



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MBA-P-2017-A-2019

# **Empresa Promotora Inmobiliaria Fiscons**

Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

## **Magister en Administración de Empresas**

Por el/la estudiante:  
**Doménica Ortega Santos**

Bajo la dirección de:  
**Ing. César Espinoza Samaniego, MSc.**

Derechos Reservados © Universidad de Especialidades Espíritu Santo; km 2.5 Vía Samborondón – Ecuador. Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Julio de 2019**



## **Caso Empresa Promotora Inmobiliaria FISCONS**

Para el mes de junio de 2014, María Mendoza presenció que su empresa en vez de ganar un mayor prestigio en el mercado inmobiliario estaba perdiendo credibilidad, por lo cual dedujo que la situación actual de la promotora inmobiliaria FISCONS se debía a la influencia de sus socios y a su falta de poder que la llevó a una mala toma de decisiones, sin un previo análisis ni aplicación de un proceso que garantice la efectividad las decisiones aceptadas en aquel entonces. En ese sentido, Mendoza pensó que era vital realizar un análisis estratégico enfocado en la toma de decisiones, liderazgo, emprendimiento y, en especial, sobre la situación económica – financiera de la promotora inmobiliaria FISCONS cuyo fin sea desarrollar alternativas que contribuyan al desarrollo y crecimiento económico de la inmobiliaria y sobre todo eleve la credibilidad de su empresa:

“Durante los últimos años, el sector inmobiliario ha presenciado diversas limitaciones a causa de las malas decisiones de los gerentes, directivos o socios y en especial, por las leyes e impuestos que se atribuyen a dicha actividad económica. Un claro ejemplo, es mi empresa, la cual mantiene un destino incierto por los inconvenientes suscitados en el proceso operativo, productivo y administrativo de la inmobiliaria, por ende, esta es la oportunidad de evaluar estratégicamente las actividades de la promotora inmobiliaria FISCONS y posteriormente, tomar eficientes decisiones que permitan elevar la credibilidad del negocio, así como también, saber qué tipo de estrategias aplicar y cómo aplicarlas, de tal manera que se avale el bienestar de los clientes internos y externos”.

## **NOTA PEDAGÓGICA**

### **Síntesis del caso**

María Mendoza, una conocida y excelente arquitecta, administradora en negocios locales en el Ecuador, tuvo la idea de incursionar en el ámbito empresarial mediante la constitución de una promotora inmobiliaria, la cual permita ofertar diseños únicos, novedosos y sobre todo accesibles al bolsillo de los ecuatorianos, sin embargo, durante el proceso de instaurar y edificar la idea subsistieron momentos críticos dentro del sector de construcción e inmobiliaria, situación que creaba una incertidumbre en Mendoza ya que no se efectuó un estudio de mercado previo, pero la persuasión de sus socios hizo que se formalice la propuesta de la promotora FISCONS en el mes de marzo del 2014. Su principal propósito es desarrollar un proyecto urbanístico denominado “Villa para todos” ubicado en la vía a Samborondón destinado para personas o familias de clase media con facilidades de pago. Por otra parte, los socios propusieron la opción de contratar la constructora de un conocido ya que representaría para ellos una reducción de costos, pero al momento de cerrar contrato Mendoza observa que la construcción del proyecto no cuenta con garantías suficientes en caso de existir inconvenientes. Ante esta situación, crece la incertidumbre de Mendoza y más adelante se reafirma su preocupación por la demora en los procesos de construcción. Por lo tanto, Mendoza comienza estudiar posibles alternativas que podrían beneficiar el giro de su negocio y tratar de mejorar sus actividades organizacionales.

### **Asignatura y público para uso del caso**

El caso está dirigido a estudiantes de Postgrado en el área de Administración de Empresas que estén cursando temas de: gerencia de proyectos, planeación estratégica e investigación de mercados, toma de decisiones.

### **Objetivo de Enseñanza:**

- Identificar y analizar los inconvenientes y dudas que se presentan en el transcurso de constituir una nueva entidad y sobre todo cómo la creación de normativas pueden influir en la actividad económica y financiera de la empresa.
- Identificar la realidad económica del país para establecer los mecanismos necesarios al momento de realizar una inversión.
- Determinar la importancia del proceso de toma de decisiones dentro de la administración de un negocio.
- Establecer nuevas alternativas o soluciones enfocadas en la planificación estratégica y desarrollo de proyectos que prevengan futuros riesgos.

### **Temas relacionados**

- Toma de decisiones.
- Definición de objetivos.
- Análisis del ambiente externo.
- Análisis del ambiente interno.

### **Planeación de actividades y tiempo de aplicación**

#### 1. Antes de la sesión (20 minutos)

Leer con atención el presente caso de estudio y analizar los desencadenantes del problema suscitado.

#### 2. Durante la sesión de clase (30 minutos)

Reunirse en grupos de 4 personas para compartir los puntos de vistas y posibles soluciones que podrían contribuir ante las dificultades descritas y así conocer cómo poder solucionarlo, cuáles serían las decisiones a tomar y cómo se hubiera evitado.

#### 3. Sesión plenaria (30 minutos)

Posteriormente, dos representantes del grupo impartirán sus respuestas ante sus compañeros y así mismo los expositores responderán cualquier consulta, pregunta o duda del resto de sus compañeros.

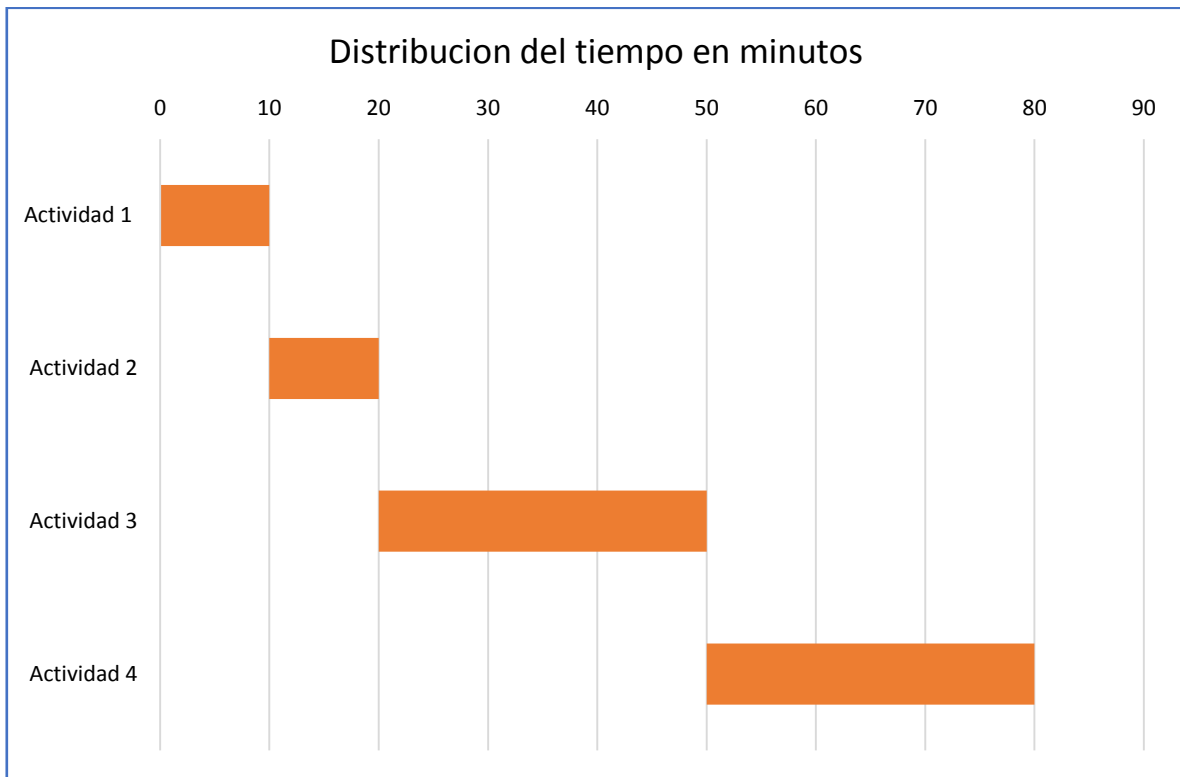
### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles fueron los errores que cometió Mendoza como gerente general y dueña de la promotora FISCONS?
2. ¿Cuáles fueron los principales problemas que mantuvo FISCONS y si se optó por la mejor solución?

