



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Graduación para optar por el título académico de Bachillerato

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA GRUPO AETNA S.A.

ESTUDIANTE:

Pamela Garro Acevedo

CARNÉ:

200903914

II Semestre 2014

“La vida del estudiante es el sacrificio y su recompensa, el triunfo”
(ANÓNIMO).

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo a Dios por el regalo de la vida, por brindarme la oportunidad de luchar por sueños y anhelos. Por permitirme culminar una etapa de preparación muy importante.

A mis padres por su apoyo incondicional, por su guía, por sus valores, por su amor y su entrega total.

A mi padre por siempre procurar darnos lo mejor e inculcar los valores de la educación y el trabajo.

A mi madre por sus atenciones y su comprensión extrema, por sus chineos y por su amor incondicional.

A mi novio Rubén por estar a mi lado y apoyarme en esta etapa de mi vida. Porque juntos seguimos construyendo nuestro futuro juntos. Esta etapa es una de las tantas anheladas y cumplidas.

A la empresa en la cual laboro y a mi jefe por la oportunidad de realizar el desarrollo de la presente investigación. Por la oportunidad de aportar mi fuerza laboral a esa empresa a cambio de una gran experiencia, conocimientos y enriquecimiento personal.

En general a muchos familiares, amigos y compañeros de la universidad que han colaborado de diversas formas en el cumplimiento de este objetivo.

Contenido

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE CUADROS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE APÉNDICES	9
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1 CAPÍTULO I: GENERALIDADES	13
1.1 Antecedentes de la empresa	13
1.2 Naturaleza	15
1.3 Ubicación	16
1.4 Descripción del personal y puestos	16
1.5 Distribución de las instalaciones físicas	16
1.6 Funciones	17
1.7 Antecedentes del Estudio	23
1.8 Justificación	24
1.9 Planteamiento del Problema	24
1.10 Objetivo General	24
1.11 Objetivos Específicos	25
1.12 Alcances	25
1.13 Limitaciones	26
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Estrategia	27
2.1.1 Administración estratégica	27
2.1.2 Pasos para la administración estratégica	27
2.1.3 Desarrollo de la visión	28
2.1.4 Desarrollo de la misión	28
2.1.5 Valores	29
2.1.6 Objetivos	29
2.2 Análisis del entorno	30

2.2.1	Evaluación del ambiente externo de una compañía	30
2.2.2	Análisis del microambiente competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter 31	
2.2.3	Análisis FODA	32
2.2.4	Análisis MECA	34
2.2.5	Análisis interno de la empresa	35
2.3	Creación de valor y generación de ventajas competitivas	36
2.3.1	Cadena de Valor	37
2.3.2	Ventaja competitiva.....	37
2.3.3	Eficiencia superior	38
2.3.4	Calidad superior.....	38
2.3.5	Innovación superior.....	38
2.3.6	Servicio al cliente superior	38
2.3.7	Desarrollo de las estrategias genéricas de Porter	38
2.3.8	Lienzo modelo de negocios	39
2.4	Balanced Scorecard.....	41
2.4.1	Ventajas del Balanced Scorecard	41
2.4.2	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	42
2.4.3	Mapa estratégico	42
2.5	Implementación de la estrategia.	44
2.5.1	Ejecutar la estrategia	45
2.6	Control estratégico.....	45
3	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1	Tipo de investigación	47
3.2	Fuentes de información	47
3.2.1	Fuentes primarias	47
3.2.2	Fuentes secundarias.....	47
3.3	Sujetos de información	48
3.4	Medios de recolección de la información	49
3.4.1	Focus Group.....	49
3.4.2	Entrevista.....	49

3.4.3	Encuestas telefónicas.....	50
3.5	Cronograma de Actividades.....	51
4	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	52
4.1	Evaluación externa	52
4.1.1	Aspectos demográficos.....	52
4.1.2	Aspectos legales y regulatorios	52
4.1.3	Aspectos económicos.....	52
4.2	Análisis del modelo de las fuerzas de Porter.....	53
4.2.1	Rivalidad entre empresas competidoras	53
4.2.2	Ingreso potencial de nuevos competidores	59
4.2.3	Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos	60
4.2.4	Capacidad de negociación de los proveedores.....	61
4.2.5	Capacidad de negociación con los clientes.....	62
4.3	Análisis FODA	63
4.4	Evaluación interna	66
4.4.1	Focus Group aplicado al Presidente Ejecutivo, la gerencia general, asistente legal y administrativa.....	66
4.4.2	Encuesta estructurada aplicada a los trabajadores del área constructiva y de seguridad de la empresa.....	68
4.4.3	Análisis de las siete eses.....	83
5	PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO	86
5.1	Análisis MECA	86
5.2	Propuesta de la misión	89
5.3	Propuesta de la visión.....	89
5.4	Propuesta de los valores.....	90
5.5	Propuesta de organigrama.....	91
5.6	Lienzo de modelo de negocios	92
5.7	Extracción del ADN de la misión	92
5.8	Extracción del ADN de la visión	93
5.9	Planteamiento objetivos estratégicos según perspectivas.....	95
5.10	Mapa estratégico	97

5.11	Cuadro de mando integral.....	98
5.12	Plan para implementar la estrategia.....	103
5.12.1	Duración	103
5.12.2	Ejecución	103
5.13	Control estratégico.....	103
5.14	Cultura organizacional durante la implementación de la estrategia	104
6	CONCLUSIONES	105
7	RECOMENDACIONES	107
8	GLOSARIO	109
9	BIBLIOGRAFÍA.....	112
10	APÉNDICES	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución instalaciones físicas Grupo Aetna S.A.....	17
Figura 2 Organigrama	91
Figura 3 Lienzo de modelo de negocios.....	92
Figura 4 Mapa estratégico.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tramitación de permisos condominios residenciales	18
Tabla 2 Confección de publicidad de los proyectos inmobiliarios	19
Tabla 3 Tramitación de permisos de construcción de las casas	20
Tabla 4 Tramitación de los préstamos hipotecarios de los clientes compradores.....	21
Tabla 5 Sujetos de información.....	48
Tabla 6 Sujetos de información.....	49
Tabla 7 Cronograma de actividades	51
Tabla 8 Fortalezas / Mejorar	86
Tabla 9 Oportunidades / Explotar.....	87
Tabla 10 Debilidades / Corregir.....	88
Tabla 11 Amenazas / Afrontar.....	89
Tabla 12 Extracción del ADN la misión	92
Tabla 13 Extracción del ADN de la visión	93
Tabla 14 Objetivos de la perspectiva financiera.....	95
Tabla 15 Objetivos de la perspectiva de clientes	95
Tabla 16 Objetivos de la perspectiva de procesos.....	96
Tabla 17 Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Satisfacción con el horario de trabajo.....	69
Cuadro 2 Satisfacción con los recesos del trabajo.....	70
Cuadro 3 Satisfacción con las fechas de pago	71
Cuadro 4 Proveeduría de herramientas para le ejecución del trabajo	72
Cuadro 5 Proveeduría de equipo para ejecución del trabajo	73
Cuadro 6 Proveeduría de materiales para la ejecución del trabajo	74

Cuadro 7 Suministro para la satisfacción de necesidades básicas	75
Cuadro 8 Opinión trabajo en equipo	77
Cuadro 9 Opinión respeto entre compañeros	78
Cuadro 10 Opinión acerca honestidad en el grupo	79
Cuadro 11 Se consideran personas dispuestas a aprender.....	80
Cuadro 12 Opinión si el grupo tiene disciplina para laborar	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Satisfacción con los recesos de trabajo	70
Gráfico 2 Proveeduría de herramientas para la ejecución del trabajo.....	72
Gráfico 3 Proveeduría de equipos para la ejecución del trabajo	73
Gráfico 4 Proveeduría de materiales para la ejecución del trabajo	74
Gráfico 5 Suministro para la satisfaciión de necesidades básicas	75
Gráfico 6 Opinión trabajo en equipo.....	77
Gráfico 7 Opinión respeto entre compañeros.....	78
Gráfico 8 Opinión acerca honestidad en el grupo	79
Gráfico 9 Opinión si el grupo tiene disciplina para laborar	81

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1 Entrevista para análisis FODA	114
Apéndice 2 Guía Focus Group.....	118
Apéndice 3 Entrevista evaluación interna personal construcción.....	120
Apéndice 4 Entrevista evaluación interna guarda seguridad.....	123
Apéndice 5 Encuesta telefónica evaluación externa	125

RESUMEN

Grupo Aetna S.A. es una empresa dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios y al servicio de administración y mantenimiento de condominios residenciales.

En la presente investigación se desarrollan aspectos administrativos que colaboran al adecuado desempeño de las empresas, como la misión, visión, valores, organigrama, entre otros.

Se realizan diversos análisis entre ellos: FODA, MECA, evaluación interna y externa de la empresa y el análisis de las fuerzas de Porter.

Se aplican métodos de recolección de información que permiten contar con el aporte de los miembros del personal para mejorar la ejecución de las funciones de la empresa y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se aporta por primera vez un estudio de la competencia directa de la empresa en lo que respecta el desarrollo de proyectos inmobiliarios con el fin de conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado inmobiliario.

Se recomienda un planteamiento estratégico con el detalle de los proyectos, responsables, rubros de medición, plazos y acciones para ser ejecutado en el año 2015.

Palabras clave: plan estratégico, cuadro de mando integral, misión, visión, valores, objetivos, estrategia, condominio, lienzo de modelo de negocios, Porter.

INTRODUCCIÓN

Grupo Aetna S.A. es una empresa que se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios y a brindar servicios de administración y mantenimiento a condominios residenciales.

La empresa se enfoca en soluciones habitacionales de clase media a precios accesibles y bajo el régimen de condominio.

El presente documento desarrolla un planteamiento estratégico para Grupo Aetna S.A. el cual se pretende implementar durante el año 2015.

El desarrollo de la investigación abarca: generalidades de la investigación, marco teórico, marco metodológico, análisis de la situación actual de la empresa, propuesta de la estrategia, conclusiones y recomendaciones.

En el apartado de las generalidades de la investigación se desarrollan los siguientes aspectos: información de la empresa, antecedentes y justificación del estudio, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, y lo referente a los alcances y limitaciones de la investigación.

En el marco teórico se definen los términos que permiten el desarrollo de la investigación.

La metodología detalla el tipo de investigación, las fuentes consultadas, los métodos de recolección de información y el cronograma de actividades.

En la parte del diagnóstico de la situación actual de la empresa se desarrolla una evaluación externa e interna de la empresa, se realiza un análisis del modelo de las fuerzas de Porter, se estudia el FODA de la empresa y se realiza un análisis de las siete eses de la compañía.

Dentro de la propuesta del plan estratégico se realiza el análisis FODA y se propone una visión, misión, valores y organigrama para la compañía. También se presenta la recomendación de un cuadro de mando integral.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio por parte de la investigadora después de haber realizado el estudio.

1 CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la empresa

Grupo Aetna S.A. fue legalmente constituida en el año 1993. Su único socio y fundador es el señor Víctor Manuel Lobo Quirós, abogado y notario que ejerce su profesión desde 1988.

La compañía se dedicó a la actividad de bienes raíces hasta el año 2008 y a partir del año 2009, incursiona como desarrolladora de proyectos inmobiliarios, entre ellos, Condominio Paraíso ubicado en Cartago y Condominio Torre del Este ubicado en San Francisco de Dos Ríos.

La empresa es guiada por su propietario como Presidente Ejecutivo, cuenta con una gerente administrativa, una asistente legal, una asistente administrativa, una miscelánea y siete trabajadores fijos en el área constructiva, seguridad y mantenimiento.

Las labores de arquitectura, topografía e ingeniería eléctrica son brindadas por profesionales externos a la compañía.

Condominio Torre del Este es un desarrollo de tipo vertical de tres niveles con dos apartamentos por nivel, para un total de seis unidades habitacionales que se encuentra completamente vendido y Grupo Aetna le brinda el servicio de la administración y mantenimiento del condominio.

El proyecto en Paraíso de Cartago es un condominio residencial horizontal, en el cual se ofrece una primera etapa de 17 unidades habitacionales, y una segunda etapa de dos condominios verticales con 21 unidades. Hasta el momento han vendido diez casas.

Condominio Paraíso es el único proyecto activo que posee la empresa en este momento. El proyecto posee las siguientes áreas comunes: planta de tratamiento, caseta de vigilancia, área para gimnasio, rancho de actividades, zonas verdes y área de juegos infantiles. Los lotes miden de 150m² hasta 158m². Se solicita un 10% de prima del valor de la venta. La empresa se encarga de realizar el trámite de crédito ante las entidades bancarias. En la primera etapa se ofrecen cuatro modelos de casas diferentes, las cuales se describen a continuación:

- **Modelo Jade:** 50m² de construcción de la casa, más 15m² de cochera. La casa consta de dos habitaciones, un baño, sala-comedor, cocina, área de pilas, cochera techada para un vehículo. Precio de Venta \$75,000
- **Modelo Rubí:** 60m² de construcción de la casa, más 15m² de cochera. La casa consta de tres habitaciones, un baño, sala-comedor, cocina, área de pilas, cochera techada para un vehículo. Precio de Venta \$87,000
- **Modelo Esmeralda:** 75m² de construcción de la casa, más 15m² de cochera. La casa consta de tres habitaciones, dos baños, sala-comedor, cocina, área de pilas, cochera techada para un vehículo. Precio de Venta \$99,000
- **Modelo Zafiro:** 95m² de construcción de la casa, más 15m² de cochera. La casa es de dos niveles, con tres habitaciones, dos baños y medio, sala, comedor, cocina, área de pilas, cochera techada para un vehículo. Precio de Venta \$115,000

Las casas de Grupo Aetna se entregan con los siguientes acabados: cielos de gypsum, pisos de cerámica, ventanas de aluminio, paredes de block y muebles de cocina de melanina con sobres de cerámica.

Grupo Aetna S.A. brinda el servicio de administración y mantenimiento a Condominio Paraíso.

1.2 Naturaleza

Grupo Aetna se dedica al desarrollo del anteproyecto, tramitología, aprobación de permisos, construcción, venta, financiamiento de las unidades habitacionales y administración de los condominios.

La empresa se clasifica como pequeña, debido al promedio de ventas anuales de las unidades habitacionales, cantidad de empleados y activos actuales.

La empresa brinda el servicio de administración y mantenimiento a Condominio Paraíso y a Torre del Este, lo anterior lo realiza como actividad paralela al desarrollo de proyectos inmobiliarios.

Grupo Aetna se enfoca en un mercado de clase media, se podría decir que sus clientes potenciales son familias que estén dispuestas a comprar una unidad habitacional en condominio y que su capacidad financiera les permita pagar una cuota mensual aproximada de trescientos cincuenta mil colones.

La empresa brinda servicios de administración y mantenimiento a condominios residenciales verticales y horizontales.

Los competidores de la empresa son las compañías desarrolladoras de proyectos inmobiliarios en condominio que se enfoquen en un mercado meta de clase media.

En la parte de la administración y mantenimiento, Grupo Aetna tiene como competidores una gran variedad de empresas que brindan este servicio en todo el país.

1.3 Ubicación

Grupo Aetna S.A. se encuentra localizada en San José, Curridabat, del Indoor Club, doscientos metros sur y cien metros al oeste, casa número 252.

1.4 Descripción del personal y puestos

La empresa cuenta actualmente con los siguientes puestos:

- Presidente Ejecutivo
- Gerencia General
- Asistente Legal
- Asistente Administrativa
- Miscelánea

En el proyecto Condominio Paraíso se encuentra el área de producción, la cual está compuesta por dos maestros de obras y cuatro ayudantes. En el proyecto se encuentra también el guarda que se encarga de la seguridad nocturna del lugar y es empleado directo de Grupo Aetna.

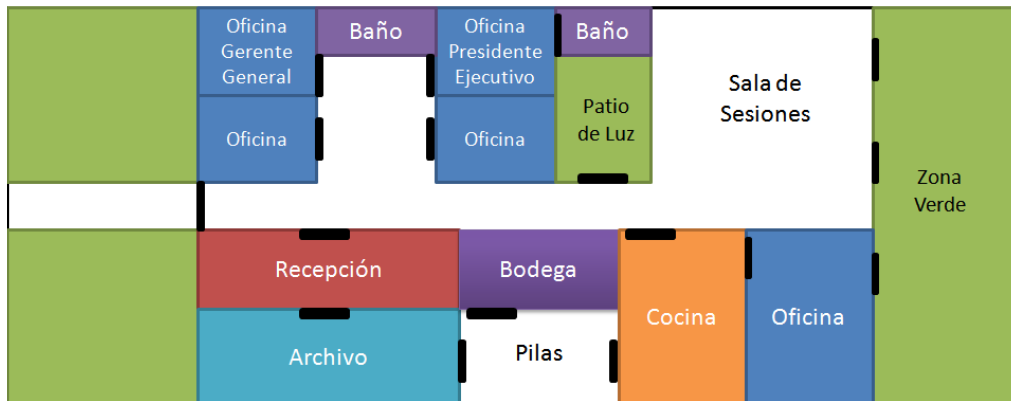
Se cuenta con la colaboración de un arquitecto, un topógrafo y un ingeniero eléctrico que no son empleados directos de la compañía pero su trabajo es de suma importancia para el desarrollo de los proyectos.

1.5 Distribución de las instalaciones físicas

A continuación se muestra el detalle de la distribución de la oficina de Grupo Aetna S.A. ubicada en Curridabat.

Figura 1

Distribución instalaciones físicas Grupo Aetna S.A.



