.). La Habana: Edición de la Revista Comercio Exterior.
- Martín, P. (27 de Febrero de 2014). *Mercado inmobiliario concepto*. Recuperado el 13 de Enero de 2020, de Scribd: <https://es.scribd.com/document/209658834/Mercado-inmobiliario-Concepto-docx>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Miranda, E. (14 de Junio de 2018). *Mercado inmobiliario registra una notable recuperacion en el 2018*. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de EL Universo: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/06/14/nota/6809120/mercado-inmobiliario-registra-notable-recuperacion>
- Muñoz Troche, C. (1 de Octubre de 2011). *Tasas Activas y Pasivas*. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de <http://activasypasivasbcb.blogspot.com/2011/10/definicion-de-tasas-activas-y-pasivas.html>
- Nuñez, P. (3 de Enero de 2018). *¿Qué es una inmobiliaria?* Recuperado el 13 de Enero de 2020, de Ciudadaris: <https://www.ciudaris.com/blog/que-es-una-inmobiliaria/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). *Población ocupada*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTQzMDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUtckhlQaptWmJOcSoA0yRkhzUAAAA=WKE#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del,v%C3%ADnculo%20formal%2](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTQzMDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUtckhlQaptWmJOcSoA0yRkhzUAAAA=WKE#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del,v%C3%ADnculo%20formal%2)
- Pacheco, J. (21 de Abril de 2020). *Macroambiente*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.webyempresas.com/macroambiente/>
- Paredes, E. (10 de Agosto de 2010). *La Matriz FODA Cruzada para ideas de negocios*. Recuperado el 10 de Febrero de 2020, de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>

- Paris Roche, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (Cuarta ed.). España: Paidotribo.
- Peñalver, P. (17 de Noviembre de 2012). *Proyecto Empresarial 2.0*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Proyectoempresarial: <https://proyectoempresarial.wordpress.com/2012/11/17/entorno-tecnologico/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (16 de Noviembre de 2015). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de Definición: <https://definicion.de/producto-interno-bruto/>
- Ponce Talancón, H. (2007). *Enseñanzas e investigación en psicología* (Vol. 12). México D.F.: Cneip.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. New York: Freed Press.
- Properati. (10 de Abril de 2019). *Reporte del Mercado Inmobiliario – Quito Abril 2019*. Recuperado el 14 de Enero de 2020, de <https://blog.properati.com.ec/reportes-del-mercado-inmobiliario-quito-abril-2019/>
- Publicaciones Vértice. (2004). *Dirección estratégica*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA39&dq=que+es+la+vision+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0CCEQ6wEwAWoVChMIxNG8m6G3yAIVR9CCh0YsAVP#v=onepage&q=que%20es%20la%20vision%20de%20una%20empresa&f=false>
- Ranís Franquet, A. (2016). *Microentorno*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html>
- RE/MAX 100. (2019). *RE/MAX 100 – Iñaquito, Pichincha - Quito*. Obtenido de <https://www.remax.com.ec/es-ec/oficinas/pichincha/quito/remax-100/89028>
- Río Negro. (30 de Agosto de 2018). *¿Qué es el riesgo país?* Recuperado el 24 de Mayo de 2020, de Rionegro: <https://www.rionegro.com.ar/argentina/que-es-el-riesgo-pais-YD5630742>
- Riquelme, M. (24 de Mayo de 2015). *La matriz del Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Roble, D. (2 de Julio de 2016). *Plan operativo anual (POA)*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de Sinnexus: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)
- Rodríguez, E. M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rubio, F. (2002). *Identidad y Ciudadanía: Un reto a la educación intercultural*. Madrid: Narcea S.A.
- Sánchez Galán, J. (Junio de 2016). *Plan estratégico*. Recuperado el 28 de Febrero de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