3. ¿Cree usted que en un inicio se planificó estratégicamente la constitución de FISCONS y sus futuras actividades?
4. ¿Eran eficientes las decisiones y alternativas tomadas por la gerente general, Mendoza, para solucionar las inconformidades de la empresa FISCONS? ¿Cuál de las alternativas planteadas dentro del caso de estudio resultaría viable?
5. ¿Con base en lo descrito en el caso sobre los inconvenientes de la empresa FISCONS y su actividad económica, era pertinente que se evalúe y analice el ambiente externo? ¿Es viable que se maneje el proceso de toma de decisiones bajo el modelo de Mintzberg?
6. ¿Cómo podría FISCONS recuperar su credibilidad?

## Plan de pizarrón

<b>Caso Empresa Promotora Inmobiliaria FISCONS</b>						
<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Tiempo</b>	
<p>-Conocer e identificar los inconvenientes y dudas que se presentan en el transcurso de constituir una nueva entidad y sobre todo cómo la creación de normativas puede influir en la actividad económica y financiera de la empresa.</p> <p>- Identificar la realidad económica del país para establecer los mecanismos necesarios al momento de realizar una inversión.</p> <p>- Determinar la importancia del proceso de toma de decisiones dentro de la administración de un negocio.</p> <p>- Establecer nuevas alternativas o soluciones enfocadas en la planificación estratégica y desarrollo de proyectos que prevengan futuros riesgos.</p>	<p>- Leer con atención el caso de estudio.</p> <p>-Analizar los desencadenantes del problema suscitado.</p>	<p><b>Humanos</b></p> <p>- Estudiantes</p> <p>- Docente</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>-Información física del caso de estudio</p> <p>- Cuaderno</p> <p>- Lápiz</p>	<p>Participativo</p> <p>Expositivo</p> <p>Inductivo</p>	<p>Exposición de opiniones e ideas</p>	<p>Actividad 1 – 10 minutos</p> <p>Actividad 2 - 10 minutos</p>	
	<p>- Formar grupos de 4 personas para compartir los puntos de vistas y soluciones posibles que podrían atribuir ante las dificultades descritas y así conocer cómo poder solucionarlo, cuáles serían las decisiones a tomar y cómo se hubiera evitado.</p>					<p>Actividad 3 - 30 minutos</p>
	<p>-Impartir las respuestas de cada grupo ante sus compañeros y así mismo los expositores responderán cualquier consulta, pregunta o duda del resto de sus compañeros.</p>					<p>Actividad 4 - 30 minutos</p>



### Soluciones propuestas

1. **¿Cuáles fueron los errores que cometió Mendoza como gerente general y dueña de la promotora FISCONS?**

**R//** María Mendoza fue débil al no hacer valorar su opinión e ideas ante sus socios, demostrando un bajo nivel de liderazgo y poder al momento de tomar una decisión, lo cual impidió el logro de metas u objetivos propuestos. Así mismo, su falta de experiencia de incursionar en el mundo la volvió poco convincente frente a sus decisiones.

2. **¿Cuáles fueron los principales problemas que mantuvo FISCONS y si se optó por la mejor solución?**

**R//** Constituir una empresa inmobiliaria en la situación económica que mantenía el país, no desarrollar un estudio de mercado previo, no estructurar una eficiente planificación estratégica, no efectuar una correcta selección de constructora, no firmar un contrato con las debidas garantías que sustenten y prevengan futuros inconvenientes y, principalmente, una mala administración de toma de decisiones. Así mismo se pudo identificar que el grado de influencia lo mantenía los socios de la inmobiliaria sin participación o aceptación favorable por parte de la gerente ante las decisiones tomadas. Por lo tanto, se presencia que ante las situaciones destacadas durante la constitución e inicio de actividades de la empresa inmobiliaria FISCONS se consideraron ineficientes soluciones conllevando al desprestigio y casi quiebra de la empresa.

3. **¿Cree usted que en un inicio se planificó estratégicamente la constitución de FISCONS y sus futuras actividades?**

**R//** Definitivamente no, ya que antes de la puesta en marcha de una nueva empresa es vital realizar un análisis o investigación de mercado, la cual permita identificar la situación

actual del sector económico a incursionar, es decir, un análisis del ambiente externo en relación a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, los posibles competidores, proveedores y clientes. Además, se pudo visualizar que para el inicio de sus actividades no contaba con una eficiente planificación estratégica donde describa cada una de las metas u objetivos ni un proceso logístico que contribuyan al desarrollo efectivo de la construcción de las viviendas.

**4. ¿Eran eficientes las decisiones y alternativas tomadas por la gerente general, Mendoza, para solucionar las inconformidades de la empresa FISCONS? ¿Cuál de las alternativas planteadas dentro del caso de estudio resultaría viable?**

**R//** Entre las soluciones posibles dispuestas por la gerente Mendoza se menciona: dialogar con la empresa que se encuentra ejecutando el proyecto o rescindir el contrato bajo demanda para la constructora actual y posteriormente contratar una nueva constructora para la culminación del proyecto. Ambas propuestas resultarían eficientes, pero de una u otra manera generarían un costo con la diferencia que si se aplica la primera solución se optaría a ajustar el monto de pago del proyecto con base en los precios del mercado lo que incurriría en un futuro a no obtener ganancias y únicamente cumplir con los clientes, además se mantendría la incertidumbre de que vuelvan a incumplir con las etapas de construcción, por lo tanto resulta viable pero con un nivel alto de riesgo.

Mientras que la segunda opción a más de ser eficiente sería la más viable porque además de contratar una nueva constructora se estaría integrando un nuevo socio en la empresa y, por ende, un mayor ingreso de capital, lo cual significaría la salvación de la empresa y el cumplimiento de entregas a sus clientes sin incurrir a pérdidas más bien garantizaría un porcentaje de ganancia que permitirá continuar con las próximas fases del proyecto.