1.6 Funciones

Grupo Aetna realiza las siguientes funciones:

- Tramitación de los requisitos y planos constructivos para la realización de condominios residenciales.
- Confección de la publicidad de los proyectos inmobiliarios.
- Construcción de las áreas comunes del condominio.
- Realización del cierre de las ventas en el cual se firma la opción de compra venta y se negocian las condiciones de la venta con los clientes interesados.
- En caso de ser un condominio horizontal se debe realizar la tramitación del permiso de construcción de cada una de las casas. Esta función no aplica en el desarrollo de los condominios verticales ya que el diseño de las unidades habitacionales se realizó en punto a.
- Tramitación de los préstamos hipotecarios de los clientes compradores.
- Construcción del condominio vertical o de las casas en caso de ser condominio horizontal.
- Seguimiento posterior a la entrega de la unidad habitacional.
- Administración y mantenimiento de condominios.

A continuación se detallan los pasos de las funciones anteriormente mencionadas así como su responsable:

Tabla 1		
A-) Tramitación de permisos condominios residenciales		
Paso	Labor	Encargado
1	Solicitar documentación a las diferentes Instituciones gubernamentales con el fin de obtener lo siguiente: disponibilidad de agua potable, disponibilidad eléctrica, alineamiento vial, servicio de recolección de basura, alineamiento de Instituto Costarricense de Electricidad, alineamiento del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, uso de suelo y visado municipal.	Gerencia General
2	Dibujar los planos constructivos del condominio en los cuales se incluye la planta de conjunto, zonas comunes, distribución de las fincas filiales, áreas, entre otros.	Arquitecto
3	Presentar los planos constructivos al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos para su tasación y para la valoración por parte de Acueductos y Alcantarillados y Ministerio de Salud.	Arquitecto
4	Presentar los planos constructivos a la Municipalidad correspondiente.	Gerencia General
5	Tramitar la póliza de riesgos del trabajo ante INS.	Gerencia General
6	Constitución del condominio y presentación ante el Registro Nacional.	Presidente Ejecutivo y Asistente Legal
7	Elaboración de los planos catastros de cada una de las fincas filiales constituidas.	Topógrafo

Tabla 2		
B-) Confección de la publicidad de los proyectos inmobiliarios		
Paso	Labor	Encargado
1	Elaborar renders del condominio en general, las zonas comunes y de las unidades por vender con el detalle de la distribución, fachada, entre otros.	Arquitecto
2	Confeccionar las presentaciones del proyecto en las cuales se incluye información como: renders, precios, financiamiento, características del condominio, acabados de las unidades, entre otros.	Gerencia General
3	Publicar anuncios en periódicos nacionales, internet y redes sociales.	Asistente Administrativa
4	Dar seguimiento a los clientes interesados en los proyectos de la empresa o similares.	Presidente Ejecutivo, Gerencia General y Asistente Administrativa

C-) Construcción de las áreas comunes del condominio:

La construcción de las áreas comunes del condominio debe realizarse previo a la tramitación de los préstamos hipotecarios de los clientes finales, ya que es un requisito que las instituciones bancarias solicitan para poder tramitar los créditos.

Algunas áreas comunes son: tuberías, calles de acceso, casetas de seguridad, ranchos de actividades, tapia perimetral, plantas de tratamiento si aplica, entre otros.

La construcción de las áreas comunes se realiza de acuerdo a lo establecido en los planos constructivos realizados por el arquitecto responsable de la obra.

Los maestros de obras y los ayudantes son los encargados de realizar las edificaciones. El arquitecto se encarga de la inspección técnica de las obras y el presidente ejecutivo realiza visitas periódicas de control.

La gerencia general y la asistente administrativa se encargan del control de presupuesto, planillas, compras y otros aspectos administrativos que conlleva la construcción de obras.

D-) Cierre de las ventas:

En el momento que un cliente interesado en una casa o en un apartamento decide realizar la compra se procede a realizar la negociación del cierre del negocio.

Se coordina una reunión con el cliente en las oficinas en Curridabat, con el fin de firmar la opción de compra venta, se recibe el monto de la prima negociada con el comprador y se acuerdan los detalles constructivos de la unidad condominal.

En la opción de compra venta se establecen los siguientes rubros: descripción de la finca a vender, monto de la venta, forma de la pago de la unidad, plazo de la negociación, la forma del traspaso de la unidad, entre otros aspectos.

La opción de venta es confeccionada por la asistente legal y en la reunión del cierre generalmente se encuentran: el presidente ejecutivo, el arquitecto, la gerente general y las asistentes se encuentran disponibles para cualquier eventualidad.

Tabla 3		
E-) Tramitación de permisos de construcción de las casas condominios horizontales		
Paso	Labor	Encargado
1	Dibujar los planos constructivos de la casa.	Arquitecto

2	Solicitar ante la Municipalidad el visado del plano catastro de la finca filial sobre la cual se construirá la casa.	Gerencia General
3	Tramitar ante la Municipalidad el uso de suelo para la construcción de una casa de habitación en la finca.	Gerencia General
4	Presentar los planos constructivos de la casa al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos en el cual se realiza la valoración por parte de Acueductos y Alcantarillados y del Ministerio de Salud.	Arquitecto
5	Presentar los planos constructivos a la Municipalidad.	Gerencia General
6	Tramitar la póliza de riesgos del trabajo ante el Instituto Nacional de Seguros.	Gerencia General

Tabla 4		
F-) Tramitación de los préstamos hipotecarios de los clientes compradores		
Paso	Labor	Encargado
1	Solicitar al Banco la revisión del cliente a nivel de SUGEF, para verificar si califica como deudor.	Gerencia General
2	Solicitar al cliente los siguientes documentos: cédula de identidad a color, recibo de servicio público, constancia salarial, colilla de salario, orden patronal, entre otros.	Gerencia General
3	Elaborar el presupuesto constructivo.	Arquitecto
4	Solicitar ante la Municipalidad de la constancia de que los impuestos territoriales y municipales se la propiedad dada en garantía se encuentran al día.	Gerencia General
5	Emitir las certificaciones de la finca y del plano catastro de la propiedad en garantía para el préstamo hipotecario.	Gerencia General

6	Presentar al Banco los requisitos para la tramitación del préstamo.	Gerencia General
7	Dar seguimiento al trámite y al Banco en caso de requerir información adicional.	Gerencia General

G-) Construcción del condominio vertical o de las casas en caso de desarrollar un condominio horizontal.

Posterior a las formalizaciones de los créditos bancarios se procede a la etapa de producción de las unidades habitacionales. Al igual que las áreas comunes las casas o los apartamentos se realizan acorde a los tramitado y aprobado en los planos constructivos.

Los encargados de la construcción realizan las labores de: limpieza, trazo, zanjeo, cimentación, vigas, contrapiso, paredes, techo, tapicheles, repellos, cielos, instalación eléctrica e iluminación, pintura y acabados finales.

El arquitecto encargado de la obra realiza inspecciones periódicas. La gerencia general y el presidente ejecutivo realizan visitas periódicas a las construcciones con el fin de realizar controles de inventario, presupuesto, cumplimiento de plazos, entre otros.

H-) Seguimiento posterior a la entrega de la unidad habitacional.

Los productos que vende Grupo Aetna S.A. son entregados con garantía con lo que respecta la parte constructiva.

Las primeras semanas se le brinda al cliente los servicios de instalación de cortineros, instalación de closets, ajustes de puertas, y otros aspectos que deben afinarse en los primeros días de uso de la unidad.

La empresa queda en disposición de realizar cualquier arreglo que sea solicitado por el cliente.

Los clientes indican la solicitud a la gerencia general o al presidente ejecutivo y por medio del personal de la parte constructiva se coordina el arreglo o lo solicitado.

I-) Administración y mantenimiento de condominios.

Grupo Aetna S.A. también brinda el servicio de administración y mantenimiento de condominios. En este rubro se realizan labores de mantenimiento a las áreas comunes como por ejemplo: jardines, piscinas, plantas de tratamiento, casetas del guarda, fachadas, gimnasio, rancho de actividades, entre otros.

1.7 Antecedentes del Estudio

Es la primera ocasión en la cual la empresa puede contar con un planteamiento estratégico que involucre todas las áreas de la organización.

Desde el 2009 que Grupo Aetna inició como desarrolladora de proyectos inmobiliarios no se ha aplicado una evaluación interna con el fin de hacer partícipe al personal para analizar puntos de mejora en la relación patrono-empleado, cliente-empleado, entre otros.

Grupo Aetna no realizó estudio de factibilidad en el momento de iniciar el proyecto, por lo que no se cuenta con un estudio de la competencia.

1.8 **Justificación**

Grupo Aetna S.A. carece de los aspectos básicos que se requieren para que una empresa se encuentre estratégicamente consolidada, no dispone de misión, visión, valores, organigrama, entre otros.

Como lo establece la literatura, es esencial para una empresa conocer hacia dónde va, qué debe hacer y trabajar en conjunto con sus principales aliados, los trabajadores y proveedores, con el fin de lograr objetivos comunes.

El propietario se encuentra interesado en fomentar un planteamiento estratégico, ya que es una herramienta que colaborará a que se labore por objetivos.

1.9 **Planteamiento del Problema**

¿Cuál sería el planteamiento estratégico para Grupo Aetna S.A. que involucre el área administrativa, legal y constructiva, con sus respectivos objetivos, planes de acción, sistemas de medición, control y elaboración para ser ejecutado en el segundo semestre del 2014?

1.10 **Objetivo General**

Desarrollar un planteamiento estratégico para Grupo Aetna S.A. que involucre el área administrativa, legal y constructiva, considerando sus objetivos, planes de acción, sistemas de medición, control y elaboración para ser ejecutado en el año 2016.

1.11 **Objetivos Específicos**

- Definir la misión y la visión de Grupo Aetna S.A.
- Establecer valores que se adecuen a las necesidades de la empresa y que puedan ser transmitidos a sus funcionarios por medio de actividades grupales y canales de información.
- Sugerir el organigrama de la compañía.
- Describir un análisis FODA y MECA de Grupo Aetna S.A.
- Sugerir a la dirección ejecutiva las herramientas para mejorar el ambiente laboral por medio de los resultados de la evaluación interna realizada al personal de Grupo Aetna.
- Detallar el análisis de las siete eses.
- Ejecutar una evaluación externa a los principales competidores de Grupo Aetna en cuanto a desarrollo de proyectos inmobiliarios se refiere.
- Sintetizar un lienzo de modelo de negocios para Grupo Aetna S.A.
- Detallar la extracción de la misión y la visión propuestas.
- Determinar un cuadro de mando integral que involucre los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje.

1.12 **Alcances**

Al ser de tipo exploratoria, la investigación brinda a Grupo Aetna el detalle y las características de los productos que ofrecen los principales competidores de la compañía, con el fin de comparar y mejorar ciertos aspectos en el desarrollo de proyectos futuros.

Grupo Aetna puede iniciar a trabajar bajo objetivos por medio del cuadro de mando integral, que le colabore a la buena ejecución de sus tareas y al beneficio propio de la entidad.

El proyecto se desarrolla en toda la empresa, ya que abarca todas las áreas que posee: legal, financiera, administrativa, bienes raíces y constructiva.

1.13 Limitaciones

- Poca disposición de parte de las empresas competidoras para brindar información acerca de acabados, proceso de venta, colocación de los productos, entre otros.

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (2012 p. 4).

2.1.1 Administración estratégica

Se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 2008, p. 5).

2.1.2 Pasos para la administración estratégica

2.1.2.1 Formulación

Consiste en “desarrollar la misión y la visión, identificar las oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se deberán seguir” (David, 2008, p. 5-6).

2.1.2.2 Implementación

Es la etapa de ejecución en la cual se deben establecer políticas y objetivos a largo plazo, motivar a los empleados e invertir recursos en las estrategias establecidas (David, 2008, p. 6).

2.1.2.3 Evaluación

De acuerdo a David, es la última etapa de la administración estratégica, y es el momento en el que se determina si la estrategia está funcionando de forma

correcta. Es importante dentro de esta etapa verificar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar acciones correctivas (2008, p.6).

De acuerdo a Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, p. 22) se requieren cinco fases en la formulación y ejecución de una estrategia:

- Desarrollar la visión, misión y valores.
- Establecer objetivos.
- Formular la estrategia.
- Ejecutar la estrategia.
- Evaluar el desempeño e inicio de ajustes correctivos.

2.1.3 Desarrollo de la visión

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, p. 23) una visión estratégica “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.

2.1.4 Desarrollo de la misión

La misión debe permitir reconocer los productos o servicios de la compañía, las necesidades que satisface a sus clientes, los clientes o mercado al que se dirige y reflejar una identidad propia a la compañía, al declarar una misión de una empresa se está describiendo “quiénes son la empresa, qué hacen y por qué se encuentran ahí”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland 2012, p. 26-27).

2.1.5 Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión y misión. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland 2012, p. 27).

2.1.6 Objetivos.

La importancia de establecer objetivos es convertir la misión y visión en objetivos medibles con una fecha de realización.

Los objetivos “son metas de desempeño de una organización, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 28).

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland se requieren dos tipos de metas de desempeño: (2012, p. 30):

- a) **Objetivos financieros:** se refieren a las metas de tipo financieras establecidas por la administración.
- b) **Objetivos estratégicos:** se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

De acuerdo a Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, p. 31), es necesario establecer objetivos en todos los niveles de la organización y que todos sean participes, y entreguen los mejores resultados posibles. Se deben establecer objetivos tanto a corto plazo como a mediano plazo.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Evaluación del ambiente externo de una compañía

De acuerdo a Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, p. 50-52) el macroambiente de una empresa abarca el contexto ambiental en que se ubica la industria de la misma, e incluye siete componentes principales:

2.2.1.1 Aspectos demográficos

Incluyen el tamaño, tasa de crecimiento, edades, ingresos, distribución geográfica, entre otros.

2.2.1.2 Fuerzas sociales

Se refiere a los valores, actitudes, culturas y estilos de vida de la sociedad que afectan la industria. Las fuerzas sociales van de acuerdo a la localidad y van cambiando conforme pasa el tiempo.

2.2.1.3 Factores políticos, legales y regulatorios

Son las leyes, normas, políticas y procedimientos que deben cumplir las empresas para su funcionamiento.

2.2.1.4 Ambiente natural

Se encuentran las fuerzas ecológicas y ambientales, como por ejemplo: la escasez de agua, el manejo de desechos, cambio climático, entre otros.

2.2.1.5 Factores tecnológicos

Se refiere a los cambios y avances de la tecnología que se establecen en la sociedad casi como una necesidad básica. El cambio en tecnología puede colaborar al nacimiento de nuevas industrias.

2.2.1.6 Fuerzas globales

Son las condiciones y cambios en los mercados mundiales, abarca los sucesos políticos y políticas hacia el comercio exterior. Incluye aspectos socioculturales y el ambiente del mercado mundial.

2.2.1.7 Condiciones económicas generales

Incluye los aspectos de la economía local, regional, nacional e internacional. Abarca las tasas de crecimiento económico, desempleo, inflación, tasas de interés, entre otros. Los mercados de bolsa en bonos y acciones son de vital importancia ya que pueden afectar o beneficiar el comportamiento del consumidor.

2.2.2 Análisis del microambiente competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a David (2008, p. 100), la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: rivalidad entre las empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y la capacidad de negociación de los consumidores. A continuación se describirán cada una de ellas:

2.2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Se considera generalmente la más poderosa de todas las fuerzas. La estrategia de cada empresa tendrá éxito si logra obtener ventaja competitiva frente a sus rivales.

2.2.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Si para una empresa le es sencillo incorporarse a la industria se puede determinar que es un ámbito con poca competencia. A pesar de las barreras de falta de experiencia, conocimiento especializado, canales de distribución, obtención de tecnología, entre otras; las empresas logran entrar

a la industria de productos de buena calidad, costos bajos y de buen mercadeo. Cuando existe amenaza de nuevas empresas, las compañías ya existentes vigilan sus estrategias para contraatacar.

2.2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

La fuerza competitiva de productos sustitutos se mide por la participación del mercado que esos productos logran afianzar.

2.2.2.4 Capacidad de negociación con los proveedores

Las empresas deben realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para reducir el costo de los inventarios, mejorar la calidad de los insumos, materias primas o productos, aumentar la disponibilidad de inventario para los pedidos próximos y aumentar el ahorro tanto para el proveedor como para el vendedor. Algunas empresas recurren a la integración hacia atrás con el fin de controlar a los proveedores. Otras optan por contratar proveedores externos, ya que el costo es menor.

2.2.2.5 Capacidad de negociación de los consumidores

Al haber muchos clientes o un gran volumen de ventas la capacidad de negociación tiende a ser mayor, por lo que algunas empresas de la competencia van a optar por brindarles beneficios a cambio de su fidelidad. Los clientes van a tender a negociar bajo los siguientes aspectos: si pueden cambiarse de marca o producto sustituto a un precio menor, si son importantes para el vendedor, si el vendedor sufre una baja en la demanda, si conocen los precios, productos y costos de los vendedores, y si pueden decidir cuándo y si compran o no el producto.

2.2.3 Análisis FODA

De acuerdo a Palacios, la matriz FODA es una herramienta que ayuda a estudiar las características de una institución y su ambiente, debe aplicarse en todos los niveles jerárquicos y en todas las unidades funcionales de la misma. Se deben valorar los aspectos personales y profesionales (2010, p. 50).

a) Fortalezas

“Se refiere a los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento los objetivos” (Sainz, 2012, p. 106).

b) Oportunidades

Según Sainz las oportunidades son aquellos factores que la empresa no puede controlar de su exterior que pueden colaborar o no al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos (2012, p. 106).

c) Debilidades

Se definen como “los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos” (Sainz, 2012, p. 106).

d) Amenazas

Son los factores externos a la compañía que pueden ayudar o perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos (Sainz, 2012, p. 106).

La adecuada operación de una empresa depende de sus fortalezas y debilidades en relación con sus recursos y capacidades. Los activos competitivos se definen como “los recursos y capacidades de una empresa que determinan su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 94).

Un recurso se define como “un activo competitivo que una empresa controla o posee” y una capacidad se define como “la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 95).