- Sánchez Galán, J. (21 de Noviembre de 2017). *PIB per cápita*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>
- Sánchez Galán, J. (s.f.). *Poder adquisitivo*. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de Economipedia Haciendo fácil la Economía: <https://economipedia.com/definiciones/poder-adquisitivo.html>
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia* (Primera ed.). México D.F, Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Sandoval, C. (9 de Abril de 2020). *Ecuador ha dedicado USD 222,4 millones para atender emergencia sanitaria por Covid-19*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-dinero-atencion-emergencia-covid19.html>
- Santibáñez, E., & Cadena, D. M. (24 de Marzo de 2015). *Factores políticos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://es.slideshare.net/zuanyseguradechavez/factores-politicos#:~:text=%EF%81%BD%20Los%20factores%20pol%C3%ADticos%20son,este%20tipo%20y%20son%20legales>.
- Sevilla Quispe, L. M. (2019). *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa PRONACNOR.CIA.LTDA del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: UMET.
- Shulman, L. (1986). *Los que entienden: el crecimiento del conocimiento en la enseñanza*. New York: Publicaciones sabias.
- Soto Ortíz, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. Coyoacán, México D.F.: Facultad de Economía UNAM.
- Sulser Valdéz, R. A., & Pedroza Escandón, J. E. (2004). *Exportación Efectiva*. Puebla, México: Isef.
- Ucha, F. (Julio de 2013). *Definición de Principios*. Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de <https://www.definicionabc.com/social/principios.php>

# ANEXOS

## Anexo 1: Cronograma de actividades y presupuesto

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	tri 4, 2017			tri 1, 2018		
							oct	nov	dic	ene	feb	mar
1		<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA RE/MAX</b>	<b>126 días</b>	<b>lun 28/10/19</b>	<b>lun 20/04/20</b>	<b>\$7,198.00</b>						
2		<b>Antecedentes</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 28/10/19</b>	<b>vie 08/11/19</b>	<b>\$60.00</b>						
3		Árbol de problemas	2 días	lun 28/10/19	mar 29/10/19	\$10.00						
4		Matriz de Análisis de Situaciones (MAS)	2 días	mié 30/10/19	jue 31/10/19	\$20.00						
5		Determinación de Objetivos	2 días	vie 01/11/19	lun 04/11/19	\$10.00						
6		Metodología de Investigación	2 días	mar 05/11/19	mié 06/11/19	\$10.00						
7		Marco Teórico	2 días	jue 07/11/19	vie 08/11/19	\$10.00						
8		<b>Capítulo I. Análisis Situacional y Contextual</b>	<b>30 días</b>	<b>lun 11/11/19</b>	<b>vie 20/12/19</b>	<b>\$2,000.00</b>						
9		Análisis PESTAL	3 días	lun 11/11/19	mié 13/11/19	\$500.00						
10		Análisis PORTER	4 días	jue 14/11/19	mar 19/11/19	\$500.00						
11		Análisis del Macroambiente	7 días	mié 20/11/19	jue 28/11/19	\$250.00						
12		Análisis de la Competencia	8 días	vie 29/11/19	mar 10/12/19	\$350.00						
13		Análisis y Auditoría Interna	8 días	mié 11/12/19	vie 20/12/19	\$400.00						
14		<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<b>37 días</b>	<b>lun 23/12/19</b>	<b>mar 11/02/20</b>	<b>\$2,600.00</b>						
15		Evaluación PEST	3 días	lun 23/12/19	mié 25/12/19	\$500.00						
16		Evaluación de PORTER	3 días	jue 26/12/19	lun 30/12/19	\$500.00						
17		Matriz de Evaluación de Factores Externos	3 días	mar 31/12/19	jue 02/01/20	\$250.00						
18		Matriz de Auditoría Interna	4 días	vie 03/01/20	mié 08/01/20	\$250.00						
19		Matriz de Perfil Competitivo	3 días	jue 09/01/20	lun 13/01/20	\$250.00						
20		Matriz de Evaluación de Factores Internos	3 días	mar 14/01/20	jue 16/01/20	\$250.00						
21		Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción	3 días	vie 17/01/20	mar 21/01/20	\$100.00						
22		Matriz de Crecimiento BCG	3 días	mié 22/01/20	vie 24/01/20	\$150.00						