**5. Con base en lo descrito sobre los inconvenientes de la empresa FISCONS y su actividad económica, es conveniente que se efectúe un análisis FODA y análisis PESTEL. De sus razones, y en caso de ser necesario ¿qué otras herramientas estratégicas se podría implementar para evaluar la situación de la promotora?**

**R//** En definitiva, resulta conveniente evaluar los factores internos y externos que afectan o podrían afectar a la empresa para el efectivo desarrollo de sus actividades, así mismo conocer como la política y creación de leyes son parte vital para analizar la posible demanda de dichos servicio y de qué manera los actores económicos intervinientes, tal es el caso de las entidades financieras, favorecían tanto a la compañía como al cliente acceder a préstamos que garanticen un bajo costo y la adquisición de una vivienda.

Por otra parte, es primordial que a más de efectuar un FODA y análisis PESTEL, se conozca la participación o cuota de mercado que manejan sus competidores, de tal manera que se pueda determinar la posible cuota de mercado de la promotora; si los proveedores nacionales disponen de los recursos necesarios y de buena calidad para el adecuado desarrollo de proyectos.

**6. ¿Cómo podría FISCONS recuperar su credibilidad?**

**R//** Una posible opción es contactar a cada uno de sus clientes y convocarlos a una reunión con la intención de dar a conocer el problema suscitado y la solución aplicada garantizándoles que el servicio será cubierto, pero bajo un periodo mínimo de retraso en la entrega de la vivienda, de tal manera que se de una respuesta inmediata a la incertidumbre de sus clientes por ser estafados. A su vez, es considerable tomar la opinión y declaración de cada uno de los responsables e investigar sobre los grupos afectados con la intención de aclarar las consecuencias que provocaron dichos problemas. Promover en la empresa una nueva cultura organizacional con la intención de superar la mala experiencia en los clientes.



## Epílogo

El presente caso es un ejemplo de cuán importante es el proceso de toma de decisiones y una eficiente planificación estratégica dentro de la administración de un negocio. Por ende, la dueña María Mendoza evaluó la situación de la empresa y cada una de las decisiones aplicadas, constatando que todo lo que se había ejecutado era únicamente decisiones por influencia de sus socios mas no por sus aportaciones u opiniones, es decir, que no existió un consenso de ideas ni una negociación de estrategias que garantice una eficaz administración de operaciones. Así como también se pudo visualizar la falta de liderazgo y poder por parte de Mendoza ante sus socios conllevando a FISCONS a su declive. Esto fue lo que alertó a Mendoza e impulso a desarrollar estrategias que garanticen la supervivencia y sostenibilidad de su empresa. Considerándose, como mejor opción para la promotora inmobiliaria FISCONS, rescindir el contrato y establecer relaciones comerciales con la nueva constructora, de tal manera que se convierta en el nuevo socio y así ingresar más capital a la empresa para cubrir sus problemas económicos, y cumplir con los plazos de entregas a sus clientes. En tal sentido, la promotora inmobiliaria FISCONS promovió y conservó su prestigio y credibilidad ante sus clientes actuales y futuros.

### Nota técnica de enseñanza sobre liderazgo

<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Análisis</b>	<b>Recomendación</b>
<b>Autoritario</b>	Los socios de la empresa FISCONS manejan este enfoque de liderazgo, centralizando la toma de decisión basados en sus pensamientos. Se menciona en el texto, que estos no prestan atención a lo que propone la gerente María Mendoza, presentando autoritarismo.	Se debe cambiar el pensamiento que presentan los socios de FISCONS, para encontrar soluciones a los inconvenientes que presenta la empresa. Este tipo de decisiones centralizadas crea malos ambientes de trabajo y es necesario para mejorar la situación, escuchando la opinión de los que están más relacionados a los procesos de la organización como los gerentes y jefes de áreas.
<b>Democrático</b>	Este tipo de enfoque no se observa en el presente caso, no se aplica en la empresa. Este modelo plantea una descentralización de las decisiones y se enfoca en tomar en cuenta la percepción de todos los miembros de la organización.	Este es el enfoque ideal para la empresa FISCONS, puesto que propicia la generación de trabajo en equipo. Siendo ideal para contrarrestar los problemas de desorganización y malas decisiones efectuadas por la entidad.
<b>Laissez-Faire</b>	Este modelo es el que más se adapta a la situación que vive María Mendoza, puesto que esta presenta deficiencia en su gestión de personal. No impone su pensamiento al de los demás, lo que denota a una débil forma de liderazgo.	La gerente de FISCONS, debería tener una forma de actuar más fuerte, tipo autoritario, para imponer su opinión ante los socios y ser más escuchada. Aunque, lo ideal sería que ambas partes busquen crear un ambiente más armonioso mediante un liderazgo democrático.

# ***Caso Empresa Promotora Inmobiliaria FISCONS***

## **Empresa Promotora Inmobiliaria FISCONS**

Desde 1946 inicia con gran relevancia la actuación de arquitectos en Ecuador y apoyo del Estado mediante la creación de primeras entidades que contribuyeron en la ejecución de programas de construcción e inmobiliaria dirigida a la clase media. Destacándose hasta la actualidad, una extensa cartera de empresas del sector inmobiliario y construcción, siendo la principal promotora inmobiliaria la empresa Pronobis, seguida por Arama y Rivadeneira Icaza Constructores, Conbaquerizo Cía. Ltda., Constructora Valero S.A., Cr Constructora, Etinar, Inmomariuxi, Inmosolución, Life Design Group Constructores, Macconstrucciones S.A, Mutualista Pichincha, Nicanor Larrea & Asociados Cía. Ltda., RFS Constructora, Romero & Pazmiño, Unión Constructora, Uribe & Schwarzkopf, Vainco Constructores Hipotecarios.

De tal manera, se consideró que el sector de construcción en conjunto con la inmobiliaria son uno de los pilares fundamentales que conserva el nivel de economía del país, por ende, es vital que el desarrollo de dicho sector se proteja y recupere. Tal como se evidenció en los 10 últimos años, donde mantuvo una fluctuación muy relevante en su crecimiento constatado mediante su positivo desarrollo durante el periodo 2008 – 2014, en especial, en el 2011 que fue el año con un alto nivel de crecimiento y un aporte del 17,6% al PIB. Por lo general, el sector de la construcción genera un PIB promedio del 11% y un 7% al total de empleo. Considerándose así, como la cuarta industria más importante que genera un beneficio directo a la inversión pública, al mejoramiento de ingresos y al financiamiento del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS). Bajo este contexto, el sector constructor e inmobiliario se encuentra dispuesto a sumar esfuerzos con apoyo integral del Estado para culminar con la crisis atribuida desde el año 2015. No obstante, dicho sector se interesa por innovar y descubrir nuevos desafíos que promuevan su recuperación (Zabala, Burgos, Calvopiña, & Pérez, 2018).

El crecimiento económico de los países procede principalmente de su capacidad para innovar. En el sector de la construcción la innovación será, cada vez más, un requisito para tener éxito, entendiendo por innovación la aplicación de nuevas ideas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. En este sector, la innovación se da tanto en los sistemas, elementos y procedimientos constructivos como en ámbitos tan diversos como la gestión socialmente responsable. Sin embargo, para que haya innovación es fundamental que previamente se produzca en la empresa un cambio cultural para que el personal y la organización innoven gracias a la posesión de habilidades, competencias y motivaciones.