El análisis de recursos y capacidades permite determinar los activos competitivos de la empresa y determinar si poseen ventaja competitiva sobre su

competencia. Este proceso requiere de dos pasos: identificar los recursos y capacidades de la empresa y determinar si los recursos y capacidades de la empresa son lo bastante fuertes para generar una ventaja competitiva sustentable (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 95).

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, para identificar los recursos de la empresa se pueden clasificar en los recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. Los intangibles son los activos humanos, capital intelectual, marcas, imagen de la empresa, relaciones, cultura organizaciones y los sistemas de incentivos. Las capacidades se basan en conocimientos que residen en las personas y en su capital intelectual, o en los procedimientos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito (2012, p. 95).

2.2.4 Análisis MECA

El análisis MECA es un complemento del análisis FODA, ya que describe acciones para solventar lo que se determinó en el análisis FODA.

a) Mejorar

Consiste en mejorar las fortalezas de la compañía.

b) Explotar

Se busca que la compañía dirija sus esfuerzos hacia las oportunidades identificadas en el análisis FODA.

c) Corregir

Las compañías deben enfatizarse en realizar modificaciones en los puntos débiles identificados en la misma.

d) Afrontar

Toda empresa debe estar preparada para lidiar con los aspectos externos de la compañía que puedan ser una amenaza para la misma y afectar su funcionamiento o desarrollo.

2.2.5 Análisis interno de la empresa

2.2.5.1 Análisis de las de las siete eses

Según Ediciones Díaz de Santos S.A. (2007, p. 48-53) las siete eses se describen como se muestra a continuación:

- **“Shared Values”**: Se refiere a los valores y objetivos de una organización. Si la compañía desea realizar un cambio debe ajustarse a las condiciones externas de la organización y los directivos son los responsables de modificar los valores dominantes en caso de que no se ajusten a los nuevos requerimientos.
- **“Strategy”**: Los objetivos se derivan de los valores de la empresa, después de haberlos definido, se debe trabajar en las estrategias, que son las indican cómo se va a llegar donde la empresa quiere llegar.
- **“Skills and Strenghts”**: Las habilidades son las aptitudes y fortalezas en las que se debe trabajar en la organización, ya que es lo que se requiere para alcanzar los objetivos en el nuevo entorno.
- **“Structure”**: La estructura organizacional de una compañía detalla las áreas que componen la misma, así como las líneas de mando y su respectiva jerarquía.
- **“Systems and procedures”**: Se refiere a la forma en que deben realizarse las cosas en la empresa.

- **“Staff”**: Se refiere a los miembros del personal que se requieren para realizar los objetivos de forma eficiente, la cantidad no es tan relevante, lo importante es la calidad y que posean las características, habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas para cumplir con todas las actividades de la empresa.
- **“Style”**: Se refiere a las actitudes que adopta el personal de los niveles jerárquicos más altos durante el proceso de gestión, como por ejemplo si toma en cuenta el parecer de los empleados. También se refiere a los actos que realiza la dirección y que se convierten en símbolos para el resto de los colaboradores.

2.3 Creación de valor y generación de ventajas competitivas

Se deben evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa realizándose las siguientes preguntas: ¿qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?, ¿cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?, ¿es capaz la empresa de aprovechar las actividades comerciales y nulificar amenazas externas?, ¿los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?, ¿la empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales? Y ¿qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración? (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 91-122).

Los dos principales indicadores de que la estrategia funciona son: si se han cumplido los objetivos financieros y estratégicos, y si la empresa ha superado a la competencia promedio. Se pueden valorar aspectos como: el nivel de ventas con respecto a la competencia, atracción de nuevos clientes, mantener los clientes actuales, si el margen de utilidad tiene el mismo comportamiento que el de la competencia, opinión de los accionistas con respecto a sus inversiones, si la reputación de la empresa mejora o empeora, entre otros. Se debe trabajar en el posicionamiento

de la empresa y en el rendimiento financiero para poder garantizar que la estrategia se está cumpliendo correctamente. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 90).

2.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de una compañía se refiere a la combinación interna de todas las actividades que realiza la misma, desde el diseño, fabricación, comercialización, entrega, seguimiento, entre otros. Se denomina así debido a que lo que busca es crear valor para los clientes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 109).

Michael Porter describió dos categorías diferentes de actividades dentro de la cadena de valor:

2.3.1.1 Actividades primarias

Se define como la “secuencia de actividades de la cadena de valor mediante la que materialmente se crea el producto o servicio, se vende y transfiere al comprador, y se da servicios después de la venta, incluidos la logística al interior, las operaciones, la logística al exterior, el mercadeo, las ventas y el servicio” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011, p. 80).

2.3.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland colaboran con el mejoramiento de las actividades primarias (2012, p. 107).

2.3.2 Ventaja competitiva

Las compañías alcanzan una ventaja competitiva cuando los clientes se encuentran satisfechos con sus productos o servicios, y son fieles a los mismos, a

pesar de que la competencia realice esfuerzos por asemejarse o mejorar esa ventaja. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 5).

2.3.3 Eficiencia superior

“La medida más común para muchas empresas es la productividad laboral, la cual se refiere a la producción que cada empleado genera” (Jones & Hill, 2011, pág. 86).

2.3.4 Calidad superior

“La medida más común para muchas empresas es la productividad laboral, la cual se refiere a la producción que cada empleado genera” (Jones & Hill, 2011, pág. 86).

2.3.5 Innovación superior

Existen dos tipos principales de innovación:

a. Innovación de productos:

“Es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes” (Jones & Hill, 2011, pág. 88).

b. Innovación de procesos:

“Es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes” (Jones & Hill, 2011, pág. 88).

2.3.6 Servicio al cliente superior

Se refiere al servicio al cliente que se brinda de una manera más eficiente que la de la competencia.

2.3.7 Desarrollo de las estrategias genéricas de Porter

Zayas & Cabrera citan a Baron & Byrne (1994) quienes afirman que el liderazgo es un "proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia a los otros miembros del grupo hacia el logro de metas grupales específicas".

2.3.7.1 Liderazgo en costos

Permite a las empresas obtener ingresos superiores a su competencia.

Las compañías deben invertir en infraestructura que les permita producir

grandes volúmenes de producción a costos bajos, de calidad y de forma eficiente y eficaz. Se debe sacrificar un poco el presupuesto en el área de investigación, desarrollo, ventas y publicidad pero no se debe dejar por fuera el servicio al cliente. (Escalante, 2009, p. 10).

2.3.7.2 Liderazgo en diferenciación

Según Colina la estrategia de diferenciación consiste en desarrollarle al producto o servicio algo que se perciba como único y ordinario. La diferenciación garantiza lealtad a la marca y protege contra la competencia. Se debe dejar por fuera la participación en el mercado y enfocarse en investigar, diseñar, utilizar material de excelente calidad o fomentar el servicio al cliente. Esta estrategia no es compatible con la de costos bajos. (2009, p. 6).

2.3.7.3 Liderazgo en enfoque

Escalante indica que esta estrategia consiste en enfocarse en un segmento de mercado definido. A pesar de que esta estrategia no logra ser de bajo costo o de diferenciación, logra serlo en una o en ambas dentro de su mercado meta el cual es limitado. En la estrategia de enfoque generalmente no se puede alcanzar una gran participación en el mercado, por lo que hay que elegir entre lo rentable y el volumen de ingresos (2009, p. 10-11).

2.3.7.4 Trade Offs

Trade Off se refiere al intercambio que realiza una empresa cuando se enfatiza en un tipo de estrategia, renunciando a ser partícipe de otras.

2.3.8 Lienzo modelo de negocios

El modelo de negocios es “como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas” (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2011, p. 3)

El lienzo de negocios es una herramienta prácticamente nueva, la cual se expuso en el libro “Generación de modelos de negocio” escrito por los señores Yves Pigneur y Alex Osterwalder. El libro se dirige a personas que buscan una nueva perspectiva de los negocios.

Esta herramienta muestra nueve bloques que indican cómo una empresa puede hacer dinero y cubren las principales secciones de una organización: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. La parte derecha abarca los aspectos externos de la empresa, entre ellos: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con cliente y fuentes de ingresos. Mientras que la parte izquierda abarca lo interno de la compañía, entre ellos las asociaciones, actividades y recursos clave, así como la estructura de costos

El lienzo se debe trabajar en el siguiente orden:

- a) *Segmento de clientes*: Se realiza la segmentación de los diferentes clientes que la empresa pueda tener. Cada cliente se debe analizar de forma diferente para obtener el mayor beneficio y aportarles el mayor valor posible con la propuesta de la compañía.
- b) *Propuesta de valor*: Se debe indicar las razones por las cuales los clientes eligen a la compañía como proveedora del producto o servicio. Qué problemas se le solucionan al cliente con la escogencia de la empresa.
- c) *Canales*: Se refiere a la comunicación, distribución y venta, es la interfaz entre la compañía y los clientes. Es el medio por el que la propuesta de valor va a llegar al cliente meta.
- d) *Relación con clientes*: Es el tipo de contacto que se va a manejar con el cliente, de forma personal, call center, correos electrónicos, llamadas, automatizado, entre otros.
- e) *Ingresos*: Refleja lo que genera ingresos a la compañía y cómo se hace, se deben definir las formas de cobro.

- f) *Recursos clave*: Lo que la empresa necesita para realizar sus actividades, de principio a fin. Abarca los recursos económicos, humanos, intelectuales, entre otros. Son los activos más importantes del negocio. Permiten a la empresa producir y generar la propuesta de valor para el cliente y así mantener relaciones redituables con los mismos.
- g) *Actividades clave*: Son útiles para generar los productos y servicios, junto a la propuesta de valor
- h) *Asociaciones clave*: Se indican los colaboradores de la empresa, entre ellos socios, proveedores y aliados estratégicos que ayudan al adecuado funcionamiento de la compañía
- i) *Estructura de costos*: Los costos en los que se incurre para poder realizar las actividades de la compañía.

2.4 **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC): Cuadro de Mando Integral (CMI) “es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado 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” (Gallardo, 2012, p. 21). Este marco conceptual ayuda a que las compañías logren sus objetivos financieros al asociarlos con los objetivos estratégicos derivados de su modelo de negocio.

2.4.1 **Ventajas del Balanced Scorecard**

Martínez & Milla indican que algunas de los beneficios del BSC son: que dirige a los empleados hacia la visión empresarial, transmite a los empleados los objetivos de la empresa y la importancia de su cumplimiento, permite adecuar la estrategia en caso de que se requiera para obtener mejores resultados, conversión de la misión y la visión empresarial en acciones, dirección hacia la creación de valor, complemento de las diferentes unidades de la empresa y facilita el análisis y la toma de decisiones de la empresa (2005, p. 199-200).

2.4.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

Camaleño (2004, p. 48-49) indica que el cuadro de mando integral “se manifiesta como un instrumento de planificación, información y gestión de la organización” y es una representación de las áreas más importantes de la empresa, y las que se utilizan con más frecuencia son:

- a) *Perspectiva financiera*: se refiere a la rentabilidad de los accionistas y de los activos, el aumento en las ventas, reducción de costos y utilidad en los procesos productivos.
- b) *Perspectiva del cliente*: aumento de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de los clientes y porción de clientes que vuelven a elegir el producto o servicio.
- c) *Perspectiva de procesos internos*: porcentaje de venta de nuevos servicios o productos, tiempo para el desarrollo de nuevos producción, tiempos de producción y respuestas, desarrollo de nuevos productos o servicios, plazos de entrega de pedidos, rotación de inventarios, entre otros.
- d) *Perspectiva de empleados*: incluye motivación, productividad, compromiso, compañerismo, entre otros.

2.4.3 Mapa estratégico

Se define como el “conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, indicadores, metas, responsables y proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia” (Martínez & Milla, 2005, p. 210). El mapa estratégico consta de las siguientes partes:

- a) *Objetivos estratégicos*: Un objetivo estratégico se define como “un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la visión” (Martínez & Milla, 2005, p. 211). Los objetivos deben establecerse de manera que la estrategia se

vea implícita en ellos y que su cumplimiento sea de prioridad. Los objetivos deben explicar la forma en que se va a desarrollar la estrategia a corto y largo plazo.

- b) *Indicadores*: Los indicadores son “reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos” (Martínez & Milla, 2005, p. 211). Existen dos tipos: los inductores que miden las acciones y los de resultado que miden el grado de obtención de resultados. Niven, citado por Martínez & Milla (2003) afirma que los indicadores deben estar ligados a la estrategia, ser cuantitativos, accesibles y fáciles de comprender, relevantes y de definición común.
- c) *Metas*: Según Martínez y Milla una meta es “el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un tiempo determinado” (2005, p. 212). Las metas deben representar un reto para la persona responsable, pero deben ser realizables, y en periodo adecuado para poder realizar ajustes de ser necesario. Es la etapa en la que se asigna la responsabilidad a los miembros del personal y debe ir ligado con el aspecto presupuestario y el control de gestión.
- d) *Responsables*: “Son las personas encargadas de cumplir las metas establecidas con el fin de garantizar el logro de los objetivos propuestos” (Martínez & Milla, 2005, p. 212).
- e) *Proyectos estratégicos*: Después de haber establecido los objetivos con sus respectivos indicadores, metas y responsables, se procede a la realización de proyectos o acciones que permitan el cumplimiento de las metas. (Martínez & Milla, 2005, p. 213).

2.5 Implementación de la estrategia.

Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, p. 35) consideran que para elaborar una estrategia se requieren cuatro niveles de estrategia, los cuales se detallan a continuación:

a) *Estrategia corporativa*

Es la que permite obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios, y es liderada por los altos directivos de la compañía.

b) *Estrategia de negocios*

En el caso de que la empresa tenga un solo giro comercial este nivel se fusiona con el anterior. En caso de tener varios giros comerciales, cada uno de los gerentes de cada línea de negocio de la empresa debe liderar esta etapa con la colaboración de algunos empleados de cada una de las áreas funcionales. Se debe trabajar en fomentar el posicionamiento de la empresa en el mercado y obtener ventaja competitiva y en realizar acciones que maximicen las capacidades competitivas.

c) *Estrategias de áreas funcionales*

Son orientadas por los encargados de cada unidad funcional con la ayuda de otros empleados clave. Se deben agregar detalles a los mecanismos de la estrategia de negocios y proporcionar un plan para administrar una actividad que colabore con la misma.

d) *Estrategias operativas en cada unidad de negocios*

Debe ser guiada por los gerentes de marca, operativos, de planta, distribución, compras, entre otros, para que agreguen acabados a la estrategia funcional y a la de negocios. Adicionalmente se debe proporcionar un plan para manejar ciertas actividades de menor importancia.

La visión, la misión, los objetivos y la estrategia constituyen el plan estratégico, el cual “expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 37).

2.5.1 Ejecutar la estrategia

De acuerdo a Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012, p. 39) la aplicación de una estrategia se considera exitosa si la compañía supera los objetivos financieros y estratégicos establecidos, y logre un significativo avance hacia la visión estratégica. Para controlar el proceso de ejecución de la estrategia se debe: contratar al personal necesario, desarrollar capacidades competitivas que colaboren con la estrategia, fortalecer competencias, asignar recursos, instalar sistemas de información que colaboren en el proceso, crear un buen clima laboral, motivar al personal, ejercer liderazgo interno para impulsar la estrategia, entre otros.

2.6 Control estratégico

Se define como el “proceso para vigilar y corregir la estrategia y el desempeño de la empresa” (Dess, Lumpkin, & Eisner, p. 305)

Según Palacios (2010, p. 61-62) el control estratégico abarca los siguientes pasos:

- a) En primera instancia, se debe valorar la eficacia del planeamiento estratégico verificando el cumplimiento de los objetivos planteados previamente. El factor de medición debe estar correctamente definido para poder valor los avances, captar la información en el momento adecuado y con las mediciones correctas, con el fin de poder realizar acciones correctivas para el cumplimiento de los objetivos.
- b) El segundo paso del control estratégico consiste en reconocer los resultados de cada unidad de acuerdo a lo asignado.

- c) Posteriormente se procede a analizar la gestión del plan estratégico, identificando el incumplimiento de los planes.
- d) Se debe estar alerta a factores de influencia internos y externos, impacto en los planeamientos, frecuencia, reacciones, tiempos de espera, evaluación de las ganancias o pérdidas.
- e) Finalmente se debe observar al personal con el fin de verificar la eficiencia, eficacia y productividad dentro del orden jerárquico establecido en la entidad.

Administrar una estrategia es un proceso continuo. Se deben revisar los nuevos avances, valorar el progreso de la empresa y realizar los ajustes pertinentes. En este momento se decide si la misión, la visión, los objetivos y la estrategia se deben mantener o corregir (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 39).

3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria ya que a nivel de Grupo Aetna no se han realizado estudios que permitan desarrollar un planteamiento estratégico.

La evaluación de la empresa por parte de los funcionarios, así como el estudio de la competencia son aspectos que no han sido evaluados por la compañía.

3.2 Fuentes de información

3.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias utilizadas en la presente investigación corresponden al personal de la empresa, así como empresas competencia de Grupo Aetna S.A. en lo que se refiere al desarrollo de proyectos inmobiliarios. La información fue recabada por distintos medios de recolección, los cuales se pueden consultar en los apéndices del presente documento.

3.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias utilizadas en la presente investigación, corresponden a los diferentes libros de texto relacionados con el tema de estrategia empresarial, así como la asesoría con proyectos de graduación consultados en la biblioteca del Centro Académico de San José. Las fuentes secundarias pueden verificarse en las referencias bibliográficas.