Proyecto: CRONOGRAMA GTH Fecha: dom 31/05/20	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha limite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

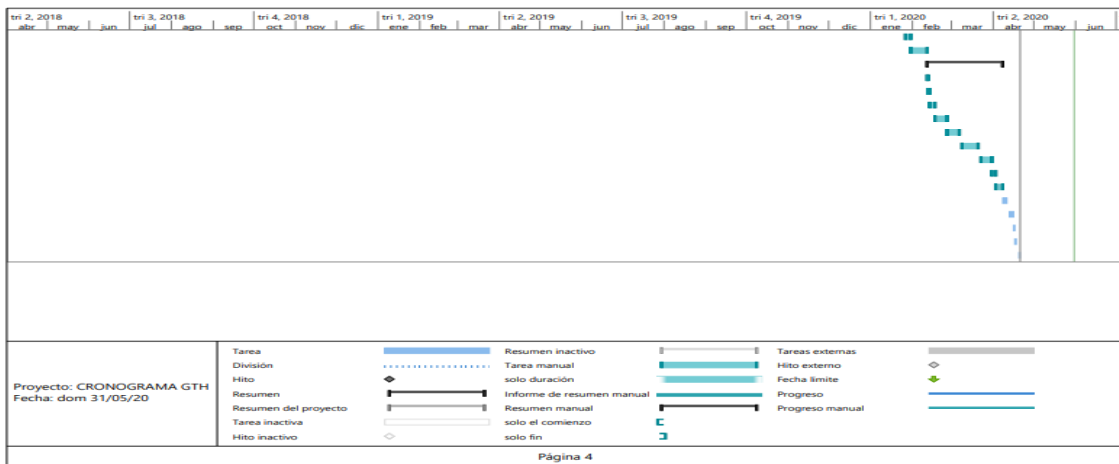
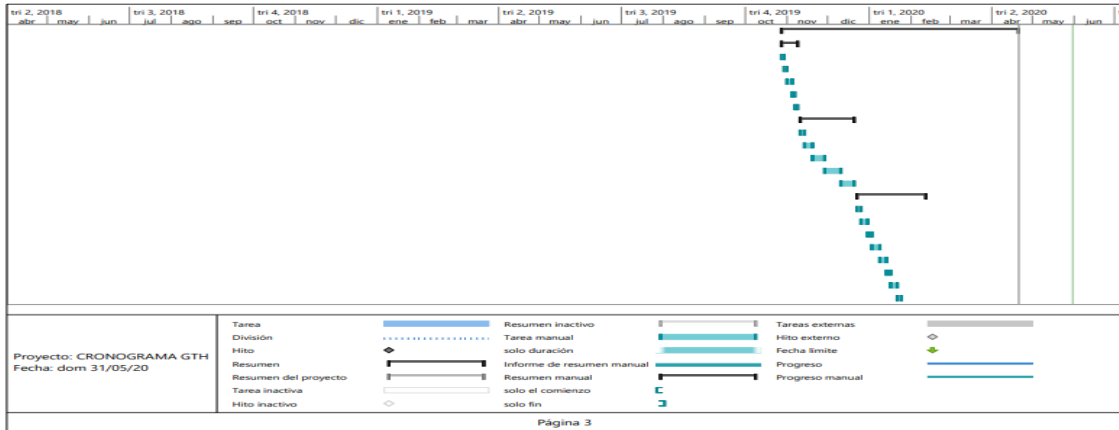
Página 1