Conforme se ha ido fortaleciendo dicho sector, el cantón Samborondón, específicamente la Parroquia Satélite de La Puntilla, se ha constituido en un campo fértil para la construcción, no solo porque la zona se ha convertido en un punto de migración para miles de guayaquileños hacia una zona más tranquila, sino porque es una zona que su entorno obliga a idear diseños modernos con acabados de primera.

En el 2011, el Director de Planificación Urbana del Municipio de Samborondón manifestó que a partir del año 2016 se ha hecho efectivo el desarrollo urbanístico de La Puntilla a causa de la indisponibilidad de planes habitacionales en Guayaquil, incremento de la tasa de delincuencia y accesibilidad a créditos hipotecarios. No obstante, también se debe porque las personas buscan un estatus y prestigio sin importar que realicen sus actividades laborales en Guayaquil. Ante tan eficiente crecimiento urbanístico y poblacional se ha creado un impacto directo y positivo al Municipio de Samborondón con el ingreso de recursos por cobro de impuestos con un total de \$ 5'467.751,04 (El Telégrafo, 2011).

Como parte del desarrollo de dicho sector, en el mes de marzo del 2014, la Arq. María Mendoza prescinde de combinar sus conocimientos en diseño arquitectónico y urbanístico con la actividad gerencial, es decir, constituir una empresa con la capacidad de generar fuentes de trabajo con diseño único y novedoso en el Ecuador, pero era muy alta incertidumbre de Mendoza de no poder cumplir con sus futuros clientes a causa de sus decisiones o estrategias. Sin embargo, Mendoza

formaliza su idea creando la Promotora FISCONS. Cabe mencionar que en el año 2013 hubo varios casos de estafa por parte de inmobiliarias. Es por esto que, en el 2014 su falta de compromiso en los plazos de entrega de viviendas y las nuevas reformas y normativas que entrarían en vigor para regular el sector constructor e inmobiliario Mendoza mantenía la perspectiva de:

“Como podría mi negocio sobresalir si el sector de construcción e inmobiliario se encuentra paralizado y la mayoría de las personas no desean invertir y más aún por la aprobación y emisión de la Ley de Plusvalía en diciembre del 2016 provocando un impacto negativo no solo para el sector sino para las empresas de sectores relacionados, la sociedad y empleo”.

No obstante, la presidenta de FISCONS invita a una reunión a los socios con la intención de conservar su postura de no invertir dinero en terrenos de la vía a Samborondón a causa de la especulación y noticias que impedían a las personas ser partícipes de los proyectos inmobiliarios propuestos, sin embargo, sus socios de manera unánime decidieron aportar sus capitales y poner en marcha el proyecto. Un factor relevante de tan decisiva aportación es la experiencia de los socios que bajo ese respaldo pretendían incursionar en tan exhaustivo proyecto sin importar la incertidumbre que mantenía Mendoza por la reciente constitución de la promotora.

Por tal motivo, se dispuso contratar personas especializadas en marketing con la intención de promover una imagen corporativa e interactiva que influya y atraiga la atención de los futuros y nuevos clientes bajo la propuesta de un plan de vivienda para personas de clase media desde diferentes montos según su accesibilidad. De igual manera, la intención principal de crear estrategias de marketing fuertes era promover a la inmobiliaria como una buena opción pese a las restricciones que los bancos mantenían para el otorgamiento de crédito. Uno de las estrategias fue publicar en el periódico la propuesta de “Villas para Todos”, un nombre que implicaba el acceso de cualquier persona, pero en sí ese no era el mensaje, sino que era necesario ganar mercado y atraer familias para el inicio de la construcción.

Gracias a dicha estrategia, la promotora contaba con un promedio de 50 personas, a quienes les pareció interesante la propuesta e incluso aceptaban que vivir en Samborondón era una excelente oportunidad. Para el cumplimiento de las primeras viviendas se recurrió al capital disponible y así dar inicio a su construcción. A pesar de la acogida del proyecto se presenta una nueva interrogante de conocer si dicha cantidad de viviendas ya demandadas permitirían la solidez de FISCONS, pero una vez más los socios mencionan que dada su experiencia de negocios rentables es necesario enfrentar posibles riesgos. No obstante, ante dicha situación Mendoza pensó:

“No me parece muy eficiente esta decisión ya que no se evaluó ni analizo la situación actual del sector, competencia, proveedores y en si no se destacó qué oportunidades tendría la inmobiliaria dentro del mercado local”.

A pesar de ciertas falencias y persuasión de los socios, Mendoza accede continuar con el proyecto sin antes hacer un exhaustivo estudio de mercado.

Por consiguiente, FISCONS decide contratar a una constructora, la cual mantiene una baja participación en el mercado, bajo referencia de uno de los socios durante una reunión:

“Para la contratación de la constructora yo dispongo de un amigo, quien es gerente general, por lo cual significaría un otorgamiento de beneficios para FISCONS, ya que se recurrirá a costos menores siendo recompensados de manera directa en los rendimientos de trabajadores, mano de obra y equipos”.

Pero dicha acción ocasionó la firma de un contrato con garantías carentes. Al no constatarse el cumplimiento del trabajo acordado por la constructora contratada, se presenció un desfase en los tiempos de ejecución del proyecto de FISCONS, con un tiempo de demora de aproximadamente de 2 meses para remover la tierra por motivo que no se contó con la disponibilidad de maquinarias ya que los costos ofertados no eran iguales a los que ellos mantenían. Ante las dificultades que se presentaron, Mendoza optó por adjudicar las actividades a otra constructora, pero una vez más las sugerencias y expectativas de ganar de sus socios permitieron que se mantenga el desarrollo del proyecto con la misma constructora. No fue tanto el tiempo que paso y Mendoza observó demoras en la construcción de viviendas, siendo motivo suficiente para que se genere incertidumbre e

intriga entre los clientes. De manera inmediata, los clientes se enteraron que la promotora FISCONS era una empresa joven provocando que la mayoría de clientes soliciten la respectiva devolución de su dinero por temor a ser estafados.

Por el contrario, Mendoza ante tanta desdicha estuvo consciente que al devolver el dinero enfrentaría una inminente quiebra porque FISCONS perdería credibilidad ante todo el mercado y sobretodo la empresa tendría altas pérdidas y deudas como la indemnización por daños y perjuicios. En consecuencia, Mendoza empezó a considerar nuevas opciones y estrategias que permitan el fortalecimiento de la imagen de FISCONS, por ende, una de las primeras por corregir fue el cambio inmediato de proveedor (constructora), la cual conserve un alto grado de compromiso y responsabilidad dentro del mercado, caso contrario, simplemente se culminaría el contrato incluyendo una demanda por los daños causados.