3.3 Sujetos de información

Para poder realizar la presente investigación se recurrió a proveedores de información, tanto a nivel interno de la empresa como miembros de la competencia de Grupo Aetna. A continuación se detallan los sujetos de información de Grupo Aetna:

Tabla 5

Nombre	Puesto que desempeña
Víctor Manuel Lobo Quirós	Presidente Ejecutivo
Jesica Castro Chinchilla	Asistente legal
Ana Patricia Umaña Cordero	Asistente administrativa
Abel Zamora Díaz	Guarda de seguridad
Luis Zamora Díaz	Maestro de obras
Filiberto Portuguez Rojas	Maestro de obras
David Acosta Santos	Ayudante de construcción
Kevin Moya Serrano	Ayudante de construcción
Juan Carlos Serrano Rivera	Ayudante de construcción
Rogelio Thomas Córdoba	Ayudante de construcción

A continuación se detallan los sujetos de información que proporcionaron la información de la competencia de Grupo Aetna:

Tabla 6

Empresa	Nombre
Condominio Residencial El Paraíso	Julio Osorio
Condominio La Rueda	Kathya Solano
Condominio El Tejal	Evelyn Rojas
Hacienda de Oro	
Jardines de Dulce Nombre	

3.4 Medios de recolección de la información

A continuación se detallan los instrumentos utilizados para la recolección de información para la presente investigación:

3.4.1 Focus Group

Se aplicó la técnica de investigación denominada Focus Group con el Presidente Ejecutivo, la asistente legal y la asistente administrativa; con el fin de evaluar rubros de la empresa. Se valoran aspectos como infraestructura, ambiente laboral, asignación de responsabilidades y en esencia hacer partícipe al personal para que realice recomendaciones acerca de cómo se pueden implementar estrategias para que Grupo Aetna ejecute sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

3.4.2 Entrevista

Se aplicó una entrevista al Presidente Ejecutivo de la empresa con el fin de recaudar información de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee Grupo Aetna.

También se aplicaron entrevistas estructuradas al personal constructivo y de seguridad de Grupo Aetna, con el fin de valorar aspectos como disponibilidad de equipos y materiales, labor de los jefes, presencia de valores, aspectos de Grupo Aetna como empleador, entre otros.

3.4.3 Encuestas telefónicas

Se realizaron encuestas telefónicas a desarrolladoras que ofrezcan soluciones de vivienda con características similares a las que ofrece Grupo Aetna, con el fin de realizar la evaluación externa de la empresa y analizar la competencia.

3.5 Cronograma de Actividades

Tabla 7

Actividad	08- Ago	14- Ago	22- Ago	29- Ago	5- set	13- set	19- set	26- set	03- Oct	10- Oct	17- Oct	24- Oct
Entrega del anteproyecto para su revisión.												
Elaboración de las generalidades de la investigación.												
Redacción del marco teórico.												
Entrega de los antecedentes y marco teórico.												
Aplicación de las herramientas para la obtención de los datos: entrevistas personalizadas y encuestas estructuradas aplicadas a los miembros de la empresa.												
Aplicación de las entrevistas telefónicas a cinco empresas que se consideren competencia de la empresa.												
Procesamiento y análisis de la información.												
Confección de Cuadro de Mando Integral.												
Entrega del avance con la metodología de la investigación y análisis de resultados.												
Redacción de conclusiones y recomendaciones.												
Revisiones finales del documento.												
Reunión con la Coordinación y entrega del informe final escrito.												

4 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Evaluación externa

4.1.1 Aspectos demográficos

El ingreso de los compradores es un aspecto de suma importancia para calificar como deudor para un préstamo hipotecario. De acuerdo a los criterios bancarios los deudores deben tener un nivel máximo de deuda entre un 30% y 40% de sus ingresos totales.

4.1.2 Aspectos legales y regulatorios

La aprobación de un condominio residencial requiere un conjunto de documentos legales y regulatorios para conseguir su aprobación, los cuales son emitidos por una gran cantidad de Instituciones públicas.

El tiempo y la cantidad de recursos que se requieren para realizar toda esa tramitología, puede convertirse en la razón de la no rentabilidad de un proyecto inmobiliario.

4.1.3 Aspectos económicos

Hay varios aspectos de tipo económico que pueden amenazar la actividad de Grupo Aetna. Algunas de ellas son: el desempleo, la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés, entre otros.

Al aumentar la tasa de desempleo, el mercado de compradores de viviendas disminuye.

Si la inflación es muy elevada, las personas optan en invertir sus fondos en aspectos de primera necesidad como comida y servicios públicos; tener una casa propia no es una prioridad, ya que la mensualidad de un alquiler es más accesible y con menos riesgo.

Los compradores que tengan los préstamos en dólares y ganen en colones se pueden ver perjudicados ante el alza del diferencial cambiario.

Generalmente los financiamientos ofrecen un corto período de tasas de interés fijas, y el resto del plazo de los créditos se compone por alguna tasa de tipo variable, como por ejemplo, la Tasa Básica Pasiva, la Libor o la Prime. Al aumentar

de manera significativa estas tasas de interés variable los deudores deben destinar mayor cantidad de dinero a sus cuotas por el préstamo hipotecario.

4.2 Análisis del modelo de las fuerzas de Porter

4.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Se realizó una investigación por medio de entrevistas telefónicas a algunas desarrolladoras de proyectos en la zona de Cartago que se asemejen a los ejecutados por Grupo Aetna, para analizar los productos que ofrecen, las facilidades, características y otros aspectos con el fin de determinar la ventaja competitiva de Grupo Aetna.

La investigadora del presente documento realizó una visita a Expo-Casa en Pedregal, se consultó en internet, y en revistas especializadas identificar las empresas competidoras de Grupo Aetna.

Se tomaron en cuenta proyectos cuyos precios de venta oscilaran entre los \$75,000.00 y los \$115,000.00 para poder compararlos con los de Grupo Aetna. Proyectos con precios de venta mayor se consideran productos para otro tipo de mercado.

A continuación las características de los proyectos que ofertan productos similares a los de Grupo Aetna:

- **Condominio Residencial El Paraíso**

Es un proyecto que se encuentra en Paraíso de Cartago, a 600 metros del proyecto Condominio Paraíso de Grupo Aetna.

El Paraíso trabaja bajo la modalidad de residencial y ofrece 376 lotes en tres etapas, con medidas de 120m² en adelante.

Se contempla dentro del desarrollo un centro comercial y ofrece los siguientes modelos de casas:

- Modelo 1: Precio \$72.000, consta de 60 m² de construcción, con 2 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras.
- Modelo 2: Precio \$80.000, consta de 70 m² de construcción, con 2 habitaciones, 2 baños y 2 cocheras.
- Modelo 3: Precio \$107.000, consta de 2 niveles, 104 m² de construcción, con 3 habitaciones, 2.5 baños, 2 cocheras y terraza.

Solicitan un 10% de prima del valor de la venta.

Consideran que su proyecto se diferencia por los precios accesibles, la calidad de la construcción y el diseño del proyecto.

El desarrollo pertenece al grupo Casas Vita que también posee los siguientes proyectos:

- **Sole Condominio:** ubicado en San Rafael de Alajuela, son 342 unidades habitacionales. Se inicia con 140 apartamentos en condominio y 40 locales comerciales. Los lotes miden de 200 m² en adelante. El desarrollo contempla: tapia perimetral, zonas verdes, internet, zonas recreativas, cancha, piscina, zona BBQ y seguridad.
- **Los Arcos:** se localiza en Cariari de Heredia y consta de 230 lotes de 200m² en adelante. El desarrollo ofrece: piscina, cancha, parques, zonas verdes, seguridad y tapia perimetral.
- **Vitali Condominio:** se encuentra ubicado en San José-Sabanilla. Es un proyecto de 46 lotes con una medida aproximada de 160m², 60 apartamentos y 9 locales comerciales, el proyecto consta de: casa club, piscina, BBQ, senderos e internet.
- **Ciudad Vita:** Es un proyecto localizado en La Guácima de Alajuela, que consta de 1300 unidades habitacionales que se

desarrollarán en 4 etapas. Los lotes miden 200m² en adelante. La primera etapa consta de 192 casas y 240 apartamentos. El complejo ofrece casa club, piscina, cancha, parques, seguridad y tapia perimetral.

○ **Jardines de Dulce Nombre**

El condominio se encuentra en Cartago a un kilómetro del cementerio de Dulce Nombre, consta de 35 unidades residenciales, de las cuales solamente quedan seis disponibles.

Ofrecen 15 modelos de casas diferentes, y los lotes rondan desde los 151m² a los 253m². El proyecto cuenta con juegos infantiles, seguridad, parques y áreas de recreación. A continuación se detallan algunos de los modelos en venta:

- Violeta 2.1: Precio \$79.900 para un lote de 151m², consta de 82 m² de construcción, con 2 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras. Se ofrecen 49 m² de azotea, por lo que los metros de construcción en total serían de 131m².
- Violeta 2.1 Ampliada: Precio \$84.200 para un lote de 151m², consta de 90 m² de construcción, con 2 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras. Se ofrecen 49 m² de azotea, por lo que los metros de construcción en total serían de 139m².
- Violeta 3.2: Precio \$93.600 para un lote de 151m², consta de 2 niveles, 105m² de construcción, con 3 habitaciones, 2 baños y 2 cocheras. Se ofrecen 71 m² de azotea, por lo que los metros de construcción en total serían de 176m².
- Amapola 2.1: Precio \$88.500 para un lote de 151m², consta de 2 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras. Este modelo no incluye azotea.

Las casas se entregan con closets y mueble de cocina de melanina con sobre de granito sintético.

El monto de la prima es la suma de \$3,000.00. El financiamiento se realiza con el Banco Nacional de Costa Rica y el vendedor se encarga de tramitarlo.

La cuota de mantenimiento está establecida en la suma de \$50 y \$60 mensuales aproximadamente con la cual se cubren aspectos como vigilancia y mantenimiento de áreas comunes.

○ **Condominio La Rueda II Etapa**

Se encuentra ubicado a 2 km al oeste de RTV en Cartago, ofrecen lotes y casas. El condominio se compone de 850 unidades y cuenta con seguridad, juegos infantiles y zonas verdes. Los lotes miden de 136m² en adelante, y se pueden elegir ocho modelos diferentes de casas, algunos de ellos son:

- P. Veracruz: Consta de 96 m² de construcción, con 2 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras.
- Gran Morelia: Consta de 3 habitaciones, 2.5 baños y 2 cocheras.
- Gran Toluca: Consta de 3 habitaciones, 2 baños y 2 cocheras.
- Veracruz: Consta de 3 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras.

Los precios de las casas son de ¢41,550,000.00 en adelante y de los lotes de ¢14,280,000.00 a partir de 136m².

Las casas se entregan con mueble de cocina de melanina con sobre de granito sintético, cielos de gypsum, paredes de 100% block y closets.

El monto de la prima para los lotes es de ¢500,000.00 y de las casas de ¢1,500,000.00. El proyecto ya se encuentra pre-calificado por el Banco

Nacional de Costa Rica y los bienes han sido valorados en un monto mucho mayor al precio de la venta, por lo que no se requiere un monto de prima mayor ya que el financiamiento cubrirá el resto. Los desarrolladores se encargan de realizar el trámite bancario.

La cuota de mantenimiento ya se encuentra establecida por la suma mensual de ¢15,000.00

○ **Condominio El Tejal**

Se ubica en Agua Caliente de Cartago, contiguo a la escuela de Lourdes y ofrecen tanto lotes como casas.

El proyecto se encuentra en preventa ya que no dispone de los permisos legales.

El condominio consta de 69 unidades residenciales, con un área de juegos infantiles, calles adoquinadas y caseta de vigilancia. Ofrecen cuatro modelos de casas, con las siguientes características:

- Modelo 1: Precio ¢37,000,000 en un lote de 140m², consta de 75 m² de construcción, con 3 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras.
- Modelo 2: Precio ¢39,000,000 en un lote de 140m², consta de 85m² de construcción, con 3 habitaciones, 2 baños y 2 cocheras.
- Modelo 3: Precio ¢40,600,000 en un lote de 140m², consta de 105 m² de construcción, con 3 habitaciones, 1 baño y 2 cocheras.
- Modelo 4: Precio ¢42,600,000 en un lote de 140m², consta de 115 m² de construcción, con 3 habitaciones, 2 baños y 2 cocheras.

Las casas se entregan con tanque de agua caliente, pisos de cerámica, azulejo en los baños, mueble de cocina con sobre de granito sintético.

Los lotes se venden a un precio de ₡100,000.00 por metro cuadrado.

Solicitan un diez por ciento de prima y los desarrolladores se encargan de realizar el trámite bancario.

Condominio El Tejal es un proyecto de Recsa Inmobiliaria, la cual también posee los siguientes proyectos:

- Apartamentos Tempo: Ubicados en el centro de Santa Ana. Son 26 apartamentos de una o dos habitaciones, con dos espacios para parqueo y bodega. Las áreas son de 95m² con precios desde \$182,000. Las áreas comunes son: gimnasio ocupado, rancho multiuso, piscina y caseta de vigilancia para seguridad 24/7.
 - Condominio Tecknau: Se encuentra en Tibás a 800 metros oeste del Colegio Lincon. Se ofertan 70 casas de una o dos plantas con acabados de lujo, terraza con azotea, bodega, dos espacios de parqueo y seguridad 24/7.
 - Condominio Castillo Real: Ubicado en Palmares de Alajuela, por la entrada principal, paralela a la autopista Bernardo Soto. Se ofrecen 162 casas o lotes de unos 300m² aproximadamente. Tendrá planta de tratamiento, cerramiento perimetral, calles adoquinadas y seguridad 24/7.
- **Hacienda de Oro II Etapa**
- Es un residencial ubicado a 2.3km de los Tribunales de Justicia de Cartago en el que venden solamente casas.

Consta de 31 unidades, con lotes de 130m² en adelante. Ofrece caseta de vigilancia, calles adoquinadas, área de juegos infantiles y zonas verdes.

Cuenta con tres modelos de casas, que se describen a continuación:

- Amatista: De 80m² de construcción, 2 dormitorios, 1 baño y 2 cocheras. Precio ¢38,500,000.00
- Jade: De 88m² de construcción, 3 cuartos, 1 baño y 2 cocheras. Precio ¢41,500,000.00
- Rubí: De 92m² de construcción, con 3 cuartos, 2 baños y 2 cocheras. Precio ¢43,500,000.00

Las casas se entregan son mueble de cocina, closets, portón y paredes de 100% block.

Solicitan de prima la suma de ¢1,500,000.00, el resto se cancela por medio de préstamo bancario. El trámite de crédito es realizado por el vendedor.

4.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

La compra de una casa no es una decisión que se toma a la ligera ni que se realiza todos los días.

La mayoría de consumidores se dan a la tarea de conocer y analizar distintas opciones, eligen la opción que les ofrezca lo que andan buscando y al precio que se ajuste a sus posibilidades.

Grupo Aetna incursionó como desarrolladora en una zona que no contaba con aspectos que se requieren para la tramitología, como el servicio de agua potable y el desfogue pluvial.

La empresa se encargó de abrirle el camino a algunas desarrolladoras, ya que en el último año cerca de cinco nuevos proyectos se han iniciado en un kilómetro a la redonda de Condominio Paraíso.

La actividad de construcción como actividad económica requiere de mucho capital para iniciar, que se podría decir es lo que puede limitar a nuevos competidores que quieran ingresar en el mercado.

Una zona que posea las características básicas para realizar residencias con disponibilidad de terreno, es una zona que se podría explotar.

El ingreso de nuevos competidores es posible debido a la disponibilidad de terrenos para la realización de los proyectos, aumento de profesionales en las áreas de ingeniería y por ser una actividad de mucha rentabilidad, por lo que es atractiva para inversionistas.

Los competidores actuales de la empresa van a continuar con sus desarrollos actuales y muy posiblemente iniciarán con nuevos proyectos inmobiliarios debido a la experiencia que ya adquirieron en esa actividad.

4.2.3 Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos

Un producto sustituto de una casa de habitación propia es alquilar una vivienda o comprar un apartamento, un producto que la empresa también puede ofrecer.

La empresa se enfoca en ofertar unidades accesibles y pagables para las personas trabajadoras del país, ofreciéndoles la oportunidad de destinar sus pagos mensuales para la adquisición de un activo personal o familiar.

Grupo Aetna podría analizar un proyecto para el alquiler de inmuebles, con el fin de lograr satisfacer las necesidades de vivienda, ya sea por medio de venta de casas, apartamentos o alquiler de inmuebles, cubriendo así completamente la actividad principal y sus productos sustitutos.

Referente a la otra actividad a la que se dedica Grupo Aetna, servicios de administración y mantenimiento de condominios residenciales, no existe un servicio sustituto.

En la parte de administración será necesario continuar con el cobro de las cuotas, pago de servicios públicos, pagos de mantenimiento, entre otros.

El mantenimiento siempre debe realizarse en los condominios hasta que los mismos cumplan con su vida útil, abarca los aspectos de corte de zacate, mantenimiento de piscinas, pintura y arreglo de zonas comunes, entre otros.

4.2.4 Capacidad de negociación de los proveedores

En los proyectos de Grupo Aetna se brinda la información de contactos empresariales que facilita a los proveedores acercarse para ofrecer sus productos o servicios.

El éxito de las empresas constructoras se debe al ahorro y el uso adecuado de los materiales y mano de obra para realizar las edificaciones.

Grupo Aetna cuenta con alianzas estratégicas con proveedores cercanos a los proyectos con los cuales se negocia el crédito, ahorro en los fletes, disponibilidad de material, entre otros.

El principal proveedor de materiales es una ferretería que se encuentra a unos quinientos metros del principal proyecto que tiene la empresa, se ha negociado con la misma un monto de crédito, así como la regalía de los fletes y la entrega de materiales se realiza casi de forma inmediata y contra pedido. Lo anterior, colabora a tener poco inventario en la obra, se procura comprar lo que se requiere para evitar desperdicios o el mal uso de los recursos.

Grupo Aetna no trabaja con almacenes o fabricantes directamente ya que como requisitos solicitan que se compre cierta cantidad mínima de mercadería. La empresa trabaja bajo la modalidad de que si se vende una casa se procede a construirla, por lo que no se manejan compras grandes de materiales en un mismo momento.

Hay materiales que se compran a importadores directos, como por ejemplo: piso cerámico, porcelanato, loza sanitaria, grifería, entre otros.