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	tri 4, 2017			tri 1, 2018		
							oct	nov	dic	ene	feb	mar
23		Matriz FODA	4 días	lun 27/01/20	jue 30/01/20	\$150.00						
24		Matriz de FODA Cruzado	8 días	vie 31/01/20	mar 11/02/20	\$200.00						
25		<b>Capítulo II. Direccionamiento Estratégico</b>	<b>40 días</b>	<b>mié 12/02/20</b>	<b>mar 07/04/20</b>	<b>\$2,300.00</b>						
26		Matriz de Determinación de Visión	1 día	mié 12/02/20	mié 12/02/20	\$100.00						
27		Matriz de Determinación de Misión	1 día	jue 13/02/20	jue 13/02/20	\$100.00						
28		Matriz de Principios y Valores	2 días	vie 14/02/20	lun 17/02/20	\$100.00						
29		Mapa Estratégico	7 días	mar 18/02/20	mié 26/02/20	\$350.00						
30		Matriz de Plan Estratégico	7 días	jue 27/02/20	vie 06/03/20	\$350.00						
31		Planes Operativos Anuales	10 días	lun 09/03/20	vie 20/03/20	\$500.00						
32		Balance Scorecard	6 días	lun 23/03/20	lun 30/03/20	\$500.00						
33		Matriz de Priorización de Proyectos	3 días	mar 31/03/20	jue 02/04/20	\$150.00						
34		Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	3 días	vie 03/04/20	mar 07/04/20	\$150.00						
35		<b>Conclusiones</b>	<b>3 días</b>	<b>mié 08/04/20</b>	<b>vie 10/04/20</b>	<b>\$20.00</b>						
36		<b>Recomendaciones</b>	<b>3 días</b>	<b>lun 13/04/20</b>	<b>mié 15/04/20</b>	<b>\$20.00</b>						
37		<b>Bibliografía</b>	<b>1 día</b>	<b>jue 16/04/20</b>	<b>jue 16/04/20</b>	<b>\$5.00</b>						
38		<b>Anexos</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 17/04/20</b>	<b>vie 17/04/20</b>	<b>\$128.00</b>						
39		<b>Presentación de la Planificación Estratégica</b>	<b>1 día</b>	<b>lun 20/04/20</b>	<b>lun 20/04/20</b>	<b>\$65.00</b>						

Proyecto: CRONOGRAMA GTH Fecha: dom 31/05/20	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha limite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Página 2



## Anexo 2: Acta de Entrevista

**RE/ MAX 100**  
HERNANDO SARMIENTO N39-77 ENTRE  
PORTETE Y HUGO MONCAYO  
Telf. 02 512-3448  
QUITO-ECUADOR

**RE/MAX100**  
EVOLUCIÓN EN BIENES RAÍCES

---

Quito 10 de Febrero de 2020

Reunión Directivos REMAX 100  
Presente. -

Se mantuvo una reunión con los directivos de la empresa inmobiliaria REMAX 100, siendo estos los mismos:  
Gabriela Zambrano  
Bayron Astudillo

**RE/MAX**

**ORDEN DEL DÍA**

Tema para tratar: Establecer puntos para determinar las propuestas de elaboración de un plan estratégico dentro de la empresa, para lo cual se tratarán los siguientes puntos:

Punto 1: Análisis y comprobación de factores internos y externos con sus respectivas matrices, entre las cuales tenemos; Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), Matriz de evaluación de factores internos (EFI) y FODA.

Punto 2: Identificación de FODA con las que cuenta la empresa, para lo cual daremos una ponderación de valores entre la empresa REMAX 100 y dos de sus competidores dentro del mismo mercado de competitividad.

Punto 3: Para la calificación de la matriz FODA se procede a colocar todos los factores que influyen en el desarrollo de la empresa, y poder actuar dentro de las principales falencias que encontremos dentro de estos análisis.

En cada uno de los puntos tratados se logró definir la propuesta establecida en consenso.



Ing. Ma. Gabriela Zambrano Sotomayor

---

CBR. N°998-P

**REMAX100**

**#1**  
HABER EN EL  
MUNDO  
VENIR HAS  
RE/MAX