Ante tan imprescindible decisión, Mendoza se mantiene en una encrucijada porque ambas opciones conllevan a ventajas y desventajas, que principalmente se observan en el balance general de FISCONS. Bajo este panorama, se procede a describir cada una de las opciones cuyo objetivo primordial sea salvaguardar el capital invertido y la solidez necesaria para el cumplimiento del proyecto:

- “Dialogar con la empresa que se encuentra ejecutando el proyecto para darle a conocer la situación actual de FISCONS y la posibilidad de redefinir los tiempos de ejecución de la obra, de tal manera que se pueda llegar a un acuerdo, donde se establezca un nuevo plazo de entrega. Posteriormente, replantear la estructura y contenido del contrato actual con la intención de adjudicar otros proyectos, pero con la debida descripción y colocación de garantías, entre ellas: cumplimiento de anticipo, tiempos de entrega y la planificación de costos reales acorde al mercado cuyo fin no sea instaurar una demanda, ya que el único favorecido sería el contratista al tener legalmente la razón por el contrato firmado previamente. Con esto la empresa evita un pago de indemnización que puede ser fijado directamente para cubrir los tiempos de construcción, es decir, que pueda tener un flujo de dinero positivo, el mismo que indirectamente deberá ser recuperado y transmitido a los futuros propietarios. Aunque la propuesta se complica por el incremento de valores, es ahí donde la capacidad de negociación debe ser muy fina para captar nuevos socios, planes de financiamiento eficientes y principalmente, que el nivel de credibilidad no disminuya y más bien se conserve la idea que las casas se darán en los plazos fijados”.
- “Rescindir el contrato de manera que la empresa demande penalmente a la constructora, y acceder a la contratación de una nueva constructora, donde el principal factor sería la escasez de capital para continuar con el proyecto, ya que inicialmente los presupuestos planteados no fueron debidamente estructurados, sin embargo, al ser un negocio a futuro resulta viable convertir al nuevo contratista en socio con la intención de que aporte nuevo capital y así se crearía una nueva estructura societaria, es decir que se convertiría en el dueño de la mitad de acciones de la promotora FISCONS y bajo su experiencia proponga nuevas alternativas para poder construir y vender las siguientes etapas. Para Mendoza es la mejor decisión porque se reestructuraría la empresa bajo un fuerte capital sin importar su nivel de decisión que mantendrían de ahora en adelante sobre FISCONS, lo relevante para ella fue tener la oportunidad de salvar su empresa. Además, esta nueva reestructuración implicaría el cumplimiento de la planificación propuesta bajo un alto nivel gerencial que permita alcanzar las expectativas de continuar con el proyecto. Si la demanda falla a favor de ellos es posible la reposición del dinero invertido inicialmente”.

Una vez definidas las posibles alternativas que ayudarían a mejorar el porvenir de FISCONS, Mendoza recibe inesperadamente la llamada de una persona, quien le proponía agendar una reunión con la finalidad de conversar y poder analizar la situación de FISCONS, debido a su gran conocimiento en el mundo de los negocios mencionó que la empresa requiere de nuevas formas de inversión para garantizar ingresos seguros. De igual manera, Mendoza accede en contarle que la quiebra es inminente por la credibilidad que ha perdido FISCONS, además recalcó que era difícil entregar las viviendas en los tiempos preestablecidos, ya que al tratar de cumplir con la entrega respectiva de viviendas significaría colocar mayores cantidades de dinero sin adquirir alguna

ganancia o utilidad. Ante dicha situación, aquella persona propone a Mendoza: “Véndame los terrenos y yo asumo todos los costos adicionales del proyecto completo”.

Ante gran propuesta, Mendoza se sorprendió y pensó: “Me libraría del problema y sería una excelente solución para recuperar parte de los capitales invertidos. Sin embargo, no me sentiría autorrealizada ya que no pude cumplir con mi expectativa de ser una gran empresaria en el ámbito económico del sector de construcción e inmobiliaria”, de igual manera queda la intriga de conocer la verdadera intención y sobre todo visión de aquella persona por adquirir el proyecto completo y promover el desarrollo urbanístico.

De acuerdo a la participación que mantiene el sector de construcción e inmobiliario en el país, se estima que en un futuro dicho sector tenga un mayor auge de crecimiento con el debido apoyo de instituciones públicas y privadas, por lo tanto, Mendoza prevé que: “Si continúo con mi negocio en un futuro generaría grandes utilidades siendo necesario por ahora salvaguardar mi credibilidad, aunque si el resultado es negativo sencillamente el proyecto y todo el capital invertido desaparecería. Por lo contrario, hasta conocer el desarrollo de dicho sector, considero factible continuar con el proyecto sin percibir utilidades con la opción de proponerle a dicha persona una sociedad, ya que existen dos acciones complementarias su objetivo son los terrenos y mi objetivo es el capital que pueda ingresar”.

La intervención de este tercer personaje marca una ruta diferente en los caminos de la promotora porque cada vez la decisión es más complicada debido a la existencia de nuevos actores. En cuanto, a dicha situación surgirían nuevas interrogantes para Mendoza y sus socios como: “¿quién toma las riendas del negocio?, ¿quién debe manejar la parte contable?, ¿cómo dividir los porcentajes de utilidades a futuro? o ¿cómo será la toma de decisiones?”, y es así como la promotora FISCONS puede alcanzar soluciones, pero simultáneamente se generan incógnitas. Una vez más, Mendoza recalca “la planeación o análisis estratégico es vital para conservar un mecanismo eficiente dentro de cada uno de los departamentos de FISCONS, pero primordialmente para el área financiera ya que en términos de dinero e inversión cada dólar es necesario para poder reinvertirlo en continuos planes habitacionales cimentados en la credibilidad de un trabajo de calidad dentro de los tiempos indicados, así mismo una correcta planificación permitirá conocer que los flujos de dinero sean idóneos y sobretodo ayudará a contrarrestar el riesgo, el cual causa temor en las partes involucradas pero sin embargo es necesario para alcanzar el éxito”.

Una vez descritas las alternativas, Mendoza menciona que generarían resultados positivos, sin embargo, siente cierta incertidumbre de saber cómo lo planificado dentro del proyecto se cumpla con la adhesión de un nuevo capital, el cual sea lo suficientemente fuerte para alcanzar un punto de equilibrio y continuar con las inversiones, aunque las utilidades o ganancias no son vistas en esta primera etapa, pero así mismo Mendoza recalca que lo importante es no quebrar ni reportar pérdidas. Por lo tanto, los flujos de dinero generados deberán ser constantes, es decir, financiar una etapa con la anterior hasta lograr un punto de equilibrio y poder al final alcanzar las utilidades propuestas

Mendoza enfrenta una gran contradicción y expresa lo siguiente: “no fue una excelente idea formalizar una propuesta que posteriormente sería débil a causa de las situaciones que presenciaba el Estado ecuatoriano, por lo que no fue lo más acertado desarrollar estrategias de mercadeo sin antes de haber realizado un seguimiento contundente sobre la situación real del sector de construcción e inmobiliario y los diferentes aspectos que afectan de manera directa e indirecta a dicho sector. Por lo tanto, es necesario analizar y decidir la alternativa mas eficiente cuyo fin sea inyectar capital y captar la atención de futuros socios. Sin embargo, como sugerencia se optaría que el contratista pueda dedicarse a la construcción del proyecto mientras que la otra parte de la sociedad realice un alcance en fiscalización, tal como se describe en el ejemplo detallado en el anexo 5”.