Los muebles de cocina y las ventanas son sub-contratos que se realizan con fabricantes de la zona.

Con los proveedores actuales hay un compromiso de fidelidad en lo que respecta los proyectos presentes y futuros, mientras se mantengan los buenos precios, regalías, descuentos, ofertas y lo más importante la excelente calidad.

La empresa realiza revisiones periódicas de los precios de los materiales con otros proveedores con el fin de verificar los descuentos. Los proveedores con los que la empresa trabaja mejoran cualquier oferta más económica que se les presente.

4.2.5 Capacidad de negociación con los clientes

Grupo Aetna se caracteriza por ser una empresa muy abierta y de atención personalizada, tomando en cuenta todas las consideraciones del cliente, mientras no afecte la armonía del condominio.

En la venta de casas o apartamentos lo más complicado para el cliente es tener la prima, por lo que se les da la posibilidad de financiamiento a un corto plazo. Asimismo si el trámite bancario no cubre la totalidad del precio de la venta, la empresa colabora en financiar esa diferencia por medio de una hipoteca en segundo grado sobre la finca filial.

Las casas que Grupo Aetna vende generalmente están a nombre de una sociedad anónima, por lo que después de formalizar la venta se debe realizar el cambio de representación de la sociedad a nombre de los nuevos dueños. La empresa colabora con el cliente con esos trámites legales brindándoles beneficios como descuentos, regalías u otros.

Con el servicio de administración y mantenimiento la empresa adecua los mismos de acuerdo a las necesidades y los montos que puedan manejar los condóminos.

4.3 Análisis FODA

Fortalezas:

- Oferta de productos y servicios de buena calidad a un precio accesible.
- Uso de materia prima de calidad para la fabricación de productos.
- Alianzas estratégicas con proveedores de materiales constructivos que brindan descuentos, regalías, ofertas y otros beneficios.
- Profesionales capacitados y con experiencia en el área de la ingeniería y arquitectura.
- Experiencia en la tramitación de créditos hipotecarios para desarrollos y clientes finales.
- Oferta de soluciones habitacionales con financiamiento incluido siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la Institución financiera.
- Precalificación de los proyectos de parte de Instituciones financieras para facilitar el financiamiento de los clientes finales.
- Conocimiento del área legal para los aspectos referentes a la administración de condominios residenciales.
- Seguimiento a los condominios residenciales realizados por la empresa mediante los servicios de administración y mantenimiento.
- Personal honesto, responsable, dispuesto a aprender y disciplinado.

Oportunidades:

- Brindar el servicio de administración y mantenimiento a otros condominios, no solo los desarrollados por la empresa.
- Desarrollar la segunda etapa de Condominio Paraíso, que consiste en dos torres de apartamentos.
- Satisfacer las necesidades de vivienda de las familias costarricenses por medio de la venta o alquiler de casas o apartamentos.
- Dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al mercado trabajador nacional que se encuentra en crecimiento.
- Facilitar la adquisición de viviendas por parte de las familias costarricenses por medio de la política nacional de financiamiento a la clase media.
- Ofertar casas y apartamentos para la venta y alquiler que le brinden seguridad a las familias costarricenses.
- Negociación con almacenes y fabricantes directos de materiales constructivos para la compra de los mismos.
- Financiar las obras preliminares de los condominios residenciales por medio de la preventa de los mismos.
- Desarrollo de proyectos inmobiliarios para la clase media alta, como por ejemplo la torre de uso mixto en Curridabat.

Debilidades:

- Poca experiencia constructiva en el desarrollo de proyectos verticales.
- Deficiencia en el control de los inventarios de herramientas, equipo y materiales.

- Poco conocimiento de los trabajadores en el área constructiva de los nuevos productos que ofrece el mercado.
- Carencia de sistemas de información para el control administrativo, contable y financiero de la empresa.
- Uso inadecuado de los recursos de la empresa, como por ejemplo: tiempo, suministros, personal, entre otros.
- Forma de comunicación por parte del Presidente Ejecutivo hacia sus empleados.
- Desperdicio de tiempo del Presidente Ejecutivo y personal en la revisión de informes y controles sin utilidad para la empresa.
- Nombre de la empresa y de los proyectos poco posicionados en el mercado nacional.

Amenazas:

- Aumento en el precio de las materias primas.
- Crecimiento de la competencia en lo que respecta desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Requisitos y tiempos de respuesta de las diferentes instituciones gubernamentales para obtener el permiso constructivo para el desarrollo de un proyecto inmobiliario.
- Controles y requisitos extremos por parte del sector bancario nacional para el trámite de préstamos hipotecarios para los clientes finales.

4.4 Evaluación interna

4.4.1 Focus Group aplicado al Presidente Ejecutivo, la gerencia general, asistente legal y administrativa.

Con respecto a la infraestructura de la oficina se realizaron algunas recomendaciones para la fachada: pintar los portones de la entrada, cambiar los marcos de las ventanas e invertir en jardinería con el fin de mejorar la presentación de la empresa.

La sala de sesiones requiere mejoras en el techo, ya que se están presentando filtraciones de agua y eso afecta la presentación de la misma.

El personal indicó que existe un buen ambiente laboral en la organización y que los valores de honestidad, respeto, aprendizaje, disciplina y trabajo en equipo sí se encuentran presentes dentro de la organización. Se le recomienda al Presidente Ejecutivo mejorar la forma en que se comunica con los empleados, para que la misma sea más respetuosa y amena.

En los aspectos de la ejecución de las funciones se realizan recomendaciones al Presidente Ejecutivo en lo que respecta el uso de recursos.

Se utilizan muchos tipos de respaldos, tanto digitales como físicos, lo que requiere un arduo trabajo de archivo que no produce réditos para la empresa. Los archivos físicos ocupan mucho espacio, raramente son consultados y actualmente se cuenta con una gran cantidad de ellos sin funcionalidad alguna.

Se resalta el logro del uso adecuado de papel, el cual se redujo de forma importante. Se le recuerda al personal lo del programa de reciclaje, que también se ha desarrollado en los condominios a los que se les brinda mantenimiento.

Se recomienda la compra de sistemas informáticos para facturación y contabilidad, así como de nuevos equipos de cómputo para mejorar la eficiencia de las operaciones.

Se recomienda al Presidente Ejecutivo enfocarse en labores que produzcan ingresos para la compañía, en lugar de realizar muchas labores de control o informes que no son revisados ni brindan beneficios a la empresa.

Se realiza la consulta acerca de las características que debe tener una persona para laborar para Grupo Aetna para lo cual se indicaron las siguientes:

- Tener conocimientos básicos de Office.
- Brindar un buen servicio al cliente.
- Tener disposición para aprender.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser honestas y honradas.
- Aprender a trabajar bajo presión.
- Disponer de tiempo fuera del horario laboral debido a la atención de clientes.
- Mantener un buen nivel de comunicación con los compañeros de trabajo y los clientes.

Se analizan la primera y la segunda etapa de Condominio Paraíso que es el que actualmente se está trabajando. Se recomienda terminar los detalles de las zonas comunes del proyecto así como realizar la jardinería y rotulación del proyecto con el fin de darle mejor presentación e imagen al mismo.

Grupo Aetna ha desarrollado en las últimas semanas la idea de realizar una torre en condominio de uso mixto, residencial y comercial. El proyecto se realizaría en la propiedad donde se encuentra la oficina de la empresa actualmente, con el fin de aprovechar el terreno que se posee.

Lo que permite la regulación de la zona es un edificio de cinco niveles máximo, por lo que se considera el desarrollo de ocho fincas filiales, dos por nivel y un primer piso de estacionamientos.

Es un proyecto que permitiría a la empresa introducirse a un mercado de clase media alta, ya que el tipo de edificación, acabados y precios serían más elevados a los manejados actualmente.

Se acuerda proceder con el estudio de pre-factibilidad del proyecto para analizar su viabilidad.

Al consultar al personal sobre el tipo de productos a ofrecer, optan por una estrategia de bajos costos o de diferenciación, lo cual va a depender de la zona a desarrollar.

Se analiza la provincia de Cartago, donde se ubica el principal desarrollo de la empresa. Se destacan aspectos como: el bajo costo de los terrenos, los desarrollos inmobiliarios actuales que son accesibles, se caracteriza por ser una zona rural todavía, entre otros.

Por lo que se recomienda manejar en la zona de Cartago una línea de líder en costos ofreciendo productos de precios bajos, para que sean más accesibles para los habitantes de esa zona manteniendo la seguridad, tranquilidad y buen ambiente.

Se estudian los costos de las obras que se realizan y el aspecto que genera más costo operativo es la mano de obra. El personal no está dando el rendimiento que se debería, y una semana más de trabajo es sumamente significativa en términos monetarios. Se recomienda controlar de mejor manera este aspecto para poder mantener la estrategia de costos bajos.

4.4.2 Encuesta estructurada aplicada a los trabajadores del área constructiva y de seguridad de la empresa.

Se aplicó una encuesta estructurada al personal del área de construcción y vigilancia de Grupo Aetna S.A. Es importante tomar en cuenta que la encuesta del guarda de seguridad es diferente a la del personal constructivo, debido a que había aspectos que no aplicaban. La información recopilada se muestra a continuación la cual integra ciertas veces el criterio de los siete empleados y en otros solamente los seis encargados de la construcción.

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con el horario de trabajo?

Cuadro 1

SATISFACCIÓN CON EL HORARIO DE TRABAJO

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=7

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	7	100%
No	0	0%
TOTALES	7	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

Se puede determinar que el 100% de los empleados se encuentran satisfechos con el horario de trabajo. El guarda de seguridad indicó como observación que se le colabore en coordinar de mejor manera los días libres.

2. ¿Se encuentra usted satisfecho con los tiempos de receso de su trabajo?

Cuadro 2

SATISFACCIÓN CON LOS RECESOS DEL TRABAJO

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=6

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	5	83%
No	1	17%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

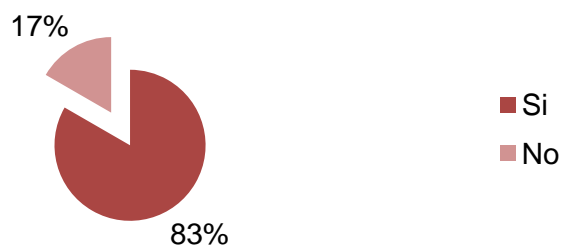
De las seis personas entrevistadas, cinco indicaron que se encuentran satisfechas con los recesos establecidos en el trabajo, mientras una persona indicó que no.

Gráfico 1

SATISFACCIÓN CON LOS RECESOS DEL TRABAJO

Porcentajes

Setiembre 2014



3. ¿Se encuentra usted satisfecho con las fechas de pago de su trabajo?

Cuadro 3

SATISFACCIÓN CON LAS FECHAS DE PAGO

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=7

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	7	100%
No	0	0%
TOTALES	7	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

El 100% de los empleados incluyendo el guarda de seguridad indicaron que se encuentran satisfechos con las fechas de pago de su salario.

4. *¿Considera usted que se les proveen las herramientas necesarias para realizar su trabajo?*

Cuadro 4

PROVEEDURÍA DE HERRAMIENTAS PARA EJECUCIÓN DEL TRABAJO
 Valores absolutos y porcentajes
 Setiembre 2014
 n=6

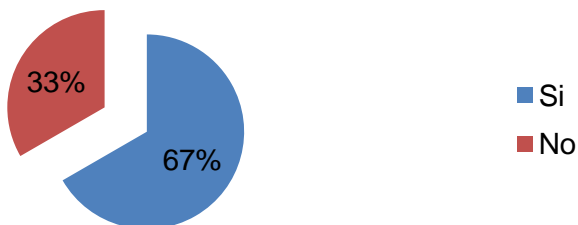
	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	4	67%
No	2	33%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

Un 33% de los entrevistados del área constructiva indicaron que no se cuenta con las herramientas necesarias para poder realizar el trabajo, mientras el otro 67% se encuentran satisfechos con la proveeduría de esos utensilios.

Gráfico 2

PROVEEDURÍA DE HERRAMIENTAS PARA EJECUCIÓN DEL TRABAJO
 Porcentajes
 Setiembre 2014



5. ¿Considera usted que se les provee el equipo necesario para realizar su trabajo?

Cuadro 5

PROVEEDURÍA DE EQUIPO PARA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=6

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	5	83%
No	1	17%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

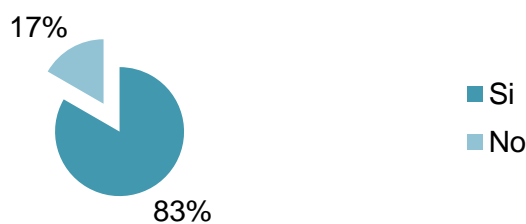
Se valoró la disposición de equipo para la realización de los trabajos constructivos, para lo que el 83% de los trabajadores entrevistados indicaron que sí se le proveen los equipos necesarios para la ejecución de su trabajo.

Gráfico 3

PROVEEDURÍA DE EQUIPO PARA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Porcentajes

Setiembre 2014



6. *¿Considera usted que se les proveen los materiales necesarios para realizar su trabajo?*

Cuadro 6

PROVEEDURÍA DE MATERIALES PARA EJECUCIÓN DEL TRABAJO
Valores absolutos y porcentajes
Setiembre 2014
n=6

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	3	50%
No	3	50%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

Con respecto a la indicación de los trabajadores sobre si se les facilitan los materiales necesarios para realizar su trabajo el 50% indicó que sí, mientras el otro 50% indica que los materiales no llegan en el momento indicado y que eso produce ciertos atrasos en los proyectos.

Gráfico 4

PROVEEDURÍA DE MATERIALES PARA EJECUCIÓN DEL TRABAJO
Porcentajes
Setiembre 2014



7. ¿Considera usted que su patrón le provee lo que requiere para satisfacer sus necesidades durante el trabajo, por ejemplo: limpieza, servicio sanitario, facilidad para alimentación e higiene, entre otros?

Cuadro 7

SUMINISTRO PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BÁSICAS

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=7

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	1	14%
No	6	86%
TOTALES	7	100%

El 86% indica que el patrón provee lo necesario para satisfacer las necesidades básicas durante el trabajo como por ejemplo: limpieza, higiene, entre otros. La persona que indicó que no realiza la observación que no siempre hay suministros para la limpieza disponibles.

Gráfico 5

SUMINISTRO PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BÁSICAS

Porcentajes
Setiembre 2014



8. *Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la labor del arquitecto?*

El arquitecto German Mora realiza visitas periódicas con el fin de inspeccionar las obras en construcción, por lo tanto se consultó acerca de la calificación con lo que respecta el trabajo del profesional, por lo que indicaron un promedio de 8,8.

9. *Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la labor de la gerente?*

Los empleados valoraron la labor de la gerente administrativa, a la cual le asignaron una calificación de 9,9.

10. *Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para el trato de la gerente hacia usted?*

Los trabajadores le asignaron a la gerente general una calificación de 9,5 en lo que respecta el trato hacia ellos.

11. *Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la labor del Presidente Ejecutivo?*

Se determinó que la calificación de la labor realizada por el Presidente Ejecutivo es de 8,9.

12. *Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para el trato del Presidente Ejecutivo hacia usted?*

Los miembros del área constructiva como el guarda de seguridad indicaron que la calificación del trato del Presidente Ejecutivo hacia ellos es en promedio de 9,1.

13. *Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para los encargados de obra?*

Se valoraron a dos miembros del personal que ostentan los cargos de maestros de obras. En el caso de don Luis Zamora le asignaron una calificación promedio de 8,9, y a don Filiberto Portuguez la calificación es de 8,2. Es importante recalcar que se tomo el cuenta el criterio de los trabajadores de construcción solamente y cada uno de los maestros de obras valorados se dieron una calificación propia, la cual fue contemplada en este promedio.

14. *Del 1 al 10, con cuánto calificaría la calidad de las casas que construye Grupo Aetna.*

Los entrevistados indicaron una calificación promedio de 9 para la calidad de las casas que construye Grupo Aetna S.A.

15. ¿Considera que existe trabajo en equipo?

Cuadro 8

OPINIÓN TRABAJO EN EQUIPO
Valores absolutos y porcentajes
Setiembre 2014
n=6

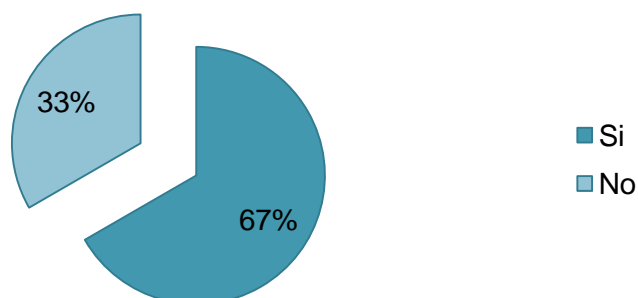
	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	4	67%
No	2	33%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

Una de las razones por las que indicaron que no existe trabajo en equipo es porque se considera que los miembros del grupo no saben diferenciar lo personal de lo laboral, por lo que causa disconformidad. Otra razón indicada fue que las personas hacen su trabajo porque deben hacerlo, no hay mayor disposición para ir más allá de eso.

Gráfico 6

OPINIÓN TRABAJO EN EQUIPO
Porcentajes
Setiembre 2014



16. ¿Considera usted que hay respeto entre el personal de construcción y seguridad?

Cuadro 9

OPINIÓN ACERCA RESPETO ENTRE LOS COMPAÑEROS

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=7

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	5	71%
No	2	29%
TOTALES	7	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

De las siete personas entrevistadas el 71% indicaron que consideran que existe respeto entre los compañeros, el otro 29% indicó que ese valor no se encuentra presente en el ambiente laboral en el que se desempeñan.