### **Expectativas sobre planeación estratégica**

Sin embargo, ante lo suscitado con bases en la teoría organizacional y planeación estratégica, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que favorezcan a las partes interesadas, de

igual manera, es fundamental considerar los posibles riesgos y desperdicios de esfuerzo y recursos.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

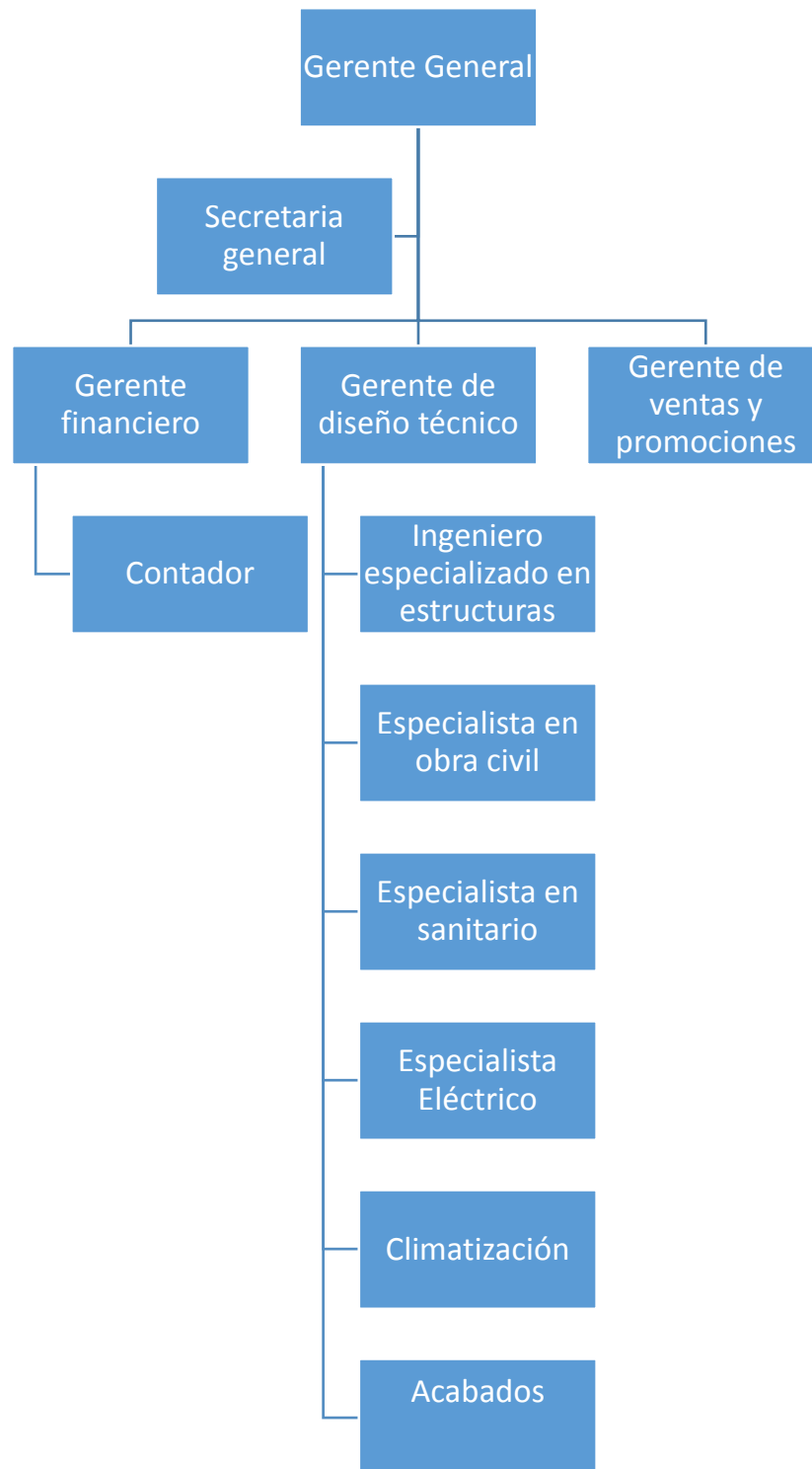
### Referencias bibliográficas:

- Berrezueta Jiménez, D. R. (2014). Fiscalización de una Obra Civil. CASO: Construcción del Aula Magna y Áreas Complementarias en el Campus Universitario de la UTMACH (Doctoral dissertation).
- Game, A. (2012). Recuperado el 29 de Junio de 2015, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/180/1/270.pdf>
- El Telégrafo. (08 de Agosto de 2011). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/samborondon-beneficiado-con-el-auge-inmobiliario>
- Espinoza Apráez, G. F. (2014). Manual de fiscalización de urbanizaciones y edificaciones para un eficiente control de obras.
- INEC. (Diciembre de 2014). Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Informe\\_Ejecutivo-Dic\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Informe_Ejecutivo-Dic_2014.pdf)
- INEC. (5 de Enero de 2017). Instituto Nacional de Estadística y Censo. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/libro-blanco-lineas-de-investigacion.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (28 de Octubre de 2016). Ministerio del Ambiente. Obtenido de <http://www.contratacionobras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/GU%C3%8DA-DE-BUENAS-PR%C3%81CTICAS-AMBIENTALES.pdf>
- Paredes Briones, R. I., & Salas Gómez, F. A. (2014). Modelo de la estructura administrativa para la fiscalización de obras civiles en Quito-Ecuador (Doctoral dissertation).
- Revista Ekos. (2018). El sector de la construcción: evolución y proyecciones. Revista Ekos.
- Zabala, V., Burgos, D., Calvopiña, A., & Pérez, C. (2018). Zoom al sector construcción e inmobiliario: Un motor de desarrollo para la economía. *Ekos*, 106 - 108. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/297.pdf>



**Anexos:**

Anexo 1. Organigrama de la empresa





## Anexo 2.

La arquitectura e ingeniería civil no se refleja en un tema único de diseño, creación de planos o distribución de planos, sino en respetar las diferentes normativas al momento de construir y a la vez cumplirlas, existen casos donde el contexto legal juega un papel fundamental, entre ellos la documentación, los permisos para iniciar la obra por parte del municipio, en fin todo un marco teórico legal, que cumplido evita consecuencias fatídicas al final del mismo. Es por ello que el objetivo del presente caso de estudio es determinar la importancia, funcionamiento y aplicación de un modelo administrativo dentro del desarrollo de una empresa promotora.

Ante la pequeña cantidad, mala calidad, y poca importancia de las empresas que realizan trabajos de construcción en cuanto a construcciones en Guayaquil, aparece dentro del mercado la compañía FISCONS S.A. con la ideología de proveer un impecable servicio de entrega de proyectos y control desde su etapa de planificación y diseño hasta la ejecución de la obra misma, preservando la naturaleza y aportando habilidad técnica, económica y legal para administrar recursos que le permita cumplir a satisfacción su cometido. La importancia de un proceso de fiscalización es que se inicie conjuntamente con la idea del proyecto. El control debe iniciar en la ingeniería, en el diseño de los planos de una obra. De esta manera se pueden detectar problemas antes de empezar la construcción y ahorrar costos en el caso que existiesen errores. Un fiscalizador de construcciones es un profesional, un experto en temas de ingeniería civil o arquitectura. Con base en sus conocimientos, controla el diseño, la construcción y la arquitectura de un proyecto. No solamente los conocimientos académicos priman en el momento de revisar una edificación, también se deben conocer las normativas de urbanismo que rigen en la ciudad y los estándares internacionales de construcción y seguridad. La fiscalización se puede realizar en cualquier etapa de una construcción: en la ingeniería, en el diseño, en la ejecución e, incluso, en la entrega de la obra. Básicamente controlando dos aspectos: el técnico y el económico.