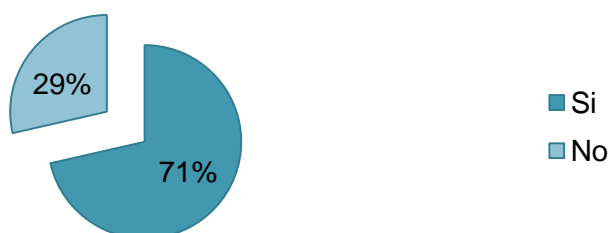
Gráfico 7

OPINIÓN ACERCA RESPETO ENTRE LOS

COMPAÑEROS

Porcentajes

Setiembre 2014



17. *¿Considera usted que entre el personal de construcción y seguridad hay honestidad?*

Cuadro 10

OPINIÓN ACERCA HONESTIDAD EN EL GRUPO
Valores absolutos y porcentajes
Setiembre 2014
n=7

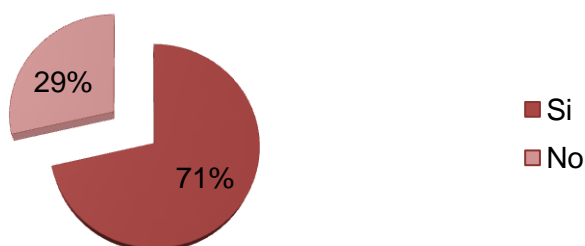
	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	5	71%
No	2	29%
TOTALES	7	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

El 29% de las personas entrevistadas, dentro de las cuales se encontraba el guarda de seguridad indicó que no existe honestidad entre el personal debido a que se dan situaciones en las que unos hablan mal de otros, por lo tanto, no se siente a gusto con ese aspecto.

Gráfico 8

OPINIÓN ACERCA HONESTIDAD EN EL GRUPO
Porcentajes
Setiembre 2014



18. ¿Se considera usted una persona dispuesta a aprender?

Cuadro 11

SE CONSIDERAN PERSONAS DISPUESTAS A APRENDER

Valores absolutos y porcentajes

Setiembre 2014

n=6

	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	6	100%
No	0	0%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

Las seis personas que conforman la parte constructiva de Grupo Aetna S.A. indicaron que son personas con gran disponibilidad para aprender.

19. ¿Considera usted que el grupo tiene disciplina para trabajar?

Cuadro 12

OPINIÓN SI EL GRUPO TIENE DISCIPLINA PARA LABORAR
Valores absolutos y porcentajes
Setiembre 2014
n=6

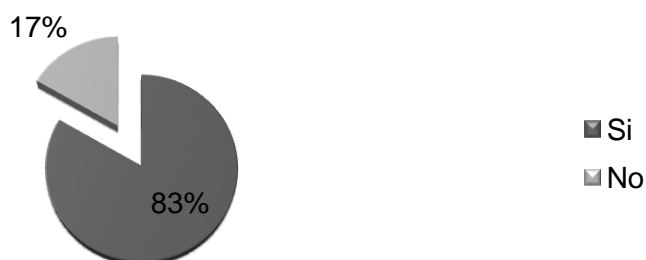
	NÚMERO DE PERSONAS	
	ABSOLUTOS	PORCENTAJES
Si	5	83%
No	1	17%
TOTALES	6	100%

Fuente: Encuestas estructuradas realizadas al personal de Grupo Aetna S.A. en setiembre 2014.

El 83% de las personas entrevistadas indicaron que existe disciplina para realizar el trabajo constructivo, mientras el otro 17% indicó que no existe.

Gráfico 9

OPINIÓN SI EL GRUPO TIENE DISCIPLINA PARA
LABORAR
Porcentajes
Setiembre 2014



20. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la comunicación entre ustedes como grupo?

En este rubro se tomó en cuenta la opinión del guarda de seguridad. La calificación promedio brindada por los trabajadores fue de 7,6 en lo que respecta la comunicación entre ellos como grupo.

21. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la comunicación entre usted y el arquitecto?

Los seis trabajadores directos de la construcción le dieron una calificación promedio de 5,6 a la comunicación entre el arquitecto y ellos mismos, indicando carencia de la misma, no con lo que respecta calidad.

22. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la comunicación entre usted y la gerencia general?

La comunicación entre los trabajadores y la gerencia general recibió una calificación del 8,2.

23. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la comunicación entre usted y el Presidente Ejecutivo?

Los trabajadores de Grupo Aetna brindaron una calificación de 8,3 a la comunicación entre ellos y el Presidente Ejecutivo.

24. ¿Qué aspectos considera usted se podrían mejorar en el trabajo?

Los entrevistados indicaron varios aspectos para mejorar, se indicaron aspectos entre ellos mismos y otros en relación con las jefaturas.

A nivel interno se debe mejorar: el respeto mutuo entre compañeros, la tolerancia, la disciplina del grupo de trabajo, la comunicación, trabajar con un mayor nivel de compromiso, dejar de decir comentarios de los demás y el compañerismo.

A nivel del empleador, realizaron las siguientes recomendaciones: tener a disposición más herramientas y equipo de seguridad, manejar de mejor manera el control del uso de herramientas e inventario, procurar evitar la demora en la proveeduría de los materiales, delegar autoridad al encargado de la obra para que pueda solucionar conflictos, mejorar la comunicación, brindar un trato equitativo a todos los empleados y evitar los malos tratos que se dan por parte del Presidente Ejecutivo ciertas veces.

25. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran en el trabajo?

Los trabajadores indicaron que les gustaría se realizaran las siguientes actividades: celebración de los cumpleaños, fiesta de navidad y año nuevo, celebración cada vez que se termine una casa y coordinar una reunión de personal mensual con las jefaturas con el fin de conversar problemas o aspectos que hayan sucedido con el fin de mejorar y mejorar el ambiente laboral.

Un trabajador aportó que la empresa podría colaborarles con un ahorro navideño, el cual se puede ir rebajando semana a semana.

4.4.3 Análisis de las siete eses

- **“Shared Values” (Valores)**

La empresa no cuenta con valores establecidos. El propietario que a su vez es el Presidente Ejecutivo se enfoca en transmitir aspectos relativos a la forma de realizar el trabajo, tales como: revisión correcta y adecuada de la información, utilización de material de calidad, brindar un servicio personalizado y especializado, brindar un producto o servicio de calidad y diferenciado.

- **“Strategy” (Estrategia)**

Se carece de una estrategia en específico, pero se podría indicar que Grupo Aetna se dirige a un nicho de mercado de clase media-baja, con el fin de brindar opciones de vivienda a precios accesibles con los beneficios de un condominio, como por ejemplo: seguridad, zonas comunes, ubicación, entre otros.

- **“Skills and Strengths” (Habilidades y fortalezas)**

Los miembros que componen Grupo Aetna se caracterizan por: dar un buen trato al cliente, tener conocimientos básicos del área legal con el fin de realizar las transacciones del negocio de la mejor manera, manejar programas básicos como Excel y Word, tener disposición para aprender, son personas honestas, honradas, multifuncionales, y brindan apoyo a la empresa en horas no laborales debido a que el mercado a que se dirigen labora y se le imposibilita reunirse a horas laborales.

- **“Structure” (Estructura)**

El alto mando está a cargo del Presidente Ejecutivo quien es el único dueño, él se encarga de liderar todas las áreas de la empresa: legal, administrativa y constructiva.

Cuenta con la colaboración de una gerente general que realiza las funciones administrativas y financieras de la empresa.

Se cuenta con la colaboración de una asistente legal, una asistente administrativa y una miscelánea en las oficinas centrales en Curridabat.

La empresa maneja otros siete empleados directos que se encuentran en los proyectos, los cuales abarcan maestros de obras, ayudantes y guarda de seguridad.

En el área constructiva se cuenta con dos maestros de obras que poseen la autoridad en el proyecto.

- **“Systems and procedures” (Sistemas y procedimientos)**

La empresa carece de manuales de procedimientos y de sistemas informáticos para su control.

Se cuenta con un sistema informático legal con el fin de tener actualizada la información referente a este tema.

Los controles contables y financieros se realizan en programas básicos como Excel y Word.

- **“Staff” (Personal)**

El personal de Grupo Aetna está acostumbrado a trabajar bajo presión, a lidiar con los tiempos de respuesta, a verificar la información, a contar con los respaldos necesarios para fundamentar los servicios o trámites, y posee una gran disposición para aprender ya que la actividad es tan amplia que requiere innovar y conocer nuevos trámites, métodos, materiales, entre otros.

- **“Style” (Estilo)**

Grupo Aetna busca una relación muy estrecha con el cliente, la empresa se da la tarea de conocerlo y brindarle la confianza necesaria, con el fin de que las observaciones durante todo el proceso sean comunicadas ya sea como constructora o como encargada de la administración y mantenimiento.

Se busca tener el apoyo general de la mayoría de los propietarios de los condominios para todas las mejoras e inversiones que se vayan a realizar en los mismos, con el fin de proporcionarles un servicio de entera satisfacción.

5 PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Análisis MECA

Tabla 8

FORTALEZAS	MEJORAR
Oferta de productos y servicios de buena calidad a un precio accesible.	Relaciones con los proveedores de materiales para mantener la calidad y los precios accesibles de los productos.
Uso de materia prima de calidad para la fabricación de productos.	Capacitaciones del personal constructivo para manejar los productos de mayor calidad en el mercado.
Alianzas estratégicas con proveedores de materiales constructivos que brindan descuentos, regalías, ofertas y otros beneficios.	Relaciones comerciales con los proveedores actuales conservando un sentido de lealtad entre las partes.
Profesionales capacitados y con experiencia en el área de la ingeniería y arquitectura.	Participación de los profesionales en cursos de actualización.
Experiencia en la tramitación de créditos hipotecarios para desarrollos y clientes finales.	Alianzas con entidades financieras para agilizar los trámites de crédito.
Oferta de soluciones habitacionales con financiamiento incluido siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la Institución financiera.	Publicidad de los proyectos incluyendo las facilidades incluidas dentro del producto final.
Precalificación de los proyectos de parte de Instituciones financieras para facilitar el financiamiento de los clientes finales.	Cantidad de entidades financieras que precalifiquen los proyectos de la empresa para aumentar las opciones de financiamiento.
Conocimiento del área legal para los aspectos referentes a la administración de condominios residenciales.	Asistencia a capacitaciones referentes a la administración de condominios y los aspectos legales.
Seguimiento a los condominios residenciales realizados por la empresa mediante los servicios de administración y mantenimiento.	Servicio post venta con el fin de mantener a los condominios concluidos como clientes de administración y mantenimiento.
Personal honesto, responsable, dispuesto a aprender y disciplinado.	Actividades entre el personal para manejar un buen ambiente laboral.

Tabla 9

OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Brindar el servicio de administración y mantenimiento a otros condominios, no solo los desarrollados por la empresa.	La empresa como proveedora del servicio de administración y mantenimiento.
Desarrollar la segunda etapa de Condominio Paraíso, que consiste en dos torres de apartamentos.	La experiencia en la tramitología de proyectos anteriores para mejorar los actuales.
Satisfacer las necesidades de vivienda de las familias costarricenses por medio de la venta o alquiler de casas o apartamentos.	La posibilidad de desarrollar proyectos de venta y/o alquiler de soluciones habitacionales.
Dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al mercado trabajador nacional que se encuentra en crecimiento.	La oferta de productos accesibles para la clase trabajadora del país.
Facilitar la adquisición de viviendas por parte de las familias costarricenses por medio de la política nacional de financiamiento a la clase media.	Los beneficios de los financiamientos bancarios nacionales para facilitar la compra de viviendas por parte de los clientes.
Ofertar casas y apartamentos para la venta y alquiler que brinden seguridad a las familias costarricenses.	El proyecto inmobiliario existente que contiene los aspectos de seguridad que se buscan en un condominio.
Negociación con almacenes y fabricantes directos de materiales constructivos para la compra de los mismos.	La construcción de los proyectos realizados para crear credibilidad con los proveedores de materiales.
Financiar las obras preliminares de los condominios residenciales por medio de la preventa de los mismos.	El proceso de preventa de unidades residenciales por medio de beneficios para los clientes compradores.
Desarrollo de proyectos inmobiliarios para la clase media-alta, como por ejemplo la torre de uso mixto en Curridabat.	La posibilidad de realizar un condominio vertical en la propiedad que se posee en Curridabat.

Tabla 10

DEBILIDADES	CORREGIR
Poca experiencia constructiva en el desarrollo de proyectos verticales.	Desarrollar proyectos de tipo vertical para adquirir conocimiento y experiencia.
Deficiencia en el control de los inventarios de herramientas, equipo y materiales.	Realizar controles de inventario de forma semanal.
Poco conocimiento de los trabajadores en el área constructiva de los nuevos productos que ofrece el mercado.	Negociar con los proveedores capacitaciones periódicas referentes a nuevos productos en el mercado.
Carencia de sistemas de información para el control administrativo, contable y financiero de la empresa.	Suplir sistemas de información para la eficiente operación de la empresa.
Uso inadecuado de los recursos de la empresa, como por ejemplo: tiempo, suministros, personal, entre otros.	Eficiencia en el uso de los recursos empresariales, dejando de lado lo que produce pérdidas.
Forma de comunicación por parte del director ejecutivo hacia sus empleados.	Actividades con el personal y el director ejecutivo para crear un buen ambiente laboral y de confianza.
Desperdicio de tiempo del director ejecutivo y personal en la revisión de informes y controles sin utilidad para la empresa.	Los informes y controles que son realmente necesarios para la organización.
Nombre de la empresa y de los proyectos poco posicionados en el mercado nacional.	Mercadeo de la empresa para darse a conocer en el mercado inmobiliario.

Tabla 11

AMENAZAS	AFRONTAR
Aumento en el precio de las materias primas.	Mantener con los proveedores políticas de descuentos y regalías para equiparar el aumento de los precios.
Crecimiento de la competencia en lo que respecta desarrollo de proyectos inmobiliarios.	Ofrecer un producto y servicio diferenciado.
Requisitos y tiempos de respuesta de las diferentes instituciones gubernamentales para obtener el permiso constructivo para el desarrollo de un proyecto inmobiliario.	Proveer de forma eficiente la documentación y requisitos necesarios para la tramitología de proyectos.
Controles y requisitos extremos por parte del sector bancario nacional para el trámite de préstamos hipotecarios para los clientes finales.	Negociar con distintas entidades financieras la precalificación de los proyectos con el fin de agilizar el proceso de crédito.

5.2 Propuesta de la misión

Grupo Aetna busca brindar a las familias costarricenses soluciones de vivienda que satisfagan sus necesidades de seguridad, calidad, ubicación, armonía y precio accesibles; así como servicios especializados de administración y mantenimiento de condominios residenciales.

5.3 Propuesta de la visión

Ser una empresa líder y modelo a nivel nacional en el servicio de administración, mantenimiento y desarrollo de proyectos constructivos de manera responsable, eficiente y confiable.

5.4 Propuesta de los valores

- **Respeto:** Los altos mandos deben ser respetuosos con sus subordinados, además este valor debe estar muy presente en las relaciones de los miembros de la compañía.
- **Honestidad:** El personal de Grupo Aetna debe poseer la verdad como herramienta básica para así generar confianza y credibilidad en su trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Cada miembro de la empresa aporta su conocimiento y esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos, es importante canalizar la importancia de sus funciones y lo necesaria que es su participación en el proceso del negocio, y que todos dependen de la misma para el éxito.
- **Calidad:** La empresa debe enfocarse en brindar unidades habitacionales con materiales, mano de obra y acabados de calidad. Asimismo, desde el primer contacto con el cliente hasta el final debe realizarse por medio de un servicio de calidad.
- **Aprendizaje:** El Presidente Ejecutivo y los miembros del personal deben estar siempre abiertos a la innovación, a las nuevas técnicas y al mejoramiento del negocio. Cada día los materiales y las tecnologías evolucionan, por lo tanto, la compañía debe estar actualizada y dispuesta a aprender.
- **Disciplina:** Grupo Aetna debe contar con personal que sea puntual, que trabaje para el cumplimiento de los objetivos, que logre separar los aspectos personales de los laborales, y finiquitar sus funciones de la forma adecuada y correcta.
- **Comunicación:** Se debe tener comunicación fluida y sincera con los clientes con el fin de lograr satisfacer sus necesidades de productos y/o servicios de la mejor manera. También debe fomentarse la comunicación entre los miembros del personal con el fin de contar con ese canal para el mejoramiento del negocio y las actividades que este conlleva.

5.5 Propuesta de organigrama

Figura 2

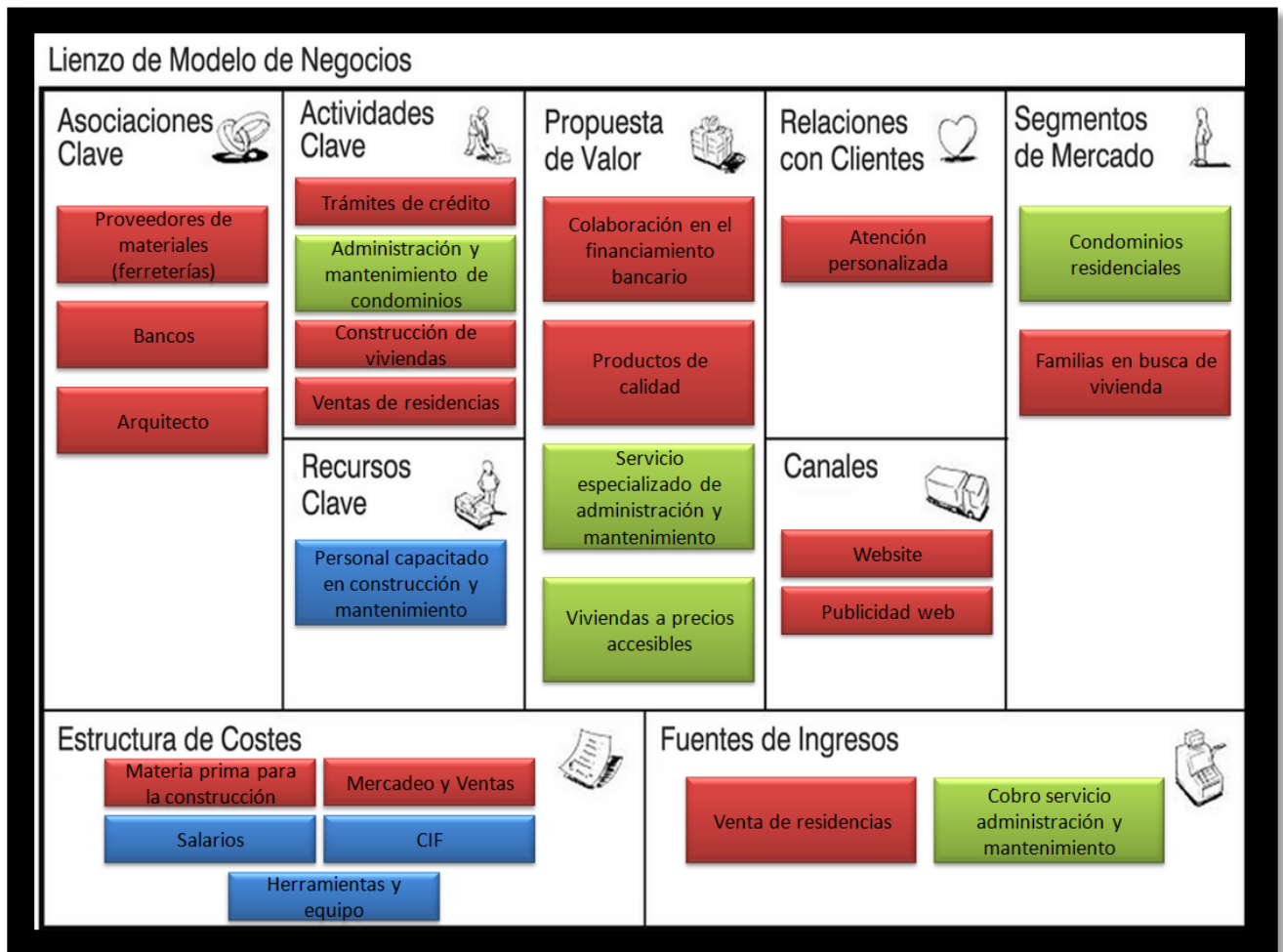
Organigrama de Grupo Aetna S.A.



5.6 Lienzo de modelo de negocios

Figura 3

Lienzo de modelo de negocios



5.7 Extracción del ADN de la misión

Tabla 12

MISIÓN			
FRASE	SIGNIFICADO	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Grupo Aetna busca brindar a las familias costarricenses soluciones de vivienda.	La empresa realiza construcciones de desarrollos inmobiliarios para las familias costarricenses.	Desarrollar proyectos de alquiler y condominios: de lotes, verticales y horizontales.	Clientes
		Precalificar el proyecto Condominio Paraíso a nivel de entidades financieras para el financiamiento del cliente final.	Clientes
Satisfacer las necesidades de seguridad, calidad, ubicación, armonía y precio accesibles de las familias costarricenses.	Buscar opciones de residencias que sean económicas, con buena ubicación y que permitan la realización de un buen producto final.	Aumentar las inspecciones de las obras constructivas por parte de los profesionales del área con el fin de mantener la calidad de los productos.	Procesos
		Realizar estudios de la competencia con el fin de conocer los productos y precios que ofertan.	Procesos
Brindar un servicio especializado de administración y mantenimiento a condominios residenciales.	La compañía se encarga de la administración de los fondos de los condominios así como del mantenimiento de los mismos.	Invertir en sistemas informáticos contables y administrativos con el fin de mejorar la eficiencia en los controles financieros.	Aprendizaje y Crecimiento
		Evaluar el servicio de administración y mantenimiento que brinda la empresa.	Procesos

5.8 Extracción del ADN de la visión

Tabla 13

VISIÓN			
FRASE	SIGNIFICADO	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Ser una empresa líder y modelo a nivel nacional en el servicio de administración y mantenimiento.	Que la empresa sea reconocida por su buen servicio de administración y mantenimiento.	Ofertar los servicios de administración y mantenimiento a otros condominios.	Clientes
		Capacitar al personal en los aspectos referentes a condominios residenciales.	Aprendizaje y Crecimiento
Ser una empresa líder y modelo a nivel nacional en el desarrollo de proyectos constructivos.	Que la empresa sea más conocida en el mercado de inmobiliarios.	Incrementar la cantidad de proyectos a ofertar para maximizar ganancias.	Financiera
		Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materia prima y materiales eléctricos para mejorar la rentabilidad de los proyectos.	Financiera
		Mejorar los tiempos de la producción constructiva con el fin de minimizar los costos de mano de obra.	Procesos
		Dar a conocer la empresa y sus productos en el mercado inmobiliario con las facilidades de financiamiento incluidas.	Procesos
Brindar los productos o servicios de manera responsable, eficiente y confiable.	La empresa debe caracterizarse por brindar productos y servicios a tiempo y bien hechos, de manera responsable y adecuada.	Capacitar al personal en lo que respecta los nuevos productos del mercado constructivo.	Aprendizaje y Crecimiento
		Realizar actividades con el personal para crear un ambiente laboral adecuado y armonioso.	Aprendizaje y Crecimiento

5.9 Planteamiento objetivos estratégicos según perspectivas

Tabla 14

Financiera
Incrementar la cantidad de proyectos a ofertar para maximizar ganancias.
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materia prima y materiales eléctricos para mejorar la rentabilidad de los proyectos.

Tabla 15

Clientes
Ofertar los servicios de administración y mantenimiento a otros condominios.
Desarrollar proyectos de alquiler y condominios: de lotes, verticales y horizontales.
Precalificar el proyecto Condominio Paraíso a nivel de entidades financieras para el financiamiento del cliente final.

Tabla 16

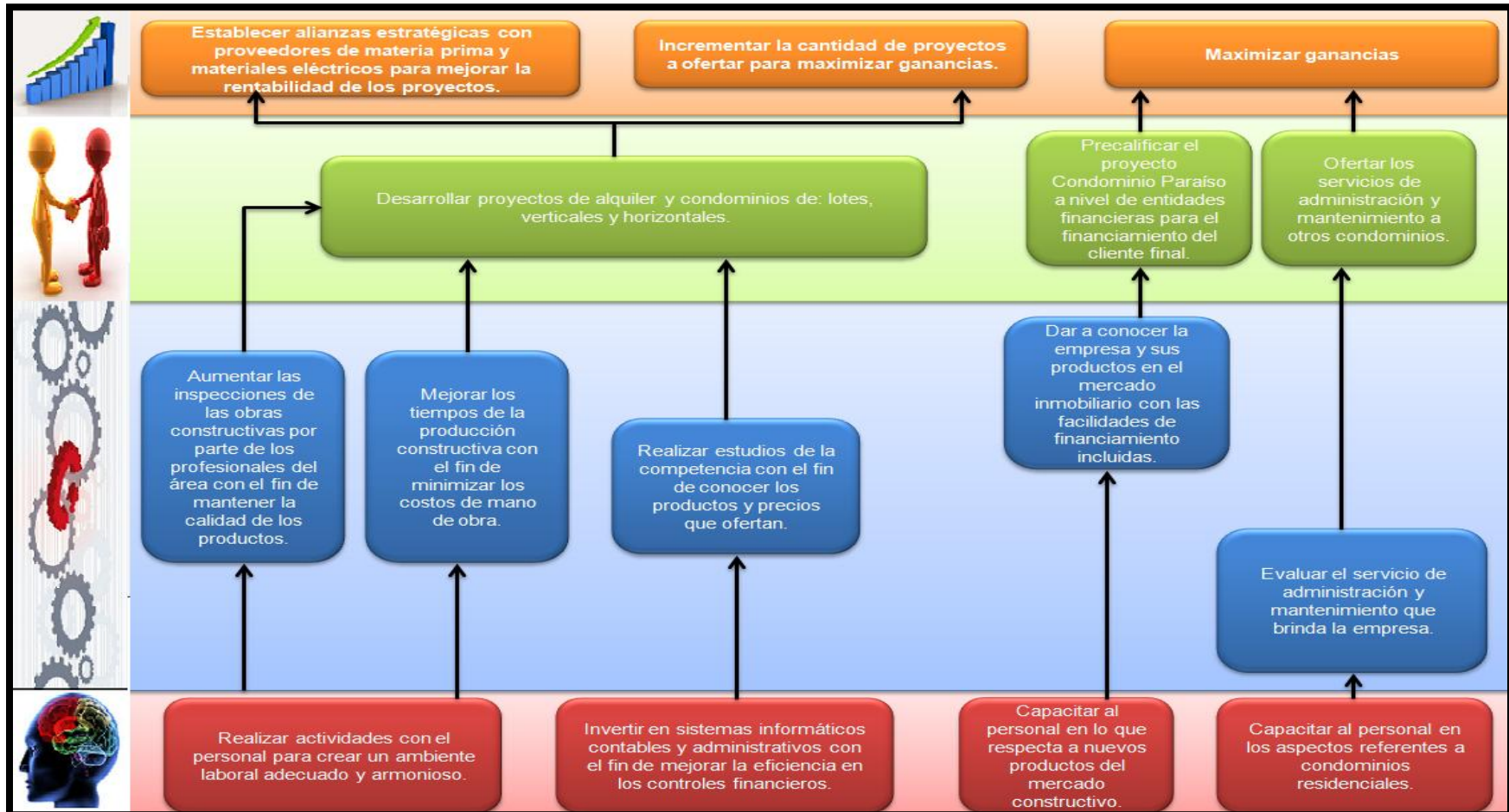
Procesos
Mejorar los tiempos de la producción constructiva con el fin de minimizar los costos de mano de obra.
Dar a conocer la empresa y sus productos en el mercado inmobiliario con las facilidades de financiamiento incluidas.
Aumentar las inspecciones de las obras constructivas por parte de los profesionales del área con el fin de mantener la calidad de los productos.
Realizar estudios de la competencia con el fin de conocer los productos y precios que ofertan.
Evaluar el servicio de administración y mantenimiento que brinda la empresa.

Tabla 17

Aprendizaje y Crecimiento
Capacitar al personal en los aspectos referentes a condominios residenciales.
Capacitar al personal en lo que respecta los nuevos productos del mercado constructivo.
Realizar actividades con el personal para crear un ambiente laboral adecuado y armonioso.
Invertir en sistemas informáticos contables y administrativos con el fin de mejorar la eficiencia en los controles financieros.

5.10 Mapa estratégico

Figura 4



5.11 Cuadro de mando integral

Financiera											
Objetivo Estratégico	KPI's	Frecuencia de Actuación	Nivel Actual	Meta 2015	Variaciones					Responsable	Proyectos
Incrementar la cantidad de proyectos a ofertar para maximizar ganancias.	Cantidad de proyectos en desarrollo.	Anual	1	3	X>=3	X=2	X<=1			Presidente Ejecutivo	Invertir recursos en nuevos proyectos que permitan expandir el negocio.
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materia prima y materiales eléctricos para mejorar la rentabilidad de los proyectos.	Lista de proveedores	Por proyecto	5	10	X>=8	7=X>=6	X<=5			Presidente Ejecutivo	Ampliar la lista de proveedores de materia prima y materiales eléctricos que ofrezcan precios bajos y cumplan con las exigencias de calidad de los códigos sísmico y eléctrico.

Clientes											
Objetivo Estratégico	KPI's	Frecuencia de Actuación	Nivel Actual	Meta 2015	Variaciones				Responsable	Proyectos	
Ofertar los servicios de administración y mantenimiento a otros condominios.	Cantidad contratos firmados con condominios para brindar el servicio de administración y mantenimiento.	Anual	2	6		$X \geq 6$	$5 = X \geq 3$		$X \leq 2$	Asistente Administrativa	Ofertar los servicios de administración y mantenimiento a diferentes condominios verticales y horizontales.
Desarrollar proyectos de alquiler y condominios: de lotes, verticales y horizontales.	Cantidad de proyectos en desarrollo.	Anual	1	4		$X \geq 4$	$X = 3$		$X \leq 2$	Presidente Ejecutivo	Canalizar alianzas estratégicas con propietarios de terrenos que se puedan desarrollar como condominio horizontal.
Precalificar el proyecto Condominio Paraíso a nivel de entidades financieras para el financiamiento del cliente final.	Cantidad de precalificaciones por parte de entidades financieras.	Anual	1	5		$X \geq 4$	$X = 3$		$X < 2$	Presidente Ejecutivo	Coordinar con entidades financieras la precalificación del proyecto de Condominio Paraíso para el crédito de los clientes finales.

Procesos											
Objetivo Estratégico	KPI's	Frecuencia de Actuación	Nivel Actual	Meta 2015	Variaciones					Responsable	Proyectos
Mejorar los tiempos de la producción constructiva con el fin de minimizar los costos de mano de obra.	Cantidad de semanas invertidas en la construcción de una vivienda.	Trimestral	12	10	X=10	X=11	X>=12			Maestro de Obras	Mejorar los tiempos de construcción de una casa de 60m ² .
Dar a conocer la empresa y sus productos en el mercado inmobiliario con las facilidades de financiamiento incluidas.	Cantidad de interacciones con el público meta.	Semestral	0	2	X=2	X=1	X<1			Presidente Ejecutivo	Participar en al menos dos ferias de vivienda por año, con el fin de crear un vínculo con los clientes interesados.
Aumentar las inspecciones de las obras constructivas por parte de los profesionales del área con el fin de mantener la calidad de los productos.	Cantidad de veces que se realiza inspección en las obras.	Semanal	0,5	2	X>=>2	X=1	X<1			Arquitecto	Realizar al menos dos visitas semanales a las obras en construcción por parte del encargado de la obra.
Realizar estudios de la competencia con el fin de conocer los productos y precios que ofertan.	Cantidad de veces que se realizan estudios de la competencia.	Bimensual	0	6	X>6	6=X>=3	3>X			Gerencia General	Realizar estudios de la competencia cada bimestre con el fin de analizar las propuestas de productos que ofertan.

<p>Evaluar el servicio de administración y mantenimiento que brinda la empresa.</p>	<p>Calificación por parte de los clientes del servicio de administración y mantenimiento.</p>	<p>Cuatrimestral</p>	<p>0</p>	<p>3</p>	<p>80>=X</p>	<p>80>X>60</p>	<p>X=<60</p>	<p>Gerencia General</p>	<p>Aplicar una evaluación en línea a los clientes a los que se les brinda el servicio de administración y mantenimiento.</p>
---	---	----------------------	----------	----------	-----------------	----------------------	-----------------	-------------------------	--

Aprendizaje y Crecimiento											
Objetivo Estratégico	KPI's	Frecuencia de Actuación	Nivel Actual	Meta 2015	Variaciones					Responsable	Proyectos
Capacitar al personal en lo que respecta a nuevos productos del mercado constructivo.	Cantidad de visitas por parte de los maestros de obras a ferias de construcción.	Trimestral	0	4		X>=4	3>X>1		X<=1	Maestro de Obras	Visitar exposiciones de materiales y acabados constructivos al menos una vez por trimestre.
Realizar actividades con el personal para crear un ambiente laboral adecuado y armonioso.	Cantidad de actividades adicionales del personal.	Bimensual	0	6		X>=6	5>X>3		X<=3	Presidente Ejecutivo	Realizar actividades con el personal al menos cada dos meses con el fin de mejorar el ambiente y las relaciones laborales.
Invertir en sistemas informáticos contables y administrativos con el fin de mejorar la eficiencia en los controles financieros.	Cantidad de sistemas informáticos contables y administrativos instalados en los equipos de la empresa.	Anual	0	3		X>=3	X=2		X<=1	Presidente Ejecutivo	Proveer a los empleados un sistema de contabilidad, uno de facturación y otro de control de inventarios.

5.12 Plan para implementar la estrategia

5.12.1 Duración

El planteamiento estratégico está desarrollado para ejecutarse en el año 2015, iniciando en el mes de enero y revisando resultados a mediados de diciembre.

Hay proyectos y objetivos que se pueden mantener para años posteriores.

5.12.2 Ejecución

Es importante respetar el cuadro de mando integral establecido en la presente investigación.

Se recomienda iniciar con los aspectos de aprendizaje y crecimiento, seguido por la perspectiva de procesos, luego la de clientes y finalmente la financiera.

Durante todo el proceso de ejecución es importante mantener un sistema adecuado de comunicación con todas las partes. Por ejemplo, el análisis de la competencia que se debe realizar de forma bimensual debe aportar información a todas las partes para canalizar los procesos de planificación, ventas, mercadeo y financiamiento.

Todos los avances en los proyectos establecidos deberán comunicarse en las reuniones bimensuales de la empresa.

5.13 Control estratégico

Se recomienda una reunión bimensual con los responsables de los proyectos, en la cual se vaya valorando el avance en la ejecución, el cumplimiento de los objetivos, los tiempos y si los proyectos van cumpliendo los objetivos estratégicos de la organización.

La persona encargada de realizar el control estratégico es el Presidente Ejecutivo. La Gerencia General colaborará con él mediante una bitácora de reuniones con el fin de verificar el cumplimiento de los aspectos.

Lo importante al pasar el tiempo es ir enriqueciendo la estrategia con nuevos aportes y nuevas ideas, y realizar acciones correctivas de ser necesario.

5.14 Cultura organizacional durante la implementación de la estrategia

El personal a nivel general se encuentra satisfecho con ciertos aspectos de la organización. Es importante realizar actividades que desarrollen en ellos los valores de la empresa para conjuntamente trabajar para cumplir los objetivos.

Se deben fomentar las reuniones periódicas para escuchar los aspectos a mejorar de todas las partes, así como realizar actividades de interacción que no se realizan.