El análisis económico que se deriva de la administración del proyecto conlleva a la empresa constructora a tener un amplio panorama de cómo se desarrollará la obra, y por lo tanto estar realizando los ajustes económicos que se consideren pertinentes durante la ejecución de la misma.

Esto llevará a tener ahorros dentro del proyecto que se reflejarán en unas finanzas más sanas para la misma empresa. Además, al conocer el flujo financiero del proyecto, lo llevará, en su caso, a buscar fuentes de financiamiento externo más económicas o a plantear soluciones más económicas del mismo. Asimismo, una empresa estable, económicamente hablando, genera una mayor riqueza a sus empleados y genera una mejor posición para el pago de impuestos.

### Anexo 3. Misión y Visión de la Empresa FISCONS

#### **Misión**

Proveer un impecable servicio de tiempos de construcción y control desde su etapa de planificación y diseño hasta la ejecución de la obra misma, preservando la naturaleza y aportando habilidad técnica, económica y legal para administrar recursos que le permita cumplir a satisfacción su cometido.

#### **Visión**

Llegar a constituirse en la empresa de servicios líder en construcción con el mayor prestigio del país y proyección regional.

#### Anexo 4. Ley de Plusvalía

La Ley para Evitar la Especulación de la Tierra, conocida como Ley de plusvalía, que llegó con carácter de económico urgente, se aprobó en la Asamblea Nacional, el martes 27 de diciembre del 2016. El proyecto generó fuertes críticas del sector de la construcción, que argumentó que la iniciativa frenara a una actividad ya afectada por la recesión.

1. **Impuesto a la ganancia extraordinaria** La ley crea un impuesto del valor especulativo del suelo, que es del 75%. Este tributo se aplica a la ganancia extra que genere la segunda venta de inmuebles y terrenos. El impuesto se cobrará luego de reconocer al propietario una ganancia ordinaria que incluye el valor del inmueble en escrituras, tasas y gastos por mejoras, y una tasa de interés equivalente a tener el dinero en el banco. También se deduce un equivalente a 24 salarios básicos, que suman USD 8 784. La Asamblea incluyó a los fideicomisos en el pago del impuesto al valor especulativo del suelo. Un fideicomiso es un contrato por medio del cual una o más personas transfieren la propiedad de bienes muebles o inmuebles a un patrimonio autónomo e independiente dotado de personería jurídica. Aunque en el proyecto original se proponía que se exceptúe a los promotores inmobiliarios del pago del tributo para evitar un impacto al sector, finalmente la Asamblea solo excluyó a los constructores que realicen proyectos de vivienda social y prioritaria; es decir de menos de USD 70 000.
2. **Terrenos** Los terrenos también deberán pagar el impuesto del 75%. La Ley, aprobada por la Asamblea, estableció un régimen de transición para empezar a cobrar el tributo para los terrenos urbanos baldíos. De acuerdo con el articulado, los propietarios de estos inmuebles comenzarán a pagar el tributo a partir del 2021.
3. **Actualización de catastros** En la normativa se establece la obligación de los gobiernos autónomos descentralizados de actualizar el catastro. Si no cumplen con esta normativa pueden ser destituidos. Los registradores de la propiedad deberán notificar a la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo y a la Contraloría General del Estado para que tomen las acciones necesarias para sancionar a quien incumpla con este artículo.
4. **Incentivo a las mineras** La iniciativa legal, que busca combatir la especulación de la tierra, incluyó un beneficio para las compañías del sector minero a fin de darles más plazo para pagar el impuesto a las ganancias extraordinarias establecido para esta actividad. Este tributo consiste en el pago del 70% de la diferencia entre el precio base de los metales (oro, plata o cobre) y el precio de mercado. Con la anterior normativa, las empresas mineras debían cancelar este impuesto un mes después de recuperada su inversión. Con la Ley aprobada el pago debe hacerse 48 meses después de recuperar su inversión.
5. **Beneficio por pérdida de valor de un bien** La Asamblea introdujo el tema de la minusvalía de los bienes por obras públicas. En el cuerpo legal se reconoce la afectación que puede sufrir el valor de un bien por efecto de una obra pública; por ejemplo, un paso elevado.
6. **Destino de los recursos** el dinero que se recaude por el tributo del 75% irán a los gobiernos autónomos descentralizados; es decir, prefecturas y municipios para obras de saneamiento, financiamiento de obras relacionadas con servicios básicos, etc.



Anexo 5. Ejemplo -Total de Ingresos

Costo m2: \$ 5.00	Ene.	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Obra 1	18500	\$ 13.875	\$13.875	\$13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 13.875	\$ 166.500,00	
Obra 2	360	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810								\$ 3.240,00	
Obra 3	230				\$ 1.035	\$ 1.035							\$ 2.070,00	
Obra 4	625					\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125			\$ 5.625,00	
Obra 5	3000										\$ 27.000		\$ 27.000,00	
Obra 6	840									\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 7.560,00	
<b>Total</b>		\$ 14.685	\$14.685	\$ 14.685	\$ 14.685	\$ 14.910	\$ 16.035	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 17.520	\$ 43.395	\$ 16.395	\$ 211.995,00

GASTOS	MENSUAL	ANUAL	GASTOS	MENSUAL	ANUAL
<b>1.TECNICOS Y ADMINISTRADORES</b>			<b>3.SEGUROS</b>		
Gerente general	\$ 500.00	\$ 6,000.00	Seguro contra incendios	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Secretario/supervisor	\$ 400.00	\$ 4,800.00	Seguro de salud	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Contador	\$ 340.00	\$ 4,080.00	SUBTOTAL 3	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Diseño técnico	\$ 650.00	\$ 7,800.00	<b>4.MATERIALES DE CONSUMO</b>		
Gerente financiero	\$ 450.00	\$ 5,400.00	Suministros de oficina	\$ 166.66	\$ 2,000.00
Ventas y promoción	\$ 450.00	\$ 5,400.00	Mantenimiento de vehículos	\$ 50.00	\$ 600.00
SUBTOTAL 1	\$ 2,790.00	\$ 33,480.00	Homenajes y celebraciones	\$ 50.00	\$ 600.00
<b>2.ALQUILERES Y SERVICIOS</b>			SUBTOTAL 4	\$ 266.66	\$ 3,200.00
Alquiler de local	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	<b>5.CAPACITACION Y PROMOCION</b>		
Luz	\$ 100.00	\$ 1,200.00	Capacitación del personal técnico y administrativo	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Agua	\$ 10.00	\$ 120.00	Gastos de concursos no ganados	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Limpieza	\$ 50.00	\$ 600.00	SUBTOTAL 5	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Telefonía	\$ 50.00	\$ 600.00			
Internet	\$ 50.00	\$ 600.00			
SUBTOTAL 2	\$ 2,210.00	\$ 26,520.00			

### Análisis de mercado

En la última década el sector de construcción ha mostrado una mejoría, para el periodo que abarca del 2008 al 2014, se mostró la mejor tasa de representación en el PIB para el 17,6%. Posterior a este periodo se presentó un declive producto de una menor inversión pública por parte del Estado ecuatoriano al mismo, ocasionan un decrecimiento de -10,51% del 2015 al 2017 (Revista Ekos, 2018). Con esta información se evidencia dos escenarios para la actividad tratada en este estudio de caso, se muestra una dependencia a la inversión pública en temas de construcción para su estabilidad, por lo que, si el gobierno no financia proyectos destinados para este sector, se ve complicada el panorama de ingresos para las entidades de este tipo.

### Análisis Pestel

Tabla 1  
*Pestel del mercado*

<p><b>Político</b> - Director de Planificación Urbana del Municipio de Samborondón propone desarrollo urbanístico de La Puntilla.</p>	<p><b>Económico</b> - Mejoría en la tasa de inflación en el Ecuador.</p>	<p><b>Socio-Cultural</b> - Sector de construcción participa con un porcentaje de 11% en la generación empleo en el Ecuador.  - Tasa de desempleo de 3,4% a nivel nacional.</p>
<p><b>Tecnológico</b> El sector de la construcción presenta innovación, esta se da tanto en los sistemas, elementos y procedimientos constructivos.  - Gasto en el PIB de 0,44% en inversión y desarrollo en el Ecuador</p>	<p><b>Ecológico</b> - Implementación del Sistema Único de Información Ambiental.</p>	<p><b>Legislativo</b> - Reformas que afectan la regulación de los terrenos, Ley de Plusvalía.</p>

### Político

En temas políticos el gobierno nacional y los descentralizados buscan gestionar medidas que ayuden a las diferentes empresas, por esto el Municipio de Samborondón incentiva el desarrollo urbanístico como incentivo para mejorar los planes habitacionales en Guayaquil. Esto implica un mejor desarrollo económico para el sector y un mejor desarrollo social al contribuir en la creación de viviendas.

### Económico

El Ecuador muestra flujos económicos estables para el periodo de 2008 – 2014. En donde, el año 2011 se refleja un alto nivel de crecimiento y un aporte del 17,6% al PIB, lo que indica que es un mercado atractivo para invertir. También se menciona que para el año del 2014 al 2016 se muestra reducción de 3,67% al 1,12% (INEC, 2017). Siendo una mejora en el dinamismo de los índices de precios a nivel nacional, todos estos datos muestran estabilidad para los diferentes sectores.

### Social

En la producción de empleo, el sector de construcción refleja un importante porcentaje dentro de la economía nacional con un 11%. Siendo este una representación importante dentro de la economía local, porque refleja que este sector tiene una alta relevancia y estabilidad que se visualiza en la generación de empleo que produce. En cuanto al nivel de desempleo se observó

una reducción del 4,2% a 3,8% del año 2013 al 2014 (INEC, 2014). Se observa para ese año una mejoría en la economía local.

### Tecnológico

El sector de construcción invierte en temas tecnológicos, lo que muestra que es un sector en alta innovación. El 44% de la inversión nacional en tecnológico es lo que gasta el país según el PIB (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019). El porcentaje de inversión en tecnología e innovación mostrado en el país es bajo, causa por la cual, no se puede competir contra otros mercados y siendo esta una de las situaciones que el gobierno trata de revertir, mediante el cambio de la Matriz productiva.

### Ecológico

Por parte del Ministerio del Ambiente se desarrolla el Sistema Único de Información Ambiental, que busca reducir el impacto medio ambiental por parte de las empresas (Ministerio del Ambiente, 2016). Lo que indica que el Ecuador muestra una exhaustiva normativa que las empresas deben cumplir para poder efectuar con regularidad sus actividades dentro del territorio nacional. Esto puede ser una limitante para la empresa, ya que significará una mayor inversión que conlleve al cumplimiento de lo que estipula el Estado.

### Legal

La Ley de Plusvalía es una de las reformas por la cual se deben regir los dueños de terrenos, esto perjudica a los diferentes actores del sector de construcción, debido a que se está aumentando un cobro adicional para las empresas de construcción. Lo que provoca que los inversionistas no consideren conveniente poner un capital para la creación de planes habitacionales por las tasas que elevan los costos y como resultado producirán un mayor valor de las viviendas, perjudicando también al cliente final.

### Análisis de entorno

#### Análisis FODA

Tabla 2  
Ponderaciones del FODA

Ponderaciones del FODA	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Tabla 3  
FODA de FISCONS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Experiencia en el mercado ecuatoriano. (3)	- Falta de liderazgo. (2)
- Personal capacitado. (3)	- Desorganización estructural. (3)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Baja tasa de inflación. (3)	- Ley de plusvalía. (3)
- Proyectos de viviendas por parte del gobierno (2)	- Numerosas empresas que brindan el mismo servicio (3)

### Fortalezas

La empresa FISCONS cuenta con personal altamente calificado, como es el caso de Mendoza una arquitecta con experiencia y conocimiento en diseño arquitectónico y urbanístico que busca constituir una empresa que genere fuentes de trabajo y confianza en el mercado. Lo que

permite brindar trabajos de calidad y más confianza en los clientes, por esto la ponderación de 3.

### **Oportunidades**

Una baja tasa de inflación, permite que los índices de precios sean estables y el costo de los materiales para la inversión en temas de construcción muestren mayor rentabilidad tanto para las empresas constructoras como los propietarios de terrenos. Es por esto, que se le asigna una ponderación de 3 a esta oportunidad de mercado, se recalca que una tasa de inflación en descenso atrae las inversiones nacionales y extranjeras. También existe en el mercado, los planes habitacionales que realizan los gobiernos descentralizados como una de las oportunidades que permitirá hacer negocios a largo plazo para las constructoras, recibiendo una ponderación de 2, debido a la alta competencia que hay en el mercado.

### **Debilidades**

Falta de liderazgo, uno de los temas que se menciona en este trabajo de estudio, es que la gerente Mendoza no tuvo la influencia para manejar su personal, ni para poder contrarrestar la situación que vivía la empresa FISCONS en el mercado nacional. Si no hay un buen liderazgo, no existe quien guie a los empleados y, por lo tanto, estos no llegarán a cumplir los objetivos, motivo por el cual esta debilidad recibe una media de 2.

También se menciona como otra de las debilidades que presenta la empresa, la falta de organización, lo que le generó graves problemas para mantenerse en el segmento de mercado en el que incursionó. Este recibe una ponderación alta, debido a que existe una mala comunicación de los diferentes elementos que componen la entidad, provocando una mala gestión de las actividades que realiza.

### **Amenaza**

La política implementada de la Ley de Plusvalía posee una ponderación alta, puesto que, como ya se mencionó antes, esto genera un elevado valor a pagar para quienes ofrecen el servicio de construcción y, por ende, para quienes lo solicitan. Por esto se indica que la formulación de esta norma es perjudicial para el sector dado que los impuestos se deberían cobrar al terreno y no a la actividad que se realiza. Las numerosas empresas que existen en el mercado ecuatoriano para dar el servicio de construcción implican una competencia fuerte para quienes intervienen en este sector, por esto se le da una ponderación de 3, sin embargo, la experiencia que tiene la FISCONS ya en este segmento, le permitirá obtener una mejor preferencia.