6 CONCLUSIONES

- Tomando en cuenta los precios de venta, Condominio Paraíso posee un proyecto de competencia directa a 600 metros, el cual es de tipo residencial y no brinda aspectos de seguridad como guarda, cerca eléctrica y tapias perimetrales.
- Condominio Paraíso se encuentra en desventaja en comparación con el proyecto Jardines de Dulce Nombre, ya que ofrecen un 35% más de construcción de la casa y adicionalmente ofrecen 49m² de azotea. Los precios de este proyecto son un 6% más elevados a los de Condominio Paraíso, pero no compensan la cantidad de área de construcción.
- Condominio La Rueda solicita primas muy bajas, lo que aumenta la posibilidad de tener un mercado mayor de clientes.
- En general, los proyectos de la competencia ofrecen productos de mayor área constructiva a precios más económicos que los de Condominio Paraíso.
- Condominio Paraíso entrega sus casas con muebles de cocina con sobre de cerámica y sin closets. Los otros proyectos venden con sobres de post formado y con closets, lo cual se traduce a una desventaja competitiva.
- Varios proyectos venden sus productos en colones. La dolarización de los precios de venta puede impactar de manera significativa la evaluación del proyecto por parte de los clientes.
- La empresa se encuentra en un mercado con grandes posibilidades de ingreso de nuevos competidores, debido a la disponibilidad de terreno que posee el país y la presencia de profesionales del área.
- La compañía podría cubrir las necesidades de vivienda, tanto de venta como de alquiler.
- El conocimiento legal y de trámites bancarios le permite a la compañía facilitar el proceso de venta de las unidades habitacionales.
- La actividad de la empresa se ve amenazada por aspectos económicos como inflación, políticas bancarias, variación del tipo de cambio, entre otros.

- La oficina y el proyecto en desarrollo requieren de mejoras de infraestructura con el fin de mejorar la apariencia y presentación de la empresa.
- El desarrollo del condominio vertical en Curridabat permitiría que Grupo Aetna ingrese a un mercado de clase media alta.
- El personal constructivo y de vigilancia en su mayoría se encuentran satisfechos con los aspectos básicos del ambiente laboral.
- Los valores propuestos fueron identificados por el personal y se consideran aplicables para la realización de las actividades del negocio.

7 RECOMENDACIONES

- Transmitir a los empleados la misión, visión y valores propuestos por medio de actividades para mejorar la identidad de la empresa y que todos conozcan hacia donde se dirigen con su trabajo.
- Utilizar el organigrama propuesto como base organizacional de la compañía.
- Desarrollar actividades con el personal con el fin de tener un buen ambiente laboral.
- Desarrollar proyectos residenciales, de casas, apartamentos y lotes, tanto para alquiler y venta; con el fin de abarcar el mercado de vivienda completamente, y que la misma empresa satisfaga las necesidades por medio de productos sustitutos.
- Estudiar la posibilidad de que los precios de venta de las unidades habitacionales sean en colones y no en dólares.
- Mejorar los acabados con los que se entregan las casas de habitación para igualar a la competencia en ese aspecto.
- Durante la actividad constructiva se recomienda: disminuir los tiempos de mano de obra y mejorar la eficiencia de la proveeduría de los materiales, herramientas y equipo.
- Realizar negociaciones con almacenes o productores directos de materia prima para disminuir costos constructivos.
- Ofertar a otros condominios residenciales los servicios de administración y mantenimiento.
- Proceder con la tramitología de la segunda etapa de Condominio Paraíso, para iniciar con las ventas en el año 2015.
- Desarrollar el estudio de pre factibilidad del condominio vertical en Curridabat.
- Adquirir sistemas informáticos que agilicen la operación y el control del negocio.

- Mantener buenas relaciones con las entidades financieras que financien los proyectos de la compañía con el fin de facilitar el trámite de crédito a los clientes, por medio de procesos más eficientes.
- Trabajar bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, produciendo a bajos costos, con productos y servicios de calidad de manera eficiente y eficaz. Se pueden sacrificar costos de mercadeo y ventas pero mantenimiento un servicio al cliente diferenciado.
- Ejecutar el plan estratégico planteado en el presente documento durante el año 2015.
- Compartir con los responsables las propuestas de los proyectos establecidos en el cuadro de mando integral.

8 GLOSARIO

Alineamiento: Línea fijada mediante el diseño catastrado, por la Municipalidad o por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Indica el límite o proximidad máxima de emplazamiento de la construcción con respecto a la vía pública.

Área Común: Significan las áreas en común o elementos de utilización común del condominio delimitados en el plano del condominio. Áreas en común deberá significar y referirse al Condominio por entero, exceptuando las fincas filiales o unidades e incluye áreas comunes restringidas.

Arquitectura: El arte y técnica de proyectar y diseñar edificios, estructuras y espacios.

A y A: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica.

Condominio: Inmueble construido en forma horizontal, vertical o mixta, susceptible de aprovechamiento independiente por parte de distintos propietarios, con elementos comunes de carácter indivisible.

Construcción: es toda estructura que se fije o se incorpore a un terreno; incluye cualquier obra de edificación, reconstrucción, alteración o ampliación que implique permanencia.

Copropiedad: Régimen existente en aquellos casos en que dos o más personas adquieren la propiedad sobre una misma cosa, o un derecho sobre la totalidad de un bien y no sobre una parte del mismo.

Estudio de impacto ambiental: Documento gráfico y escrito técnicamente elaborado por profesionales responsables y competentes en el que consta el diagnóstico, pronóstico y propuesta a las causas y efectos que genera o generaría de todo proyecto

urbanístico, condominio o edificación en su entorno natural: hidrografía, topografía, relieve, geología, geomorfología, acuíferos, contaminación ambiental, etc.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Municipalidad: Persona jurídica estatal con jurisdicción territorial sobre un cantón. La población cabecera del cantón es la sede del gobierno Municipal. Le corresponde la administración de los servicios e intereses locales, con el fin de promover el desarrollo integral de los cantones en armonía con el desarrollo nacional.

Obras de infraestructura: Conjunto de instalaciones que permiten la operación de los servicios públicos tales como: abastecimiento de agua, alcantarillado, drenaje, electricidad, además de vías públicas.

Permiso de construcción: Aprobación escrita que otorgan las Municipalidades a todo propietario de finca para realizar obras de edificación o urbanización, siempre y cuando haya cumplido con los requerimientos de la solicitud respectiva. El que otorgan las municipalidades (y otros organismos competentes: Ministerio de Salud, INVU) para la ejecución de obras, ya sean de carácter permanente o provisional. Generalmente, el permiso se hace constar sobre un plano, el cual se denomina "plano aprobado".

Plano catastrado: Plano oficial de un terreno, debidamente registrado en la Dirección de Catastro Nacional, que fija la forma, área, deslindes y orientación.

Plano constructivo: Documento técnico (gráfico y escrito) que es elaborado con fines de describir y detallar una obra a construir en un terreno.

Profesional responsable: Miembro activo del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos facultado para velar por la supervisión y cumplimiento de las especificaciones técnicas de toda solicitud de visado urbano y de permiso de construcción.

Propiedad horizontal: Aquel tipo de edificación en donde la persona es propietaria exclusiva de un piso, departamento, vivienda o local (área privativa) y comunera de los bienes afectos al uso común.

Proyecto: Diseño definitivo, corregido y ajustado de los planos constructivos de las obras urbanísticas a realizar en una finca.

SETENA: Secretaria Técnica Nacional del Ambiente.

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras.

Uso del suelo: Actividad actual o prevista de una finca o lote.

Visado municipal: Acto administrativo mediante el cual se regula lo referente a descarga de Aguas Pluviales, disponibilidad de Servicios Públicos, Alineamiento, Uso del Suelo, Fraccionamiento de un inmueble, previo a tramitarse el permiso de construcción.

Zonas verdes: Áreas libres enzacatadas o arborizadas, de uso público comunal, destinadas a la recreación.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Camaleño, M. (2004). *El cuadro de mando integral: algunas reflexiones*. España, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Colina, M. (2009). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. Argentina: El Cid Editor.
- David, F. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica* (decimoprimer edición). México: Pearson.
- Dess, G; Lumpkin, G. & Eisner, A. (2011) *Administración Estratégica* (quinta edición). México: McGrawHill.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (2007). *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Escalante, K. (2009). *Estrategias competitivas*. Argentina, El Cid Editor.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Hernández, D. (2012). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo*. San José, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Jones, G. & Hill, C. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Martínez, P. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Municipalidad de Esparza. *Reglamento de Construcción, Fraccionamiento, Condominio y Urbanización de Municipalidad de Esparza*. Costa Rica. (21 junio, 2013)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Barcelona: Centro Libros PAFP, S.L.U.

P. Zúñiga. *Definiciones de Condominio*. La Nación. Costa Rica. (2004).

Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Reglamento a la Ley de Catastro Nacional No. 3433. Costa Rica. (29 noviembre, 2007).

Sainz, J. (2012) *El plan Estratégico en la Práctica* (segunda edición). México: Alfaomega Grupo Editor.

Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J. & Strickland, A.J. (2012) *Administración Estratégica* (decimoctava edición). México: McGrawHill.

Venegas, P. (2010) *Algunos Elementos de Investigación* (primera edición). Costa Rica: Euned.

Zayas, P. & Cabrera, N. (2006) *Liderazgo Empresarial*. Cuba: B - Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya.

10 APÉNDICES

Apéndice 1

ITCR

Entrevista - Análisis Foda

Lic. Víctor Manuel Lobo Quirós

ENTREVISTA

1. ¿Qué cosas son las que su empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

2. ¿Su empresa es fuerte en el mercado? ¿Por qué?

3. ¿El equipo de gente está comprometido con su empresa?

4. ¿Qué cosas son las que su empresa no hace bien, incluso peor que otros?

5. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

6. ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

7. ¿El mercado en el que opera su empresa está en crecimiento?

8. ¿Existen nuevas tecnologías que su empresa puede aprovechar?

9. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que su empresa?

10. ¿Qué obstáculos legales o normativos enfrenta su negocio?

11. ¿Existen modas de consumo que amenacen el futuro de sus productos o servicios?

12. ¿Cuáles capacidades y habilidades posee su empresa?

13. ¿Cuáles factores considera explotables en su empresa?

14. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas de Grupo Aetna?

15. ¿Cuáles considera usted son las oportunidades de Grupo Aetna?

16. ¿Cuáles considera usted son las debilidades de Grupo Aetna?

17. ¿Cuáles considera usted son las amenazas de Grupo Aetna?

De los aspectos que se van a mencionar a continuación, ¿cuáles considera usted que lidia su empresa?

- Buen ambiente laboral (___)
- Conocimiento del mercado (___)
- Grandes recursos financieros (___)
- Buena calidad del producto final (___)
- Equipo de alta tecnología (___)
- Recursos humanos con experiencia (___)
- Recursos humanos motivados y contentos (___)
- Procesos técnicos y administrativos de calidad (___)
- Características especiales del producto que se oferta (___)
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel (___)
- Salarios bajos (___)
- Equipamiento viejo (___)
- Falta de capacitación (___)
- Problemas con la calidad (___)
- Mala situación financiera (___)
- Incapacidad para ver errores (___)
- Capital de trabajo mal utilizado (___)
- Deficientes habilidades gerenciales (___)
- Producto o servicio sin características diferenciadoras (___)

- Competencia débil (___)
- Mercado mal atendido (___)
- Tendencias favorables en el mercado (___)
- Aumento de precio de materia prima (___)

Apéndice 2

ITCR

GRUPO AETNA S.A. - Evaluación interna

Setiembre 2014.

GUÍA FOCUS GROUP

Desarrollado por la gerencia general, dirección ejecutiva, la asistente legal y la asistente administrativa.

1. ¿Se cuenta con la infraestructura adecuada en la oficina para el funcionamiento correcto de la empresa? ¿Qué recomendaciones harían?
2. ¿Qué actividades les gustaría que se realizaran en la oficina?
3. ¿Consideran que hay un buen ambiente laboral en la empresa?
4. De los siguientes valores, ¿podrían indicar si se ven reflejados en la empresa?
 - Honestidad
 - Respeto
 - Aprendizaje
 - Disciplina
 - Trabajo en equipo
5. ¿Qué aspectos consideran se pueden mejorar en la empresa?
6. ¿Consideran que se cuentan con los sistemas informáticos para cumplir sus funciones de una manera más eficiente?
7. ¿Qué opinan con respecto al equipo de la empresa?
8. ¿Qué recomendaciones podrían realizarle al Presidente Ejecutivo?
9. ¿Qué recomendaciones podrían realizar para mejorar la presentación de Condominio Paraíso?

10. Con lo que respecta los servicios de la constructora, ¿qué tipos de productos considera que serían más exitosos: los de precios accesibles, los especializados diferentes a los demás o los que se enfoquen a un mercado especializado?

Apéndice 3

ITCR

GRUPO AETNA S.A. - Evaluación interna

Setiembre 2014.

ENCUESTA ESTRUCTURADA APLICADA AL PERSONAL DEL ÁREA CONSTRUCTIVA

Aplicada a los miembros del personal constructivo y de seguridad de Grupo Aetna S.A.

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con el horario de su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
2. ¿Se encuentra usted satisfecho con los tiempos de receso de su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
3. ¿Se encuentra usted satisfecho con las fechas de pago de su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
4. ¿Considera usted que se les proveen las herramientas necesarias para realizar su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
5. ¿Considera usted que se les provee el equipo necesario para realizar su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
6. ¿Considera usted que se les proveen los materiales necesarios para realizar su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
7. ¿Considera usted que su patrón le provee lo que requiere para satisfacer sus necesidades durante el trabajo, por ejemplo: limpieza, servicio sanitario, facilidad para alimentación e higiene, entre otros?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
8. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la labor del arquitecto? _____
9. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la labor de la gerente? _____

10. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para el trato de la gerente hacia usted?

11. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para la labor del Presidente Ejecutivo?

12. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para el trato del Presidente Ejecutivo hacia usted? _____
13. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para los encargados de obra?
Luis: _____ Filiberto: _____
14. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la calidad de las casas que construye Grupo Aetna _____
15. ¿Considera que existe trabajo en equipo?
a. Si
b. No. ¿Por qué? _____
16. ¿Considera usted que hay respeto entre el personal de construcción y seguridad?
a. Si
b. No. ¿Por qué? _____
17. ¿Considera usted que entre el personal de construcción y seguridad hay honestidad?
a. Si
b. No. ¿Por qué? _____
18. ¿Se considera usted una persona dispuesta a aprender?
a. Si
b. No. ¿Por qué? _____
19. ¿Considera usted que el grupo tiene disciplina para trabajar?
a. Si
b. No. ¿Por qué? _____
20. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la comunicación entre ustedes como grupo:

21. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la comunicación entre usted y el arquitecto:

22. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la comunicación entre usted y la gerencia general: _____
23. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la comunicación entre usted y el Presidente Ejecutivo: _____
24. ¿Qué aspectos considera usted se podrían mejorar en el trabajo?

25. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran en el trabajo?

Observaciones:

Apéndice 4

ITCR

GRUPO AETNA S.A. - Evaluación interna

Setiembre 2014.

ENCUESTA ESTRUCTURADA APLICADA AL GUARDA DE SEGURIDAD

Aplicada a los miembros del personal constructivo y de seguridad de Grupo Aetna S.A.

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con el horario de su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
2. ¿Se encuentra usted satisfecho con las fechas de pago de su trabajo?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
3. ¿Considera usted que su patrón le provee lo que requiere para satisfacer sus necesidades durante el trabajo, por ejemplo: limpieza, servicio sanitario, facilidad para alimentación e higiene, entre otros?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
4. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para el trato de la gerente hacia usted?

5. Del 1 al 10, ¿cuál sería su calificación para el trato del Presidente Ejecutivo hacia usted? _____
6. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la calidad de las casas que construye Grupo Aetna _____
7. ¿Considera usted que hay respeto entre el personal de construcción y seguridad?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
8. ¿Considera usted que entre el personal de construcción y seguridad hay honestidad?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
9. Del 1 al 10, con cuánto calificaría la comunicación entre usted y el Presidente Ejecutivo: _____

10. ¿Qué aspectos considera usted se podrían mejorar en el trabajo?

11. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran en el trabajo?

Observaciones:

Apéndice 5

ITCR

GRUPO AETNA S.A. - Evaluación externa

Setiembre 2014.

ENCUESTA TELEFÓNICA

Aplicada a desarrolladoras de proyectos inmobiliarios ubicados en Cartago, Costa Rica.

1. ¿Dónde queda ubicado el proyecto?

2. ¿El desarrollo es bajo la modalidad de condominio, residencial, urbanización u otro?
 - a. Condominio
 - b. Residencial
 - c. Urbanización
 - d. Otro: _____
3. ¿Venden lotes o solamente casas?
 - a. Sólo lotes
 - b. Lote con casa
4. ¿Cuántas unidades residenciales componen el proyecto? _____
5. ¿Cuántas unidades se han vendido? _____
6. ¿Cuál es la medida de los lotes? _____
7. ¿Cuántos modelos de casas ofrecen? _____

	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
Nombre					
M2 Construcción					
Cuartos					
Baños					
Cocheras					
Precio					
Observaciones					

8. ¿Con cuáles acabados se entregan las unidades?

9. ¿Qué zonas comunes o facilidades tendrá el desarrollo?

10. ¿Cuánto debe pagar el cliente de prima? _____

11. ¿Con cuáles entidades trabajan el financiamiento?

12. ¿Quién se encarga de realizar el trámite de crédito?

- a. Vendedor
- b. Comprador
- c. Otro: _____

13. En caso de condominio, ¿tienen definida la mensualidad de la cuota de mantenimiento?

- a. Si. ¿Cuánto? _____
- b. No

14. ¿Qué incluye la cuota de mantenimiento?

15. ¿El proyecto cuenta con todos los permisos?

- a. Si
- b. No

16. ¿Qué considera usted es lo que diferencia a su proyecto de los demás?

17. ¿Cuenta la empresa desarrolladora con otros proyectos?

- a. Si. ¿Cuáles? _____
- b. No

OBSERVACIONES:
