

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**



**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADO**

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA  
INTERNA PARA LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y  
COMERCIALIZADORA INMOSOLUCION S.A.**

**AUTOR:**

**WILSON RODRIGO GUILLÉN SEVILLA**

**Tesis presentada como requisito parcial para la  
obtención del grado de:**

**MASTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**2013**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## **CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Ing. Marcelo Salazar, MSC

CERTIFICO:

Que el trabajo titulado “Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna para la Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora Inmosolución S.A.”, realizado por Wilson Rodrigo Guillén Sevilla, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se ha cumplido con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo del trabajo de conclusión de carrera, se recomienda su publicación

El mencionado trabajo consta de documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Sangolquí, 15 de agosto de 2013

---

Ing. Marcelo Salazar, MSC

**DIRECTOR DE PROYECTO**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo. Wilson Rodrigo Guillén Sevilla

DECLARO QUE:

El proyecto de Maestría denominado “Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna para la Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora InmosoluciónS.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el trabajo correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de Maestría en mención.

Sangolquí, 15 de agosto de 2013

---

Wilson Rodrigo Guillén Sevilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, Wilson Rodrigo Guillén Sevilla

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, “Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna para la Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora InmosoluciónS.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 15 de agosto de 2013

---

Wilson Rodrigo Guillén Sevilla

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por darme el entusiasmo, fe y sabiduría en cada momento de mi vida.*

*A mi familia por su comprensión y amor en este proyecto que me ha permitido crecer como persona.*

*También quiero agradecer a mis profesores, a mi director de tesis y amigos que compartieron este importante tiempo en el logro de este objetivo.*

**Rodrigo GuillénSevilla**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, hermanos y a mi linda familia, quienes me han apoyado incondicionalmente en todo momento de mi vida.*

**Rodrigo Guillén Sevilla**

## CONTENIDO

CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	II
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
DEDICATORIA .....	V
CONTENIDO .....	VI
LISTADO DE TABLAS.....	XII
LISTADO DE CUADROS.....	XIII
LISTADO DE FIGURAS.....	XIV
LISTADO DE ANEXOS.....	XVI
NOMENCLATURA UTILIZADA.....	XVII
RESUMEN .....	XVIII
PALABRAS CLAVES.....	XIX
ABSTRACT.....	XIX

PRESENTACIÓN.....	1
1.1 ASPECTOS GENERALES.....	26
1.1.1 ANTECEDENTES.....	26
1.1.2 BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	27
1.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	30
1.2 LA EMPRESA .....	32
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	32
1.2.2 ORGANIGRAMAS .....	33
1.2.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS .....	35
CAPITULO 2.....	68
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	68
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	68
2.2.1 DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA .....	68
2.2.2 CREACIÓN DE VALOR PARA CLIENTES.....	69
2.2.3 GENERACIÓN DE DINERO.....	69
2.2.4 RECURSOS ESTRATÉGICOS .....	70
2.2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	71
2.2.6 RESULTADOS FINANCIEROS .....	72
2.2.7 VALOR PARA CLIENTES .....	73
2.2.8 EFICIENCIA DE PROCESOS .....	73
2.2.9 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	74
2.3 ANÁLISIS EXTERNO.....	80
2.3.1 INFLUENCIAS MACROAMBIENTALES.....	80
2.3.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES .....	89
CAPITULO 3.....	110
3.1 DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	110
3.2 VISIÓN.....	110
3.3 MISIÓN .....	110
3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	111



3.4.1	IMPACTO FINANCIERO .....	111
3.4.2	VALOR PARA LOS CLIENTES .....	111
3.4.3	RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	111
3.4.4	EFICIENCIA OPERATIVA .....	112
3.4.5	DESARROLLO DE TALENTO HUMANO .....	112
3.5	POLITICAS .....	112
3.5.1	CALIDAD .....	113
3.5.2	SEGURIDAD .....	113
3.5.3	MEDIO AMBIENTE.....	113
3.6	PRINCIPIOS, VALORES Y PARADIGMAS .....	113
3.6.1	PRINCIPIOS .....	113
3.6.2	VALORES.....	114
3.6.3	PARADIGMAS.....	114
3.7	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) .....	114
3.8	ESCENARIOS.....	115
3.8.1	ESCENARIO EXTERNO .....	115
3.8.2	ESCENARIO INTERNO.....	117
3.9	ANÁLISIS FODA.....	119
3.9.1	FORTALEZAS .....	120
3.9.2	DEBILIDADES.....	120
3.9.3	OPORTUNIDADES.....	120
3.9.4	AMENAZAS .....	121
3.10	ESTRATEGIAS.....	124
3.10.1	PERMANENTES .....	124
3.10.2	CORTO PLAZO.....	124
3.10.3	MEDIANO PLAZO .....	125
3.10.4	ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA .....	125
3.10.5	ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA .....	126

3.11	INMOSOLUCIÓN COMO SISTEMA .....	126
3.11.1	REQUERIMIENTO DE PROVEEDORES.....	127
3.11.2	REQUERIMIENTO DE CLIENTES.....	127
3.12	GESTIÓN DEL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA.....	127
3.12.1	GESTIÓN DEL CAMBIO .....	127
3.12.2	MEJORA CONTINUA.....	128
3.13	PLAN DE NEGOCIOS .....	129
3.13.1	INVENTARIO DE PROYECTOS LIQUIDADOS .....	131
3.13.2	PROYECTOS EN EJECUCIÓN PARA LIQUIDARSE DURANTE ..... EL AÑO 2011. ....	132
3.13.3	PROYECTOS A DESARROLLARSE DURANTE EL AÑO .....	
	2011, 2012, 2013, 2014.....	134
3.13.4	AVALUOS.....	141
3.14	PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL.....	141
3.14.1	ANTECEDENTES .....	141
3.14.2	OBJETIVOS .....	142
3.14.3	MARKETING .....	142
3.14.4	APLICACIONES .....	145
3.14.5	PLAN DE VENTAS.....	147
3.14.6	COORDINACIÓN CON ÁREAS DE APOYO.....	148
3.14.7	ESTRATEGIAS POA.....	149
3.15	PLAN DE DESARROLLO HUMANO .....	152
3.15.1	Competencias estratégicas .....	152
3.15.2	Tecnologías estratégicas.....	152
3.15.3	Clima para la acción .....	153
3.16	BSC EMPRESARIAL .....	153
3.17	CONDICIONES IDEALES.....	153
3.18	PRESUPUESTO .....	154
3.19	MAPA ESTRATÉGICO .....	157
3.20	MAPA DE PROCESOS.....	158

CAPITULO 4.....	160
4.1 MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA INMOSOLUCION S.A. ....	160
4.2 GENERALIDADES.....	160
4.3 OBJETIVOS.....	160
4.3.1 GENERAL.....	160
4.3.2 ESPECÍFICO .....	161
4.4 IMPORTANCIA .....	161
4.5 BENEFICIOS .....	162
4.6 ALCANCE .....	162
4.7 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA, ALINEADO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE INMOSOLUCIÓN S.A. ....	163
4.7.1 ESQUEMA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRA- TÉGICA 163	
4.7.2 ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA.....	170
4.8 FASE I: PLANEACIÓN DE AUDITORIA POR PROCESOS CON ENFOQUE EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y A LOS RIESGOS.....	174
4.8.1 PLAN DE AUDITORÍA.....	174
4.8.2 DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	192
4.9 FASE II: EJECUCIÓN DE AUDITORIA INTERNA POR PROCESOS..	197
4.9.1 EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	198
4.9.2 CONCLUSIONES Y HALLAZGOS DE AUDITORÍA .....	198
4.9.3 CIERRE DE PAPELES DE TRABAJO .....	199

4.10 FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	199
4.10.1 COMUNICACIONES PRELIMINARES.....	200
4.10.2 DISCUSIÓN DE BORRADOR .....	201
4.10.3 INFORME FINAL.....	201
4.11 FASE IV: EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE RIESGOS PARA OPERACIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS. ....	203
4.11.1 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS. ....	203
4.11.2 ANÁLISIS FODA .....	210
4.11.3 BALANCED SCORECARD .....	213
4.11.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	217
4.11.5 MATRIZ DE RELACIÓN O MAPEO POR PROCESOS .....	219
4.11.6 MATRIZ DE ACTIVIDADES DEL PROCESO VS CAUSAS DEL RIESGO.....	220
4.11.7 MATRIZ DE CAUSA DE RIESGOS VS CONTROLES.....	221
4.11.8 VALORACIÓN DE RIESGOS.....	222
 CAPITULO 5.....	 228
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	228
5.1.1 CONCLUSIONES .....	228
5.1.2 RECOMENDACIONES.....	231
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 236
 ANEXOS.....	 ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 2.1:	Tabla de responsabilidad social INMOSOLUCIÓN S.A.....	72
Tabla 2.2:	Tabla de resultados financieros .....	72
Tabla 2.3:	Tabla de valor para clientes.....	73
Tabla 2.4:	Tabla de eficiencia de procesos .....	73
Tabla 2.5:	Tabla de desarrollo del talento humano.....	74
Tabla 2.6:	Participación económica del sector de la construcción en Ecuador .....	83
Tabla 2.7:	Crédito vivienda (millones USD) .....	84
Tabla 2.8:	Evolución de balanza comercial de los principales materiales de la construcción (miles de USD) .....	85
Tabla 2.9:	PEA por actividad en Ecuador .....	87
Tabla 2.10:	Características de las viviendas propias.....	92
Tabla 2.11:	Características de las viviendas arrendadas .....	92
Tabla 2.12:	Participación en el mercado por rango de precios. Oferta 2010-2012.....	98
Tabla 2.13:	Participación de empresas sobre el total de la ciudad. Oferta 2010-2012.....	102
Tabla 2.14:	Construcción en provincia.....	109
Tabla 4.1:	Evaluación del sistema de control interno – COSO ERM .....	180
Tabla 4.2:	Evaluación del sistema de control interno – COSO ERM .....	181
Tabla 4.3:	Medición de riesgos categorización.....	183
Tabla 4.4:	Elementos del procesos de auditoría interna.....	194
Tabla 4.5:	Matriz de relación o mapeo por procesos .....	219
Tabla 4.6:	Matriz de actividades del proceso versus causas del riesgo .....	220
Tabla 4.7:	Impacto .....	225

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro 2.1: Matriz de evaluación de factores internos.....	122
Cuadro 2.2: Matriz de evaluación de factores externos.....	123
Cuadro 3.1: Proforma presupuestaria 2011 / Estado de resultados .....	154
Cuadro 3.2: Proforma estado de situación / comparativo balance general .....	155
Cuadro 3.3: Proforma flujo de caja/evolución flujo de caja.....	156

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1:	Organigrama estructural de INMOSOLUCIÓN S.A. ....	34
Figura 1.2:	Organigrama funcional de INMOSOLUCIÓN S.A.....	35
Figura 2.1:	Participación de la construcción en el PIB en países de .....	83
Figura 2.2:	Evolución de crédito de vivienda (millones de USD) .....	84
Figura 2.3:	Evolución de balanza comercial de bienes de construcción .....	86
Figura 2.4:	Composición de la población económicamente activa (PEA) sectorial por nivel socioeconómico (NSE) .....	88
Figura 2.5:	Característica de las viviendas de Quito según su tipo de posesión ....	90
Figura 2.6:	Tipo de vivienda por propiedad .....	90
Figura 2.7:	Índice de crecimiento de los principales materiales de construcción....	97
Figura 2.8:	Distribución por tipo de construcciones en los últimos seis años .....	104
Figura 2.9:	Evolución de los permisos de construcción en Quito.....	105
Figura 2.10:	Construcción en provincias.....	109
Figura 3.1:	INMOSOLUCIÓN S.A. como sistema.....	126
Figura 3.2:	Mapa estratégico INMOSOLUCIÓN S.A. ....	157
Figura 3.3:	Mapa de procesos general .....	158
Figura 3.4:	Mapa de Procesos Específico .....	159
Figura 4.1:	Modelo de planificación estratégica sustentada en la gestión de los procesos de auditoría externa e interna. ....	165
Figura 4.2:	Estructura del modelo de gestión de procesos de auditoría interna alineado a la planificación estratégica de INMOSOLUCIÓN S.A. ....	171
Figura 4.3:	Matriz de estrategia competitiva de Porter .....	186
Figura 4.4:	Modelo de negocio .....	187
Figura 4.5:	Elementos del proceso de gestión de riesgos .....	204
Figura 4.6:	Matriz FODA .....	213
Figura 4.7:	Balance Scorecard análisis de expectativas.....	214

Figura 4.8: Las perspectivas.....	215
Figura 4.9: Evaluación de Riesgos .....	218
Figura 4.10: Mapa de criticidad de riesgos .....	224
Figura 4.11: Valorización del riesgo.....	226



## LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1.1:	Matriz didáctica .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.2:	Matriz didáctica .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.3:	Matriz didáctica .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.4:	Matriz didáctica .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.5:	GAF .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.6:	Logística .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.7:	Contabilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.8:	Sistemas .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.9:	RRHH .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.10:	Tesorería .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.11:	Jefe de Bodegas .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1.12:	Auxiliar de compras .....	¡Error! Marcador no definido.

## NOMENCLATURA UTILIZADA

BI's:	Implicaciones en el negocio
BIESS:	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
CMI:	Cuadro de mando integral
CONAMI:	Consejo Nacional del Migrante
ERM:	Administración de riesgos empresariales
FCE:	Factores críticos de éxito
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FONIFA:	Fondo Inmobiliario de las Fuerzas Armadas
ISSFA:	Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
KPI's:	Indicadores claves de desempeño
KLP's:	Puntos clave de influencia
MIDUVI:	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
NSE:	Nivel socioeconómico
PIB:	Producto Interno Bruto
POA:	Plan operativa anual
RSE:	Responsabilidad social empresarial
SCA:	Ventaja competitiva sostenible
SRI:	Servicio de Rentas Internas
TIC:	Tecnología de información y comunicación

## RESUMEN

La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora INMOSOLUCIÓN S.A. es una organización dedicada principalmente a la construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios. El accionar de la empresa se sustenta en su Plan Estratégico, Mapa de Procesos, Balance Scorecard y los Indicadores Claves de Desempeño KPI's.

Por lo tanto, el contar con un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna alineado al Plan Estratégico de la organización proporcionará información específica requerida por el nivel estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A. para la toma de decisiones oportuna y efectiva dirigidas a mitigar el riesgo de control que se da en el entorno a la empresa.

El diseño del Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna se realizará sobre la base del análisis cualitativo y cuantitativo, utilizandola herramienta administrativa FODA, con lo cual se definirá la línea base empresarial; así también se aplicará la matriz de estrategia competitiva de PORTER que servirá para alinear los procesos de auditoría interna a la misión, visión, filosofía, objetivos, proyectos y otros que tiene planificado alcanzar a corto, mediano y largo plazo el nivel superior de INMOSOLUCIÓN S.A.

El Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna tendrá el propósito de que el nivel estratégico de la organización cuente con una herramienta de revisión eficiente que permita gestionar los potenciales riesgos de control. Además, los procesos de auditoría interna estarán diseñados para plantear acciones dirigidas a mejorar el sistema de control interno y la eficiencia de los procedimientos administrativos.

## Palabras Claves

- Planificación
- Estrategia
- Modelo
- Auditoría
- Riesgo

## ABSTRACT

La Cuadra Company Real Estate and marketer INMOSOLUCIÓN SA is an organization dedicated to building and marketing of real estate projects. The actions of the company is based on its Strategic Plan, Process Map, Balanced Scorecard and Key Performance Indicators KPI's.

Therefore, the have a Process Model Management Internal Audit Strategic Plan aligned to the organization will provide specific information required by the strategic level INMOSOLUCIÓN SA for making timely and effective decisions to mitigate the risk of control that occurs in the business environment.

The Design Process Management Model Internal Audit conducted on the basis of qualitative and quantitative analysis using the SWOT management tool, which will define the business baseline so also shall apply matrix PORTER competitive strategy that serve to align the internal audit processes to the mission, vision, philosophy, goals, projects and others that plans to achieve short, medium and long-term level of INMOSOLUCIÓN SA.

The Process Management Model Internal Audit will so that the strategic level of the organization has efficient review tool that allows to manage the potential risks of control. In addition, internal audit processes will be designed to bring actions to improve the system of internal control and efficiency of administrative procedures.

# **PRESENTACIÓN**

## **MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA INMOSOLUCION S.A.**

### **IMPORTANCIA**

La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora INMOSOLUCIÓN S.A. es una organización privada que impulsa el desarrollo de proyectos inmobiliarios a nivel nacional, brindando la posibilidad principalmente al personal de las fuerzas armadas y al público en general de adquirir unidades habitacionales en los diferentes proyectos que oferta la empresa; contribuyendo de esta manera a solventar el déficit habitacional que existe actualmente y a mejorar la condición de vida de las familias del país.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, el contar con una herramienta administrativa de seguimiento y control de las operaciones administrativas - financieras efectuadas por la compañía, constituirá un soporte fundamental para el nivel estratégico de la misma, para la toma de decisiones clara y oportuna que permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización.

El Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos administrativos-financieros y fortalecer el sistema de control interno de la organización; por cuanto estará alineado al plan estratégico y enfocado a los requerimientos específicos de información que necesitan las diferentes áreas que conforman la empresa, permitiendo tomar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos y metas planteados por INMOSOLUCIÓN S.A.

Además, el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna estará diseñado en base a los objetivos estratégicos, de los indicadores y de los KPI's expresados en el Balance ScoreCard de INMOSOLUCIÓN, permitiendo efectuar el seguimiento y control continuo de las operaciones realizadas por el personal de la compañía, sustentadas de acuerdo con las políticas, normas, procedimientos internos, así como a las leyes vigentes.

Hoy en día, la Auditoría es considerada uno de los pilares fundamentales en el seguimiento y control continuo de los procesos administrativos-financieros. Disponer de un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna permitirá mantener una herramienta administrativa que ayudará a identificar los potenciales riesgos de control que debenser informados permanentemente a la administración para que se tome las medidas necesarias para disminuirlos.

## **JUSTIFICACIÓN**

Debido a que INMOSOLUCIÓN S.A. no tiene un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna, este trabajo de investigación está direccionado en su desarrollo, acorde con el plan estratégico, la estructura organizacional y funcional, las necesidades de información actual y futura que requiere el nivel estratégico de la compañía para la toma de decisiones clara y oportuna.

El Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna se estructurará en función de los elementos de control interno definidos por la administración para identificar los riesgos de control y disminuirlos. Adicionalmente, se realizará un análisis pormenorizado de cada uno de los elementos del control interno para identificar los riesgos potenciales de control que existen para implantar las medidas necesarias que disminuyan cualquier irregularidad que se podría presentar en las operaciones diarias que realiza INMOSOLUCIÓN S.A.

Por lo expuesto, es de mucha importancia evaluar los procesos, subprocesos, áreas, etc., para establecer sus mejoras y optimizar los recursos con los que dispone la empresa.

Una organización que tiene establecido de forma adecuada el plan estratégico y operativo, gobierno corporativo, funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, procesos, sistemas de información y comunicación, entre otros, constituyen la base para el diseño de un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna enfocado a mejorar el sistema de control interno para: 1) proteger los activos; 2) obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos; 3) promover y medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y 4) comunicar las políticas administrativas que deberán ser observadas por el personal de la compañía.

Alcanzar los objetivos y metas planteados por el nivel estratégico de la organización dependerá de la disminución de los potenciales riesgos de control que podrían darse en las operaciones diarias que realiza la compañía.

Otro elemento que se considerará es la estructura organizacional y funcional de INMOSOLUCIÓN S.A. para el diseño del Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna, el mismo que estará enfocado en mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos administrativos-financieros, el desempeño del personal, la optimización de los canales de información y su comunicación entre todas las áreas de la empresa.

## **DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora INMOSOLUCIÓN S.A. no cuenta con un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna, que contribuya a sumejora y por ende a la efectividad del sistema de su control interno. El Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna se diseñará en función del Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A., en el cual se ha definido la visión, misión, objetivos estratégicos, principios, valores, paradigmas, factores críticos de éxito (FCE), diagnóstico FODA y estrategias; razón por la cual, es importante disponer de este modelo que estará enfocado a fortalecer el control interno, disminuir los riesgos potenciales de control, mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos, optimizar el uso de los recursos, mejorar el desempeño del personal, aprovechar al máximo la infraestructura tecnológica de información y comunicación (TIC), etc.

Entre otras cosas el modelo estará direccionado en los siguientes aspectos:

- Identificar las áreas que presenten riesgos potenciales de control interno para establecer estrategias dirigidas a mejorar las mismas.
- Establecer la eficiencia de los procedimientos administrativos.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteados por las áreas que conforman la empresa.

De esta manera, el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna buscará promover una cultura de mejora continua, para lo cual es importante que tanto el nivel estratégico como operativo de INMOSOLUCIÓN S.A. participen de forma sistematizada en la determinación de los procesos actuales, a fin de establecer procesos eficientes e índices de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.



En relación al personal que labora en la empresa, se determinará si conoce y observa las políticas, normas, entre otras, fijadas por la administración, así como el cumplimiento de las leyes vigentes en nuestro país, para evitar posibles contingencias.

Por otra parte, todos los procesos actuales deberán ser evaluados para determinar si las actividades administrativas-financieras tienen que ser mejoradas para minimizar costos y maximizar resultados en todas las áreas que conforman la empresa.

La definición de las funciones de cada uno de los puestos que constan en el organigrama estructural de la empresa será importante revisarlos para poder identificar entre otras cosas: duplicidad de tareas, concentración de tareas en ciertos puestos de trabajo, segregación de funciones, etc. que ocasionan retrasos y costos adicionales en el alcance de los resultados de los procesos.

Como parte de la investigación se realizará un análisis del Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A., básicamente, en los siguientes aspectos: impacto financiero, valor para los clientes, responsabilidad social empresarial (RSE), eficiencia operativa y desarrollo del talento humano; con el propósito de diseñar un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna enfocado en la misión, visión, filosofía, objetivos estratégicos, proyectos, que tiene planificado alcanzar a corto, mediano y largo plazo la empresa. Esto permitirá realizar un control oportuno de todas las operaciones para tomar las acciones correctivas necesarias por parte del nivel estratégico de la compañía, de manera de disminuir los potenciales riesgos de control que se puedan presentar.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Permitirá el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna contribuir a la efectividad y mejora continua de los procedimientos administrativos; así

como del control interno para disminuir los riesgos potenciales de control en todas áreas que conforman la empresa y por ende al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?

¿Permitirá el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna, monitorear y medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos mediante el uso de indicadores de gestión?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Se logrará mejorar la gestión del nivel estratégico y operativo a partir del Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna en base de la Planificación Estratégica de INMOSOLUCIÓN S.A., tendrá como propósito mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos administrativos; así como el fortalecer el sistema de control interno de la compañía.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y del sistema de control interno en base a la Planificación Estratégica implantada por INMOSOLUCIÓN S.A., para establecer el nivel de control existente y el efecto en los resultados de la misma.
  
- b. Analizar el Plan Estratégico para diseñar un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna enfocado en la misión, visión, objetivos, políticas, valores de la organización para mejorar la eficiencia de los

procedimientos administrativos y fortalecer el sistema de control interno de la empresa.

c. Evaluar la eficiencia de los procesos estratégicos, claves y de apoyo para proponer el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna que permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados por INMOSOLUCIÓN S.A.

d. Diseñar un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna en base a la situación actual, de manera que la organización cuente con una herramienta de control eficiente que permita disminuir los potenciales riesgos de control.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **MARCO TEÓRICO**

Debido al gran avance logrado por las organizaciones económicas, a la globalización de los mercados, a la internacionalización de los aspectos económicos y a la vigencia de las normas de calidad total, ha surgido la necesidad impostergable de armonizar todos los elementos de la organización actual, mediante la Auditoría, para evaluar la gestión de un ente económico, medir sus resultados y actuar de manera eficaz en salvaguardar la integridad de los recursos e inversiones, asegurar la confianza en los sistemas de información y la permanencia de adecuadas estructuras orgánicas que contribuyan al aprovechamiento de las oportunidades de negocio, a la neutralización de riesgos y a la adhesión de las normas de calidad total en la producción de bienes y servicios.

En síntesis, la Auditoría constituye una herramienta de evaluación permanente de las más diversas actividades, operaciones, hechos y

circunstancias que centran su actuación en la valuación total de un ente económico, que incluye la cobertura del entorno empresarial. Con el objeto de contribuir sistemática y permanentemente al logro de los objetivos propuestos, así como al bienestar y satisfacción de los clientes externos y del propio personal que labora en la empresa, alrededor de los cuales gira la necesidad de producir mejor y satisfacer en forma oportuna al cliente.

Los viejos modelos de organización que se desarrollan a través de procesos jerárquicos, en donde el gerente y su staff de directores todo lo solucionan, han pasado a mejor vida.

La tendencia actual y la más avanzada corriente empresarial llevan en sí una nueva arquitectura de organización de estructuras planas, en lo posible alejadas de los denominados picos jerárquicos, en donde los nuevos procesos de planificación, organización y de control interno están a cargo de los mandos medios y de quienes desempeñan las tareas ya no como simples dependientes o subordinados, sino protagonistas de las acciones de cambio y de mejoras en relación directa con sus conocimientos o especializaciones, asociados a cada equipo de trabajo y comprometidos con sus responsabilidades. De allí, nace también la necesidad de implementar el nuevo modelo de auditoría, dirigida a verificar la eficiencia y economía de las operaciones y la eficacia alcanzada en el logro de los objetivos y metas, el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos establecidos, sin descuidar el asesoramiento al más alto nivel y a los distintos grupos de trabajo encaminados a la búsqueda del éxito empresarial colectivo.

El desarrollo de la auditoría requiere de un proceso a mediano o a largo plazo y apoyado en la planificación estratégica.

En consecuencia, la auditoría, es un control sistemático y multidisciplinario de cobertura total que se realiza un ente económico dirigido por un auditor con

vasta experiencia en labores de control, que tiene como objetivo primordial evaluar sus actividades, procesos y resultados para determinar los grados de eficiencia y productividad alcanzados, valorar la gestión realizada, formar un juicio profesional y emitir un informe que contenga los correspondientes comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos y hechos verificables obtenidos en el proceso de auditoría.

## **MARCO CONCEPTUAL**

**Administración.-** La definición de Drucker sobre la administración dice que es el uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles para obtener los resultados deseados.

**Auditoría.-** Examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios y recomendaciones para mejorar procedimientos, en caso de examen de los estados financieros, el correspondiente dictamen profesional.

**Auditoría Interna.-** Función independiente de control establecido dentro de la organización de una entidad o empresa, que opera en forma sistemática, examinando y evaluando la efectividad y eficiencia de cualquier actividad u operación financiera o administrativa y la comunicación de los resultados obtenidos, función que es realizada por auditores profesionales de acuerdo con las normas de auditoría interna y la profesión.

La auditoría interna profesional va más allá de la mera revisión de las operaciones y registros contables y de los estados financieros y sus funciones se hallan completamente desligadas de las actividades y operaciones sujetas al

control del auditor interno, tendiente al logro del máximo grado de objetividad e independencia.

La función ejercida por la auditoría interna, es uno de los componentes básicos del sistema de control interno de un organismo, necesario cuando la complejidad, volumen y magnitud de sus actividades ameriten su funcionamiento, generando una labor de control independiente, que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros controles.

La ejecución de la auditoría interna exige, por parte de quien la ejerce, la aplicación de normas profesionales para guiar y medir su rendimiento y lograr la calidad técnica de la información que ésta debe producir.

La posición estructural de asesoría al más alto nivel organizativo, es otro factor que asegura la independencia de las funciones que debe desarrollar la auditoría interna.

**Calidad.-** Grado de perfección o de eficiencia en que un producto satisface los requerimientos de aptitud establecidos para determinado uso o consumo, y que se halla en estrecha relación con las condiciones técnicas y necesidades que debe satisfacer.

**Cambio.-** El cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo.

**Control.-** Proceso sistemático que comprende el conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rigen las actividades administrativas y financieras. Conlleva las acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos, materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas de acuerdo con lo planeado.

El control, por sí mismo, no representa un fin, sino que constituye un medio de suma importante para llegar a un objetivo.

Toda actividad y operación son susceptibles de control bajo los siguientes aspectos o factores: a) cantidad; b) calidad; c) uso o empleo del tiempo y d) costo. Sin embargo, no es esencial que cada actividad u operación sea controlada bajo cada uno de los factores señalados.

En el control es importante subrayar el factor de la autoridad adecuada que debe darse a la persona que ejerce cualquier tipo de control, sea previo, concurrente o posterior para la toma de las acciones correctivas que sean necesarias en cada caso. Buena parte de los resultados del control se obtiene al término de una actividad o trabajo y los datos o comunicación sobre ellos son muy útiles, pero no es necesario que un evento u operación concluyan para ejercer el control, sino que es igualmente útil ejercerlo durante el desarrollo de los mismos y aplicado en sus diversas fases, momentos o etapas.

Por lo tanto, el control se lo concibe actualmente, en su doble aspecto: financiero y administrativo, comprometido con la acción y orientado al cumplimiento de las metas y objetivos previstos, mediante la eficiente asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles y con un objetivo final y constante.

De otra parte, el control constituye uno de los elementos fundamentales en toda administración, debiéndose hallar presente o latente en cualquier actividad administrativa o financiera.

**Control de Calidad.-** Proceso de análisis, inspección y prueba encaminado a conseguir que un determinado trabajo o producción satisfaga las expectativas previstas, dentro de estrechos límites de tolerancia y aceptabilidad de orden general.

Las especificaciones y normas técnicas, fijadas previamente para la elaboración y presentación de determinados productos, constituyen la base de la inspección y análisis del control de calidad y permiten la confrontación del número y calidades obtenidos frente al estándar o estándares establecidos, lo que se obtiene a través de la aplicación de pruebas e inspecciones visuales sea del total o de un muestreo.

En la actualidad existen máquinas y dispositivos especiales que han simplificado, en gran parte, las tareas de inspección y análisis. El control de calidad se apoya también en los métodos y en las teorías estadísticas de probabilidad de la prueba de muestra.

**Comité.-** Conjunto de personas idóneas y especializadas al que se le asigna ciertas labores y facultades, que las lleva a cabo en forma colegiada o en su capacidad corporativa.

**Comité de Auditoría.-** Grupo específico conformado por algunos miembros de la Junta Directiva de una empresa, responsables de los asuntos pertinentes a las labores de auditoría, que se realicen en la misma.

La función principal del comité de auditoría es la de evaluar la independencia, la objetividad y la integridad de la información financiera de la empresa, dando un énfasis especial a los estados financieros que son sujetos del dictamen de los auditores externos o independientes. Parte de sus funciones es la de determinar el grado de calidad y utilidad de la auditoría, pudiendo aplicarlas a toda la información gerencial, tanto interna como externa de la empresa.

Sin embargo es importante conocer que un comité de auditoría, no efectúa auditorías ni participa en su ejecución o en su responsabilidad, sino que opera



para asegurar la calidad, objetividad e independencia de las labores y los resultados de la auditoría.

Normalmente el comité de auditoría es integrado con elementos de la Junta Directiva que no formen parte de la gerencia, ni sean empleados de la empresa o división, ni subsidiarios de la misma, que no tengan lazos de parentesco, ni exista algún tipo de conflicto de intereses que comprometa su independencia.

Su utilidad es obvia y surte resultados prácticos en la aplicación en las grandes y medianas empresas que tienen diversos miembros en la Junta Directiva independientes de la gerencia.

El comité de auditoría debe funcionar en forma permanente sin embargo de lo cual, sus reuniones formales son limitadas. Entre otras actividades de importancia, tiene a su cargo la designación de la firma de auditores externos, el alcance o extensión de la auditoría en cuanto al ámbito a cubrirse, el tipo de examen, el énfasis y la periodicidad de la auditoría.

**Control de Gestión.-** Según lo que propone Darío Abad Arango, es como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

**Control Interno.-** Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores de empresas o titulares de las entidades públicas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones.

El concepto moderno más difundido lo considera como un plan de organización y conjunto de métodos y procedimientos adoptados internamente en una entidad o en un negocio, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**Cuadro de mando integral (CMI).**- El cuadro pretende traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

Los indicadores se estructuran en torno a las cuatro perspectivas:

- Resultados económico-financieros.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos operativos.
- Perspectiva del empleado.

El CMI se basa en hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que generará mejores resultados financieros para la empresa.

**Cuestionarios.**- Los cuestionarios de Control Interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de Control Interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel organizativo.

- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozca las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

**Diagrama de Flujo Gramas.-** Registro gráfico relativo al levantamiento de la información obtenida sobre cualquier aspecto administrativo o financiero, basado en símbolos convencionales, que tienden a simplificar los dictámenes sobre la organización o sobre los distintos flujos, ciclos o sistemas administrativos, con el objeto de identificar y ubicar aspectos organizativos, métodos empleados, procedimientos aplicados y las funciones desempeñadas en los diversos niveles de una estructura orgánica, que tienden a simplificar la información y comunicar, de manera más objetiva, los resultados obtenidos.

El auditor se vale de esta técnica al desarrollar la fase de su trabajo relativa a la evaluación del control interno, a base de la diagramación de frujogramas para determinar, de manera visual y con un enfoque metodológico, las áreas débiles de tal sistema y lograr establecer el grado de confianza que se merecen los procedimientos establecidos y aplicados, fijar el alcance de su examen y fundamentar sus recomendaciones sobre este aspecto.

**Directorio.-** Conjunto de personas que responden a las necesidades de autoridad y jerarquía, encargadas y responsables de la adecuada gestión administrativa, técnica y financiera de una empresa o cuerpo colegiado.

Las facultades del directorio son fijadas mediante disposiciones legales y de orden estatutario, responde de sus acciones u omisiones conforme a ellas, y ante la junta general de accionistas, en el caso de pertenecer a sociedades de capital u otra organización similar.

**Economía.-** Significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

**Eficiencia.-** En términos administrativos se considera como tal a la diligencia en el cumplimiento cabal de los objetivos, facultades, responsabilidades y deberes encomendados al personal que conforma una entidad, en los diversos niveles y unidades organizativas. Utilización correcta de los recursos disponibles.

**Eficacia.-** Es la medida con la que se alcanzan los objetivos propuestos.

**Enfoque.-** La alineación de todos los recursos de la organización detrás de la estrategia para asegurar una implantación exitosa.

**Estrategia.-** Es un Plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

**Ética Profesional.-** Conjunto de normas, de observación obligatoria para los profesionales relacionados con ellas y que regula sus derechos, deberes y comportamiento, según su especialización y campo de acción.

El propósito de tales normas, que generalmente se agrupan a través de un Código de Ética Profesional, es el de que, cada actividad profesional, cuente con principios y postulados que guíen su actitud y su conducta, para el logro de

objetivos morales, científicos y técnicos en el digno y correcto ejercicio profesional.

**Evidencia.-** Conformidad con la realidad que, al mismo tiempo, proporciona seguridad de conocimiento y posibilidad de comprobación plena.

En el campo de la auditoría, la evidencia está representada por los elementos obtenidos durante las labores del examen, que le permiten al auditor la formulación de un razonable juicio y la emisión de su opinión profesional sobre las operaciones financieras o administrativas, según las circunstancias y la naturaleza de su examen.

La evidencia comprobatoria obtenida por el auditor se relaciona con la autenticidad de los hechos observados, la corrección de los criterios contables empleados o con cualquier aspecto que, en su examen, revista materialidad.

**Foda.-** Es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y las fortalezas internas de una organización, con las oportunidades y las amenazas externas. FODA es la sigla de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA se basa en la suposición de que si los gerentes verifican cuidadosamente tales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asegurarán el éxito de la empresa.

**Gestión.-** Realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa. En la actualidad se tiende a darle el mismo significado de: administración en general.

**Gobierno.-** Término de carácter genérico que se aplica a todos los instrumentos de la autoridad pública de un país, establecidos a través de procesos históricos, y motivados con finalidades pública, económica, social y política.

**Gobierno Corporativo.-** El término Gobierno Corporativo es definido por la CAF como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella”.

**Hallazgo de Auditoría.-** Es el resultado del examen del auditor y está compuesto de cuatro atributos:

- **Condición.-** Situación descubierta, relacionada con el tiempo o con el momento en que ocurrió el hecho, o se efectuó la operación o actividad materia de observación o reparo del auditor.
- **Criterio.-** Búsqueda y aplicación de una norma válida, criterio cierto o prácticas de actuación reconocidas generalmente como apropiadas, que permitan al auditor medir si los actos fueron razonablemente realizados o los recursos fueron obtenidos o empleados de conformidad con la Ley, las normas y políticas prescritas que regían al ente y, para las operaciones examinadas, al momento en que se suscitaron los hechos detectados.
- **Causa.-** Determinación y explicación de las razones y orígenes por los que los hechos se realizaron en forma incorrecta.
- **Efecto.-** Resultado objetivo y cuantificación de los efectos adversos, generalmente expresados en dinero o en otras unidades de medida. La determinación de los efectos cualitativos constituye otra manera de informar los casos incorrectos relacionados con la eficiencia administrativa y gerencial.

**Indicadores.-** Es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferente. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

**Informática.-** Disciplina del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las propiedades, procedimientos y posibilidades de la acción de transmitir o comunicar con exactitud los mensajes evitando fallos, distorsiones u otros factores que inciden en su transmisión correcta.

**Manual de Auditoría.-** Instrumento de trabajo y guía de orientación que contiene, en un solo documento, la descripción escrita y gráfica de los requisitos, técnicas, métodos, procedimientos y flujogramas que se deben observar y aplicar en los trabajos de la auditoría.

**Misión.-** Es la función principal de la empresa, en su sentido más amplio, tanto en el presente como en el futuro, su razón de ser y de existir.

**Modelo.-** Ejemplar. Aquello que sirve para representar o describir otra cosa; un prototipo.

**Normas de Auditoría.-** También conocidas, específicamente, como “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas” (NAGA), son declaraciones de la profesión contable, divulgadas a través de las Conferencias Interamericanas de Contabilidad, que versan sobre el conjunto de pautas y requerimientos relativos a la auditoría, ejercida por el Contador Público Independiente, a su trabajo, naturaleza y extensión de las evidencias que debe obtener mediante la

aplicación de los procedimientos de auditoría, y al contenido del dictamen o informe con los que debe emitir su opinión.

**Objetivos.-** Es un resultado deseado. La Planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes.

**Organización.-** La movilización de todas las personas de la empresa hacia una gestión eficiente generando en cada una de ellas la responsabilidad estratégica.

**Pensamiento Estratégico.-** Es una forma racional de comprender los fenómenos que se dan en una situación actual y cambiante, identificando y aprovechando sistemáticamente las oportunidades que se presentan en el entorno.

**Plan.-** Aplicación de la acción orientadora de la economía en su conjunto, o a un sector integrado, a base de una combinación de técnicas, métodos e instrumentos expresados en un documento cuantificado; en el que se establecen los objetivos y metas a conseguirse, en un determinado período de tiempo y los medios con que se cuenta para su ejecución.

La formulación de un plan de aspectos parciales de la economía y para otros propósitos organizativos y administrativos en los que existen un mayor grado de disgregación y detalle, se lo conoce como programa.

**Plan de Acción.-** Es el conjunto de actividades derivadas de los objetivos y sus correspondientes estrategias. Especifica las metas, los medios, los responsables, los controles (tipo y frecuencia), los tiempos (lapsos, fecha de iniciación y de terminación) y en lo posible algunas alternativas de acción en caso de presentarse desviaciones. Normalmente incluye un cronograma detallado de actividades.



**Plan de Trabajo.-** Instrumento administrativo que contiene los objetivos específicos a ser alcanzados, forma de su realización, tiempo estimado, recursos a emplearse y otros elementos necesarios en las circunstancias de cada caso.

**Planeación.-** Función fundamental del proceso administrativo, consistente en la selección y relación de actividades, la formulación y utilización de supuestos, respecto al futuro, que se crean necesarias para lograr los objetivos y metas deseadas, de manera eficiente y lo más económica posible.

No se debe confundir la planeación con lo que constituye un plan, ya que éste representa un proyecto específico o programa para un curso de acción determinado, necesario para alcanzar también resultados específicos.

**Planeación de una Auditoría Específica.-** Parte del proceso de auditoría en la que se fijan los objetivos a ser alcanzados, se determinan las prioridades, el tiempo y los recursos que se consideren necesarios para la realización de un examen particularmente señalado, que se concreta en un plan de acción para decidir, de manera anticipada, sobre su ejecución y la comunicación de sus resultados.

El plan de auditoría es flexible y, por consiguiente, susceptible a sufrir modificaciones de acuerdo con las circunstancias y contingencias que se presenten en el curso del examen, en donde, la capacidad y la experiencia profesional de los auditores y del supervisor, responsables de su aplicación, juegan un papel de vital importancia.

**Planeamiento Estratégico.-** Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Planeamiento y Gestión Estratégica.-** Es un proceso lógico para analizar y planificar la resolución de problemas estratégicos con más efectividad.

**Proceso.-** Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio.

**Productividad.-** Es la relación que existe entre la producción, y los recursos empleados.

**Riesgo de auditoría.-** Riesgo de que los auditores, inadvertidamente, no modifiquen apropiadamente su opinión sobre estados financieros que están materialmente errados.

**Riesgo inherente.-** Riesgo de un error material de una afirmación de estados financieros, suponiendo que no hubo controles relacionados.

**Riesgo de control.-** Riesgo de que un error material que podría ocurrir en una cuenta no sea evitado o detectado oportunamente por el control interno.

**Riesgo de detección.-** Riesgo de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que una afirmación sobre unos estados financieros no está materialmente errada, cuando de hecho sí existe error.

**Sistema.-** Conjunto ordenado de elementos interdependientes y relacionados entre sí que, bajo ciertas condiciones y de acuerdo con sus atributos, contribuyen a lograr determinados objetivos previstos en un plan de acción.

Los atributos concebidos en estos términos vienen a contribuir a las propiedades o funciones que cumplen los elementos de un conjunto, las interrelaciones son los lazos de unión entre los elementos y los atributos en el funcionamiento de un sistema. Las relaciones, en cambio, tienen que ver con la red de comunicaciones que posibilita la información a todo nivel organizativo y fuera de él. En los sistemas no existen unidades aisladas.

La teoría general de sistemas y su concepto son aplicables a todos los campos científicos y, por consiguiente, abarcan el gran evento de las ciencias sociales y exactas.

En la actualidad existe gran actividad en torno a la elaboración de modelos de organización administrativa y financiera, como resultado de las teorías básicas de los sistemas.

**Sistema de Control Interno.-** Conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos interrelacionados que regulan y rigen las actividades de un organismo, en lo concerniente al control de la gestión administrativa y financiera, al ejercicio de la autoridad de sus administradores y a las funciones y responsabilidades del personal, que se concretan mediante las acciones que necesariamente deben llevarse a cabo en salvaguarda de sus activos, así como para verificar que los recursos humanos, materiales y financieros se empleen en la forma más eficiente, efectiva y económica en procura de alcanzar las metas y los objetivos previstos.

**Staff.-** Equipo consultivo de especialistas que asesoran a los ejecutivos de las grandes entidades quienes, por la amplitud de sus deberes y responsabilidades, necesitan de una ayuda técnica para poder operar en forma efectiva y eficiente.

Cuando la actividad primordial de una repartición o unidad organizativa es la de prestar servicios de asesoría a otras dependencias se convierte en un órgano de consultoría o función de staff.

**Táctica.-** Es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia y generalmente abarcan un período más breve que las estrategias.

**Técnicas de Auditoría.-** Métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para obtener las evidencias necesarias, con el propósito de formarse un juicio profesional y fundamentar su opinión y las conclusiones de su informe, las técnicas de auditoría, de manera general, se clasifican en:

Técnicas de verificación ocular (Comparación, Observación); Técnicas de verificación verbal (Indagación, Entrevista, Encuesta); Técnicas de verificación escrita (Análisis, Conciliación, Confirmación); Técnicas de verificación documental (Comprobación, Computación, Rastreo, Revisión Selectiva), Técnicas de verificación física (Inspección Física).

**Valor.-** Según PORTER, es la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

**Visión.-** Es la forma de visualizar la organización en el futuro, el sueño que se ha propuesto alcanzar y que ha de guiar las acciones en general.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

¿Se logrará diseñar un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna en base a las necesidades específicas de información que tiene la Gerencia General para la toma de decisiones de forma oportuna, efectiva, eficiente, de manera de mejorar los procedimientos administrativos y el control interno de la compañía?

## **CAPITULO 1**

### **1.1 ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1.1 ANTECEDENTES**

La revista Líderes (2012) indica que “Después de que la dolarización se afianzó en Ecuador, las inversiones en el sector de la construcción crecieron a un ritmo acelerado.

Desde el 2003, surgieron proyectos inmobiliarios destinados a soluciones habitacionales; antes de ese año, ya se habían culminado obras que apuntaron a hoteles, edificios y demás.

Pero fue en el último quinquenio, que el acceso a vivienda propia se disparó debido a que las condiciones crediticias se hicieron más accesibles, superada esa etapa, ahora las promotoras se abren espacio a proyectos habitacionales, con espacios más amplios y de confort.

Las ferias inmobiliarias cada vez son más visitadas en las diferentes ciudades del país, en donde se promocionan, además, espacios empresariales.

La obra pública también contribuyó al crecimiento. Carreteras, proyectos hidroeléctricos y demás están en la agenda de inversión del Gobierno.”

De acuerdo con la revista EKOS (2012) señala que “El sector inmobiliario ha sido uno de los principales motores de crecimiento de la economía ecuatoriana en los últimos años. El desarrollo de la infraestructura que se ha dado en el país se debe sobre todo al incremento de la inversión pública en esta área.

Adicionalmente, la construcción de vivienda también ha aumentado, debido, en gran medida, a los créditos hipotecarios que el Banco del IESS (BIESS) ha otorgado en los últimos años. De esta manera, este sector tiene una gran incidencia en la economía nacional, tanto en la generación de empleo como en las condiciones de vida de la población.”

## **1.1.2 BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

“La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCION” fue constituida mediante escritura pública otorgada el 13 de enero de 1999, por el Director General del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA.

### **1.1.2.1 *Figura jurídica***

“La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCION” es una compañía anónima cuyo domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador y se halla facultada a establecer sucursales y agencias dentro del país o en el exterior.

### **1.1.2.2 *Objeto social***

La empresa tiene por objeto social dedicarse a las siguientes actividades:

- Construcción, promoción, compraventa de bienes muebles e inmuebles.
- Administración y comercialización de proyectos inmobiliarios.

- Realización de estudios, diseños, planificación, construcción, fiscalización de obras civiles, urbanizaciones, edificios, viviendas, caminos, carreteras, canales de riego.
- Obras de impacto ambiental, forestación, reforestación.
- Instalaciones industriales, eléctricas, sanitarias, hidráulicas, telefónicas.
- Urbanismos
- Obras de ingeniería: sanitaria, eléctrica, vial, hidráulica, agrícola.
- Obras de riego y drenaje
- Exploración, explotación, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados.
- Diseño, construcción, fiscalización, administración de oleoductos, poliductos, gasoductos, tanques de almacenamiento, estaciones de producción, transporte como servicio complementario a su giro social, industrialización y comercialización de hidrocarburos y más instalaciones utilizadas en la industria hidrocarburífera.
- La prestación de todo tipo de servicios administrativos, técnicos y especialización.
- Capacitación de personal, alquiler de equipos y maquinaria para toda actividad.



- Importación, exportación, agencias y representaciones relacionadas con el objeto social.
- La compra de acciones y la participación como socia o accionista en otras compañías preexistentes en el país o en el exterior y en general, toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles, permitidos por la Ley y relacionados con el objeto social.

#### **1.1.2.3 Duración**

La empresa “La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCION” tendrá una duración de cincuenta años contados a partir de la inscripción en el Registro Mercantil.

#### **1.1.2.4 Regulación**

El funcionamiento de “La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCION” está regulado por las leyes ecuatorianas y entidades públicas como el Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia de Compañías que controlan el funcionamiento de las empresas constituidas en el Ecuador.

La compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Compañías

- Ley de Contratación Pública
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Código Civil

#### **1.1.2.5 Capital**

El capital autorizado de INMOSOLUCIÓN S.A. es de sesenta millones de sucres y un capital suscrito de treinta millones de sucres dividido en tres mil acciones de diez mil sucres cada una.

Durante su vida institucional la empresa ha ido aumentando el capital el mismo que al 31 de diciembre de 2011 registra un capital autorizado, suscrito y pagado de US\$1.800.000 comprende 1.800.000 acciones de un valor nominal de US\$ 1,00 cada una, siendo el único accionista de la compañía el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

La reserva legal de la compañía asciende a un valor total de US\$236.980,70 y la reserva facultativa es de US\$41.330,04.

#### **1.1.2.6 Registro mercantil**

Inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito, el 30 de julio de 1999.

### **1.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **1.1.3.1 Objetivo general**

Finalizar la construcción de los proyectos iniciados el año 2011 y continuar con el desarrollo de los nuevos proyectos hasta el año 2014, según consta en el Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A., con la finalidad de cumplir con el objeto social fundamental de la empresa de proveer vivienda para los miembros de las FF.AA y población civil, generando de esta forma rentabilidad para el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

### **1.1.3.2 Objetivos específicos**

- Finalizar la construcción de los proyectos iniciados el año 2011, realizar la entrega a clientes y elaborar la respectiva liquidación.
- Liquidar en el año 2012 los proyectos que iniciaron su construcción durante el año 2011 de acuerdo con el plan de actividades de cada uno de ellos.
- Iniciar la construcción de los proyectos en el año 2012 y liquidar en el año 2013.
- Determinar las necesidades de recursos humanos, logísticos y financieros para la ejecución de los proyectos, realizar su entrega oportuna, con el propósito de no retrasar su ejecución de acuerdo con los cronogramas establecidos.
- Realizar los avalúos al personal militar en servicio activo y pasivo, y civiles, para préstamos de FONIFAE instituciones financieras.

- Establecer vínculos con organismos de control, gremios de la construcción para evitar la proliferación de oferta de vivienda informal.
- Construir y comercializar productos inmobiliarios con personal altamente calificado, de tal forma que pueda promocionar, asesorar y vender a nuestros clientes militares y civiles.

## **1.2 LA EMPRESA**

### **1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa es una Constructora inmobiliaria con más de 11 años de trayectoria en el mercado de la construcción, ha desarrollado proyectos inmobiliarios (casas, departamentos, lotizaciones, locales comerciales y oficinas), a través de adecuadas estrategias comerciales y financieras, especialmente orientadas al mercado militar, observando siempre las políticas del ISSFA.

Su actividad inmobiliaria se fundamenta en planificar, construir, promocionar y comercializar los proyectos inmobiliarios en terrenos propios, de terceros, del ISSFA, permitiendo de esta manera mejorar las condiciones de vida de la población civil y militar, para generar rentabilidad e incrementar el patrimonio del ISSFA.

Por lo tanto el principal mercado sigue siendo el personal militar en servicio activo o pasivo, pero a la vez existe la posibilidad abierta para clientes civiles, considerando que la vivienda siempre será una necesidad básica y los proyectos en ejecución tienen las fortalezas necesarias para cumplir expectativas de clientes con necesidad principalmente de comprar un

departamento o casa, como solución habitacional o tener la posibilidad de invertir su dinero en una propiedad estratégicamente ubicada en los diferentes proyectos que ofrece la compañía.

## **1.2.2 ORGANIGRAMAS**

### **1.2.2.1 Organigrama estructural**

Según Franklin (2009) indica que un organigrama “son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.”

El Directorio estableció la siguiente estructura orgánica de la compañía INMOSOLUCIÓN S.A., cuyos niveles se describen a continuación:

Nivel de Gobierno:	Junta General de Accionistas
Nivel de Administración:	Presidente
	Directorio
	Gerente General
Nivel Asesor:	Asesor Jurídico
Nivel Operativo:	Gerente Financiero
	Gerente Administrativo
	Gerente Técnico
	Gerente Comercialización
Nivel de Control:	Comisario

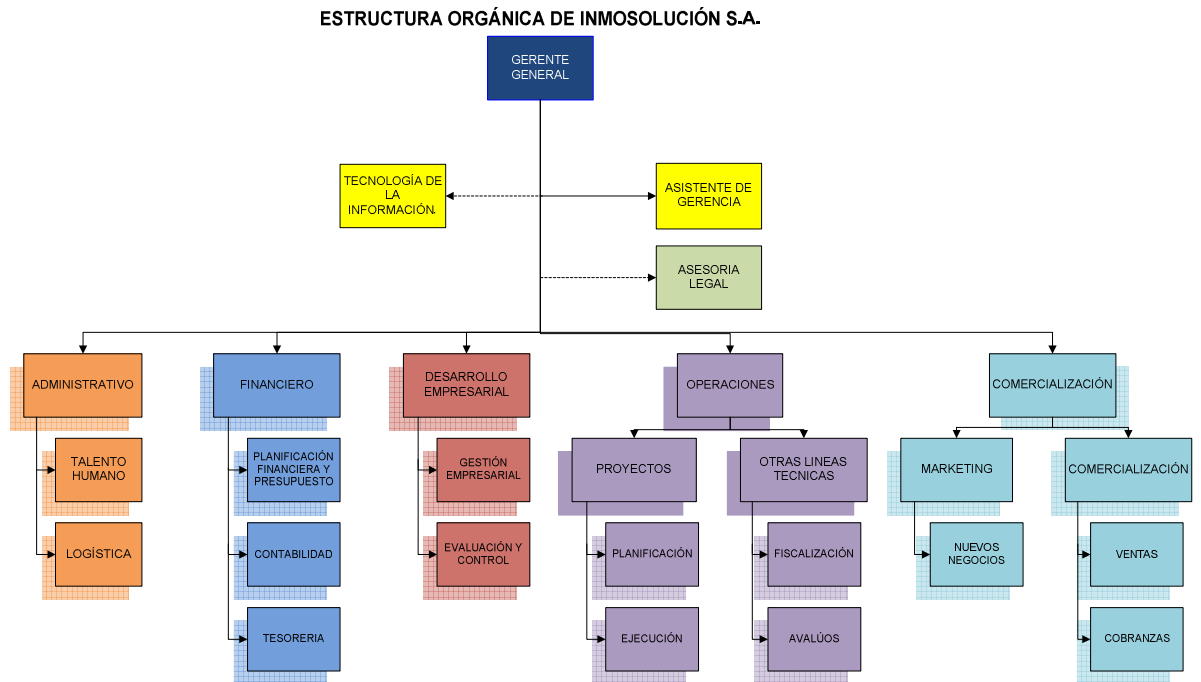


Figura 1.1: Organigrama estructural de INMOSOLUCIÓN S.A.

### 1.2.2.2 *Organigrama funcional*

El Organigrama Funcional es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

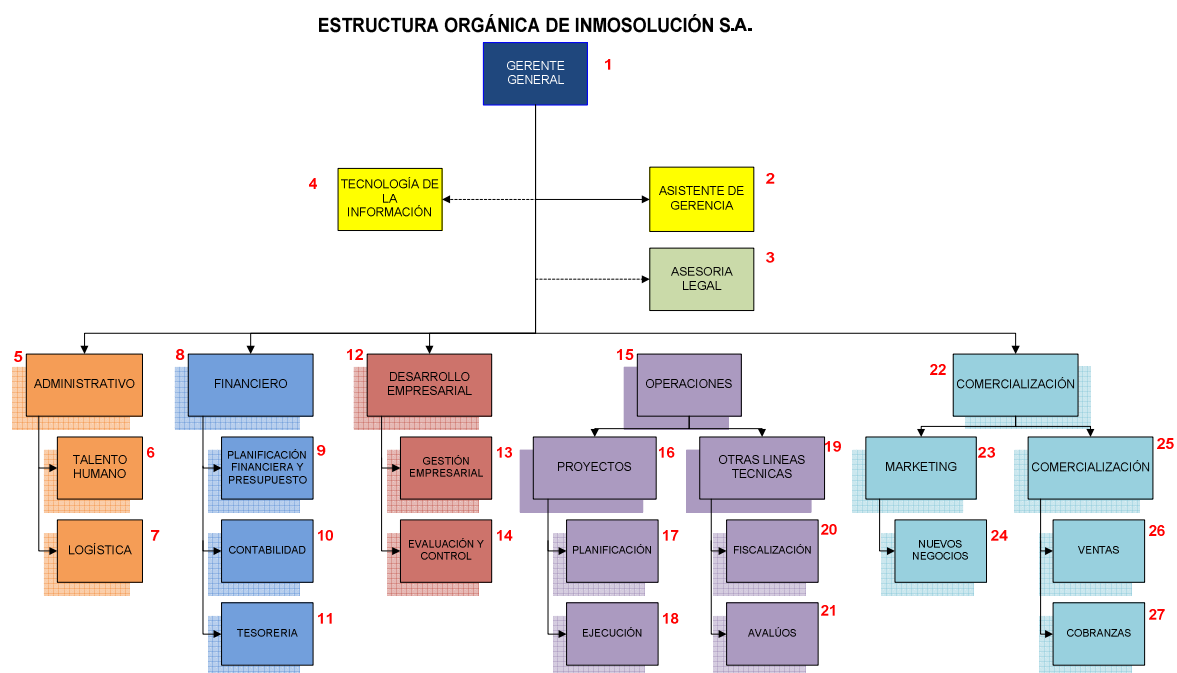


Figura 1.2: Organigrama funcional de INMOSOLUCIÓN S.A.

## 1.2.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS

### 1.2.3.1 Gerente General

- Representante Legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- Dirigir o intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía, con los requisitos señalados en estos estatutos.
- Comprar o vender o hipotecar inmuebles y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que impliquen transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización del Directorio.

- Conferir poderes generales previa autorización del Directorio.
- Contratar a los trabajadores de la compañía y dar por terminados sus contratos, cuando fuere conveniente para los intereses sociales, ciñéndose a lo que dispone la Ley.
- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la sociedad y súper vigilar la contabilidad y archivos de la compañía.
- Llevar los libros de actas, de acciones y accionistas y el libro talonario de acciones.
- Firmar junto con el Presidente, los títulos de acciones.
- Presentar anualmente y con la debida anticipación al comisario y entregarle anualmente y con la debida anticipación, a la fecha de la reunión de la Junta General, un ejemplar del balance, y de su informe.
- Presentar anualmente a la Junta General, y al Directorio un informe sobre los negocios sociales, incluyendo cuentas, balances y más documentos pertinentes.
- Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la compañía y someterlos a la aprobación del Directorio.
- Hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- En general, tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo y administración de la compañía y todas las atribuciones y deberes



determinados en la ley para los administradores, de acuerdo con estos estatutos.

### **1.2.3.2 Asistente de Gerencia General**

- Recibir la correspondencia, registrar, clasificar, resumir e informar a la gerencia o unidades administrativas.
- Atender al público en forma directa o por teléfono, concretar entrevistas y conceder audiencias.
- Preparar documentación y antecedentes, para reuniones internas y externas a las que debe asistir el ejecutivo.
- Llevar la agenda de compromisos del jefe inmediato.
- Asistir a reuniones o sesiones de trabajo y tomar notas de las diversas intervenciones.
- Tomar dictados transcribirlas, orientar a funcionarios sobre asuntos administrativos.
- Preparar y digitar diferentes documentos ordinarios y calificados.
- Llevar el registro, control y archivo de los documentos.
- Elaborar formatos, diapositivas, cuadros estadísticos, utilizando equipos y paquetes de procesamiento de datos.

- Operar conmutadores de oficina, fax, telefax y computadores.
- Ejecutar traducciones orales y escritas del castellano al idioma extranjero o viceversa.

### **1.2.3.3 Asesor Legal**

- Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por diferentes causas civiles y/o penales.
- Mantener un archivo y llevar el control de casos penales, civiles.
- Preparar informes de sentencias de los juicios que se tramitan.
- Integrar comités de contrataciones, adquisiciones y otros.
- Asesorar en la elaboración de acuerdos, contratos, reglamentos, circulares, directivas emitidas por la Institución, para el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Investigar las reformas introducidas a las instituciones jurídicas para determinar las normas que se encuentran vigentes.
- Analizar y revisar los resultados e informes de auditoría responsabilidades civiles o de presunción penal.
- Conocer, evaluar y participar en las acciones concernientes a convenios interinstitucionales.

- Absolver consultas de otras áreas o unidades administrativas de la institución, mediante la emisión de criterios jurídicos.

#### **1.2.3.4 Tecnología de la Información**

- Instalar los equipos de informática en las diferentes estaciones de trabajo
- Proporcionar soporte técnico a los usuarios con problemas de aplicaciones en sus estaciones de trabajo.
- Instalar y dar soporte a los usuarios de correo electrónico interno y externo.
- Monitorear los de equipos de red.
- Realizar periódicamente el mantenimiento de equipos de computación.
- Presentar informes periódicamente sobre el estado de los equipos de informática.

#### **1.2.3.5 Administrativo**

- Será responsable de cumplir con las funciones encomendadas y de supervisar las áreas de Personal y de Logística.

- Planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades del área administrativa.
- Asesorar a la Gerencia General en la administración de personal y adquisiciones de materiales.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y Disposiciones generales y/o específicas de la Gerencia General. Integrar el Comité de Contrataciones de la Empresa.
- Establecer el Banco de datos de los Proveedores Nacionales y del Exterior.
- Efectuar coordinaciones con las demás Gerencias para la buena marcha de la empresa. Dar el apoyo logístico requerido en las diferentes áreas, en forma oportuna y eficiente. Establecer controles adecuados para el uso y mantenimiento de los vehículos de la Empresa.
- Establecer planes de mantenimiento de maquinaria y equipo de oficina.
- Asistir y participar con los niveles ejecutivos en el diseño y ejecución de planes y proyectos de desarrollo institucional.
- Dirigir estudios de mejoramiento de la estructura, funciones y procesos de las unidades administrativas, con eficiencia en el empleo de los recursos.

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos en vigencia, para el desarrollo de las actividades administrativas.
- Coordinar con el personal técnico profesional la elaboración de material didáctico o documentación necesaria a utilizar en los cursos de capacitación para la difusión e implantación de sistemas o procesos administrativos.
- Dirigir, controlar y verificar la ejecución correcta de los procesos administrativos, a fin de proponer modificaciones o renovación de los mismos.
- Efectuar revisiones periódicas de los avances de las, actividades, y evaluar su cumplimiento considerando cronogramas de trabajo.
- Sancionar y presentar informes sobre las novedades detectadas.
- Promover sesiones de trabajo para la ejecución de la programación administrativa. Integrar el Comité de Contrataciones de la empresa.
- Efectuar coordinaciones con las demás gerencias para la buena marcha de la empresa.
- Establecer con el área financiera un sistema apto para el control, identificación, organización y protección de las existencias de los bienes materiales adquiridos, para el consumo interno, para las construcciones, así como de muebles inmuebles que pueda tener la empresa.

### **1.2.3.6 Talento Humano**

- Establecer controles de ingreso y salida del personal.
- Establecer subsistemas de alimentación de recursos humanos.
- Establecer un subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluya capacitación y planes de desarrollo de personal.
- Establecer un subsistema de control de recursos humanos, que abarque base de datos, sistema de información, recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, selección y auditoría de recursos humanos.
- Realizar anualmente la evaluación del desempeño del personal.
- Realizar los procesos de Selección de Personal.
- Realizar mensualmente los roles de pagos del personal.
- Elaborar los roles de los Décimos Tercero y Cuarta Remuneración para pago al personal y entrega al Ministerio de Trabajo.
- Revisión del cumplimiento de obligaciones al Ministerio de Trabajo y IESS por parte de las Regionales.
- Generar las planillas de aportes, fondos de reserva y demás trámites en el IESS.

- Coordinar con el Asesor Jurídico para la elaboración de los diferentes contratos laborales y realizar la legalización en el Ministerio de Trabajo.
- Establecer políticas para: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos.
- Asesorar al Gerente Administrativo en el empleo adecuado de los recursos humanos. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Gerente Administrativo.
- Optimizar el empleo de los recursos humanos.
- Solicitar las certificaciones a la Seguridad Social de cumplimiento de Obligaciones.

#### **1.2.3.7 Logística**

- Asesorar al Gerente Administrativo en las adquisiciones que se realizan.
- Elaborar un listado de información de precios de productos través de la recopilación en el mercado externo.
- Establecer la clase, tipo y calidad de los artículos o productos de los cuales se realizó la investigación de precios.

- Elaborar cuadros de referencias de precios por proveedores, de los diferentes productos investigados.
- Mantener contacto con proveedores directos de mercadería nacional para analizar calidad y precios de los productos y determinar el proveedor más conveniente.
- Cotizar permanentemente la mercadería de las casas comerciales tanto nacionales como extranjeras.
- Elaborar cuadros comparativos de ofertas para la toma de decisiones.
- Establecer una base de datos con direcciones y teléfonos de los proveedores para solicitar cotizaciones, ejecutar las políticas sobre adquisiciones dispuestas por el Gerente Administrativo.
- Realizar la adquisición directa de materiales y/o servicios de menor cuantía. Despachar los pedidos de materiales a las diferentes áreas que lo soliciten.
- Establecer controles para las adquisiciones y despachos de materiales y suministros.

#### **1.2.3.8 Financiero**

- Planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades del área financiera.



- Cumplir y hacer cumplir las políticas y Disposiciones generales y/o específicas de la Gerencia General. Integrar el Comité de Contrataciones de la Empresa.
- Aprobar órdenes de pago de materiales, suministros y servicios de menor cuantía hasta 500.00 dólares.
- Asistir y participar con los niveles ejecutivos en el diseño y ejecución de planes y proyectos de desarrollo institucional.
- Analizar y participar en la formulación de presupuestos, realizar el control y seguimiento de contratos, convenios, proyectos, planes operativos evaluando su ejecución y rendimiento.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos en vigencia, para el desarrollo de las actividades financieras.
- Efectuar coordinaciones con las demás gerencias para la buena marcha de la empresa.
- Elaborar el informe de evaluación presupuestaria y presentar al señor Gerente General.
- Entregar el balance general y de resultados semestralmente al señor Gerente General.
- Asesorar a las Gerencias de la empresa para adoptar decisiones oportunas en materia financiera.

- Asegurar la retención, liquidación y cancelación oportuna de todas las obligaciones de la empresa, considerando fundamentalmente el pago de aportaciones al IESS, retenciones de impuesto a la renta, servicios básicos para evitar recargos.
- Mantener en depósito los originales de las garantías contractuales y disponer que el Tesorero lleve el registro y control estricto de su vigencia, debiendo informar por escrito al asesor jurídico con ocho días de anticipación sobre el vencimiento de las garantías; además controlara que dichas garantías se hallen debidamente contabilizadas y se expresen en el balance general.
- Solucionar los atrasos y demoras en contabilidad con la mayor prontitud y agilidad para prever información financiera oportuna.
- Informar al Gerente General sobre la situación financiera en base de los reportes del sistema contable y de presupuesto.
- Realizar periódicamente con el Tesorero, Contador y el Jefe de Cartera, el análisis y elaboración de cuentas por cobrar y cuentas por pagar para determinar gestiones de cobro realizadas, pagos efectuados, morosidad de clientes y de antigüedad de saldos resolviendo los problemas encontrados dentro de un plazo razonable, con el propósito de evitar la prescripción e incobrabilidad de los valores.
- Establecer con el área administrativa un sistema apto para el control, identificación, organización y protección de las existencias de los bienes materiales adquiridos, para el consumo interno, para las construcciones, así como de muebles inmuebles que pueda tener la empresa.

- Ejercer control sobre las operaciones, recaudaciones y depósitos de los valores provenientes de los diferentes proyectos incorporados a la empresa.
- Verificar la realización de constataciones físicas periódicas de los activos fijos e inventarios de artículos existentes en las diferentes bodegas creadas para atender los requerimientos de los diferentes proyectos de construcciones de la empresa.
- Analizar y resolver con el Contador los saldos deudores que se presenten en las cuentas de pasivos, antes de la presentación del estado de situación de tal manera que se realicen los ajustes contables, con los justificativos correspondientes.
- Establecer el control contable de ingresos y egresos de artículos de consumo interno.
- Controlar que los fondos de caja chica, establecidos para gastos menores, sean presentados máximo cuando se haya gastado el 70 % de los mismos, adjuntando los comprobantes de pago correspondientes y someterlos a la revisión del señor Gerente General, antes de realizar la reposición y registro correspondiente.

#### **1.2.3.9 Planificación Financiera y Presupuesto**

- Elaborar los costos y presupuestos de las obras y proyectos a desarrollarse por parte de la inmobiliaria.

- Realizar el análisis de los precios unitarios reales y actualizados.
- Realizar la verificación y calibración de los presupuestos con el estudio de mercado de proveedores de materiales, equipos y mano de obra.
- Informar en forma oportuna sobre las alteraciones que se produzcan en los presupuestos de la obras en ejecución.
- Llevar el control presupuestal de todos los proyectos
- Realizar factibilidades y estudios de análisis de precios unitarios.
- Elaborar planos en Autocad para realizar mediciones y comprobar medidas.
- Elaborar Cronogramas valorados.
- Colaborar en la elaboración de precios unitarios y presupuestos de las obras y proyectos a desarrollarse por parte de la inmobiliaria.
- Informar en forma oportuna sobre las alteraciones que se produzcan en los presupuestos de la obras en ejecución.
- Verificaciones de avance de obra.
- Verificar la calidad y costos de los materiales, cumplimiento de las especificaciones técnicas y características predeterminadas para la construcción.

### **1.2.3.10 Contabilidad**

- Dirigir y controlar las actividades desarrolladas por el personal de contabilidad.
- Revisar y analizar el plan de cuentas modificarlo y actualizarlo de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Consolidar la información contable para realizar los estados financieros globales. Coordinar con presupuesto la consolidación del registro contable presupuestario. Coordinar las labores de contabilidad con otras unidades administrativas de la institución y con las dependencias de control del Estado.
- Supervisar el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes a la institución.
- Registrar todos los contratos y obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.
- Controlar y supervisar los movimientos contables y tributarios de las oficinas Regionales (Guayaquil y Cuenca)
- Dirigir supervisar y legalizar los balances contables y estados financieros. Presentar informes y análisis de tipo contable y económico.
- Asesorar a las jefaturas y más personal del área, en la ejecución y control contable y presupuestario.

- Mantener actualizado los instructivos y manuales específicos de contabilidad.
- Consolidar la información financiera y contable de las unidades que llevan los diferentes tipos de contabilidad.
- Puede representar a la institución en reuniones de tipo económico financiero.

#### **1.2.3.11 Tesorería**

- Recaudar los fondos que por los diferentes conceptos ingresen a la empresa y depositarlos en la cuenta bancaria máximo dentro de las 24 horas hábiles siguientes a la recaudación.
- Presentar un parte diario de recaudación al Gerente Administrativo Financiero, adjuntando las respectivas notas de depósito para ser entregadas al Contador para su registro.
- Realizar las transferencias y detalle de pago ordenados por él Gerente Administrativo Financiero.
- Preparar y emitir los cheques para el pago de las obligaciones legalmente contraídas.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente Administrativo Financiero los cheques de desembolso, verificando previamente que la documentación sustentadora este completa y cumpla con los requisitos legales correspondientes.

- Entregar los cheques directamente al beneficiario previa verificación de la documentación sustentadora y del cumplimiento de las disposiciones legales.
- Programar, organizar y ejecutar el sistema de recepción, distribución de los fondos
- Mantener en la cuenta corriente del banco los fondos que se encuentre bajo su responsabilidad.
- Emitir recibos reenumerados de caja por las recaudaciones en efectivo y/o cheques, que reciba en tres ejemplares; uno para cada persona que realice el pago, otro para contabilidad y otro para la Gerencia que ordena la operación; cuyos depósitos los realizara máximo al día siguiente a la recuperación
- Pagar las remuneraciones mensuales mediante transferencia a las cuentas de los beneficiarios.
- Ejercer control y recaudar oportunamente las cuentas por cobrar otorgadas durante su gestión, los saldos individuales los llevara y controlará conjuntamente con el Contador y el Jefe de Cartera
- Verificar antes del otorgamiento de anticipos contractuales las garantías legales y reglamentarias del cien por cien de tales anticipos manteniendo copia de los mismos junto al cheque y verificando que su amortización o liquidación se realce en forma oportuna.

- Liquidar los valores de caja chica y presentar al Gerente Administrativo Financiero.
- Firmar en forma conjunta, con ordenadores del gasto, cheques para el pago de diferentes compromisos contraídos por la Institución.
- Controlar y custodiar los comprobantes recibidos por diferentes transacciones.
  - Recaudar dinero, documentos negociables, valores por concepto de servicios prestados, especies valoradas y otros.
  - Controlar el movimiento económico y financiero de ingresos, egresos por préstamos, transferencias, renovaciones, cancelaciones de obligaciones, fondos rotativos y otros.
- Presentar informes económicos Gerencia Financiera y la Unidad de Auditoría Interna.
- Examinar documentos de respaldo, liquidaciones, presupuestos de gasto, libro bancos, descuentos por retenciones, varios depósitos bancarios y demás documentos de Pagaduría o Tesorería.

#### **1.2.3.12 Evaluación y Control**

- Control de costos del presupuesto de vivienda y urbanismo.
- Control de gastos del proyecto en todas y cada una de las etapas.



- Evaluación, seguimiento y coordinación con la Gerencia General del proyecto para la buena ejecución del proyecto en todas sus etapas.
- Control para el cumplimiento de planos y especificaciones técnicas de los diferentes sistemas y estudios de infraestructura básica.
- Control de tiempo con los cronogramas de actividades de la ejecución de viviendas y obras de urbanismo.
- Aprobación de cuadros comparativos de los diferentes trabajos y materiales a contratarse.
- Aprobación de planillas y facturas de los diferentes trabajos ejecutados por contratistas.
- Análisis de los diferentes informes de laboratorio para el control de calidad de materiales y de mezclas de hormigones de cemento Pórtland y asfáltico.
- Elaboración mensual de informes técnicos de fiscalización sobre el avance general del proyecto para gerencia de INMOSOLUCIÓN.

#### **1.2.3.13 Operaciones**

- Planificar y coordinar el proceso de planificación, diseño, cálculo y construcción de las obras en tiempo, en inversión y en optimización de materiales y mano de obra de todos los proyectos.

- Proporcionar toda la información técnica para la toma de decisiones por parte de la Gerencia General.
- Programar cursos de actualización y capacitación para el personal que labora en esta área.
- Asesorar en procesos de adquisiciones de materiales de construcción para los proyectos.
- Procesar toda la documentación para aprobar los trámites municipales.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto anual de su área y ejecutar el presupuesto aprobado.
- Determinar los requerimientos y características técnicas de los materiales, solicitar su adquisición y controlar su uso.
- Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones emitidas por la Gerencia General.
- Revisar que el trabajo del personal a su cargo se lo realice de forma técnica, razonada e inmediata.

#### **1.2.3.14 Proyectos**

- Diseñar calcos, cartas topográficas, cronogramas, diagramas, croquis, diseños arquitectónicos y otros.

- Reunir, recopilar y analizar la información de campo y otros elementos del boceto, diseños o planos a elaborar.
- Realizar trabajos de dibujo, de levantamientos topográficos, estructurales, arquitectónicos de planta y perfiles.
- Verificar y determinar en dibujo computarizado las dimensiones, ángulos, volumen, estructura y demás características específicas de obras civiles a construir.
- Elaborar diagramas de piezas mecánicas y redes eléctricas y de tubería. Preparar bocetos y colorear dibujos sobre láminas de papel y cartulina.
- Rotular los planos, señalar la escala utilizada y detallar particularidades en mapas políticos, climatológicos, físicos, náuticos, sanidad, corriente y otros.
- Mantener en archivo magnético y físico los trabajos y reproducción de planos.
- Mantener en archivo físico y de ser posible magnético documentación sustentadora de los diferentes proyectos.

#### **1.2.3.15 Planificación**

- Realizar la planificación económica o cronograma valorado de inversiones para los diferentes proyectos.
- Mantener informado a la Gerencia General y a la Gerencia Técnica sobre los cambios o novedades que se susciten en el mercado.

- Colaborar en la elaboración de precios unitarios y presupuestos de las obras y proyectos a desarrollarse por parte de la inmobiliaria.

#### **1.2.3.16 Ejecución**

- Permanecer en el sitio de trabajo realizando la supervisión durante la ejecución de los trabajos de construcción en los proyectos.
- Presentará informes diarios sobre el avance de los trabajos y reportará inmediatamente de sucedida cualquier novedad o acontecimiento que a su criterio deba ser conocida por la Gerencia.
- Se encargará de mantener el orden y desarrollo de las tareas encomendadas a cada trabajador en obra.
- Solicitar con la debida oportunidad las necesidades de materiales de manera que no se produzcan retrasos en la ejecución de la obra por falta de oportuno abastecimiento de los mismos.
- Ejecutará control de calidad de materiales y realizará pruebas y ensayos de calidad sobre materiales y obra ejecutada.
- Responderá por el cumplimiento de las especificaciones técnicas de construcción adaptadas en el diseño, planos, y estudios arquitectónicos, diseños estructurales, hidrosanitarios, eléctricos, telefónicos, normas constructivas y ordenanzas municipales vigentes para este tipo de obras civiles, Notificará al Superintendente de Obras, sobre cualquier modificación, cambio o novedad constructiva realizada, indicará las causas y recomendará soluciones prácticas para superar problemas constructivos futuros.

- Controlará la asistencia y rendimiento del personal de mano de obra a cargo del maestro de obra contratado para este rubro.
- Realizará la planilla de pagos para mano de obra (por avance físico, rubro, nóminas), además de materiales, alquiler de equipos, entre otros, todos ellos debidamente calculados y plenamente justificados.
- Verificará los roles de pago elaborados y cancelados por el maestro de obra a sus trabajadores.
- Llevará al día la documentación correspondiente a: Libro de Obra, revisará y supervisará la documentación correspondiente al encargado de la bodega como: Cardes, Ingreso de Bodega, Egreso de Bodega.
- Realizará el replanteo de elementos estructurales, alineaciones, rasantes entre otros elementos, además de todos aquellos que no se mencionen explícitamente en planos, pero que tácitamente se requieran para la ejecución integral del proyecto.
- Ejecutará de manera lo más ceñida posible el cronograma de obras planificado, reportará el adelanto o retraso experimentado, las causas de lo que lo motivan y recomendará medidas técnico - económicas para acelerar y mejorar las condiciones de construcción.

#### **1.2.3.17 Otras Líneas Técnicas**

- Investigar características físicas, topográficas, geológicas u otro género, de los terrenos sobre los que se construirán obras civiles.

- Realizar el análisis y cálculo estructural de todos los proyectos de la inmobiliaria, siendo su Único responsable.
- Coordinará con el área de planificación, a fin de lograr la mejor y más óptima producción de proyectos de calidad y seguridad.
- Recomendará las actividades a desarrollar a fin de establecer los parámetros y datos necesarios para un adecuado diseño estructural, a través de los estudios de suelos, sondeos y análisis geotécnicos.
- Coordinará que se presenten los análisis de los estudios de impacto ambiental en todos los proyectos que se vayan a ejecutar.
- Coordinará y supervisará la ejecución de la construcción de los sistemas estructurales, de acuerdo con los cálculos y a los diseños elaborados.
- Calcular y Diseñar proyectos de dragado y relleno hidráulico, viales y otras obras civiles para la empresa en coordinación con entidades públicas y/o privadas.
- Preparar cálculos estructurales, y realizar fiscalizaciones, supervisiones y construcción de las obras civiles y viales que se están ejecutando.
- Dibujar planos, precisando especificaciones técnicas, sobre conformación de estructuras y diseño de piezas de construcción.
- Dirigir, controlar y coordinar con el personal que integra el equipo de trabajo, el uso de la maquinaria, avances de las obras.

- Elaborar y presentar informes de trabajo.
- Aplicar normas e interpretar los resultados de análisis de laboratorio de suelos.

#### **1.2.3.18 Fiscalización**

- Fiscalizar las diferentes construcciones, edificios ductos, a fin de verificar el cumplimiento, de especificaciones del contrato.
- Controlar que las obras construidas y en construcción se encuentren ajustadas a los términos técnicos de referencia de los contratos y diseños.
- Realizar comprobaciones de cantidad, calidad y características técnicas de materiales, equipos y demás implementos a utilizar.
- Elaborar y legalizar actas de entrega recepción y planillas de mano de obra.
- Realizar peritajes evaluaciones y auditorias técnicas.
- Elaborar informes de fiscalización con sus anexos respectivos.
- Mantener el archivo actualizado de planos, especificaciones técnicas y especiales, contratos, disposiciones específicas y más documentos de las obras que supervisan.

- Control los tiempos de duración de los contratos y verificar que los contratistas entreguen sus trabajos de acuerdo con lo establecido.

#### **1.2.3.19 Avalúos**

- Realizar la valoración económica de cada uno de los inmuebles, que la inmobiliaria requiere para la ejecución de sus proyectos.
- Realizar el avalúo a las personas particulares que solicitan a la inmobiliaria, en la ciudad de Quito, como también fuera de ella.
- Realizar el análisis de los factores de mercado, comercialización y las afectaciones, entre otros predios a la compra de la inversión.

#### **1.2.3.20 Marketing**

- Realizar una permanente coordinación de las campañas publicitarias mediante los objetivos publicitarios del plan de marketing.
- Colaborar con la elaboración y diseño de la publicidad de los diferentes proyectos para las ventas, a través del material impreso, rotulación y señalética en todos los medios de comunicación social, prensa, radio y televisión.
- Coordinar la confección y colocación de vallas, pancartas y letreros, para la información y difusión de los proyectos propios y los de intermediación que contratase la empresa.



- Coordinar la exposición de los programas de vivienda y más actividades de publicidad.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto anual de su área y ejecutar el presupuesto aprobado.
- Determinar los requerimientos y características técnicas de los materiales, solicitar su adquisición y controlar su uso.
- Elaborar el plan anual de publicidad de la empresa para el plan anual de marketing.
- Realizar las gestiones personales en las diferentes entidades públicas, militares y privadas en los trámites de publicidad.
- Elaborar los memos y cartas necesarios a sus funciones.
- Presentar informes permanentes sobre la ejecución de la publicidad de la empresa.
- Organizar las promociones y eventos publicitarios (Stands, participación en exposiciones, ferias, puntos de ventas, otros).
- Supervisar los trabajos de la agencia de publicidad (diseños, otros).
- Mantener un stock actualizado sobre el material publicitario existente.

- Encargarse del mantenimiento y reparación de las vallas, banner y demás letreros publicitarios.
- Elaborar permanentemente las estadísticas sobre la efectividad de la campaña publicitaria.

#### **1.2.3.21 Comercialización**

- Conocer y exponer todos los programas de viviendas e intermediación propios de la empresa, como los que se tienen por contrato de corretaje.
- Hacer conocer al cliente, los diferentes inmuebles en el vehículo de la empresa.
- En coordinación con el asesor jurídico, realizar los contratos con las personas que deseen arrendar o vender casas o departamentos.
- Realizar exposiciones de los programas en todas las unidades militares y en las Instituciones civiles con las cuales se tomen contacto.
- Recepción, análisis y trámite de las carpetas para el bono de la vivienda.
- En coordinación con el asesor jurídico elaborar los contratos de compra-venta, de los diferentes proyectos propios como los de intermediación.

- Elaborar los cuadros de los reportes de ventas, mensuales y estadísticas y presentarlos al Gerente de Comercialización. Atender y satisfacer las necesidades del cliente; explicar sobre la utilidad, las bondades y características de las viviendas, sugiriendo alternativas que beneficien al cliente.
- Llevar cardes y controlar las existencias físicas de las viviendas, a fin de ofrecer al cliente lo que la empresa tiene.
- Entregar cotizaciones y planes de pago.
- Elaborar informes sobre ventas realizadas. Digitar la información de ventas, para su facturación a través de medios computarizados.

#### **1.2.3.22 Ventas**

- Responde ante la Gerencia General en la promoción de los programas de compra, venta o arriendo de bienes inmuebles, y, en una eficiente, efectiva gestión en la atención al cliente; a través de las áreas de Ventas y Publicidad, a través de las siguientes funciones:
  - Planificar, ejecutar y promocionar las ventas en todos los programas de vivienda, cotizaciones y otros, propios de la empresa, así como los que por contrato de intermediación se comprometerá la Inmobiliaria.
  - Controlar las políticas implantadas por la Gerencia General, en todas las actividades que realice la Inmobiliaria, para cumplir con la actividad de las ventas.

- Coordinar el desarrollo de los programas de publicidad en los medios de comunicación; radios, prensa, televisión, revistas, así como también en la propaganda fija de vallas, pancartas, letreros, dípticos, trípticos y otros medios más.
- Coordinar las visitas a todas las unidades militares de la Fuerzas Armadas, así como a Instituciones de carácter civil, con el objeto de exponer los diferentes programas de vivienda de la empresa.
- Realizar y actualizar estadísticas de mercado como referente para la Inmobiliaria.
- Preparar y coordinar con otras Instituciones de ser necesario seminarios, cursillos y talleres sobre ventas, marketing publicidad relacionados a las ventas de vivienda e intermediación.
- Coordinar con el ISSFA, MIDUVI, Cámara de la Construcción y otras Instituciones relacionadas con la Vivienda e intermediación.
- Preparar la instalación de stands, en las diferentes ferias a nivel nacional, a fin de proponer a la Gerencia General, la promoción de los programas de vivienda.
- Revisión, coordinación y control del personal de ventas y el departamento de crédito y cartera con respecto a ventas créditos y recuperación de cartera de los clientes en los diferentes planes de vivienda propios y por corretaje.

- Proporcionar a los ejecutivos de ventas toda la información que se prepara en el departamento técnico con respecto a áreas, distribución implantación del proyecto, precios y agregar financiamiento, tiempo de entrega, créditos y datos necesarios para el correcto desenvolvimiento en el proceso de ventas.
- Realizar las coordinaciones necesarias para exponer los proyectos de la empresa en las diferentes unidades militares y empresas civiles a nivel de Quito y Guayaquil.
- Coordinar con los medios de publicidad para promocionar los proyectos y materiales publicitarios que cada uno de los proyectos necesita.
- Buscar alternativas viables y promover estudios de mercado para recomendar la construcción de nuevos proyectos de vivienda.
- Realizar informes mensuales sobre el desarrollo de las ventas en todos los proyectos. Coordinar y revisar con el departamento de crédito y cartera créditos bancarios en las diferentes instituciones bancarias (civiles) y créditos FONINFA a nivel militar, en el ISSFA.
- Coordinar controlar y revisar desembolsos e informes provenientes de créditos de todos los clientes los cuales son emitidos por el departamento de crédito y cartera de forma semanal y mensual.
- Mantener una comunicación y coordinación con todas las áreas que tengan que ver directa o indirectamente con el departamento a su cargo.
- Realizar investigaciones sobre las necesidades de los clientes.

- Capacitar a la fuerza de ventas en técnicas de servicio al cliente.
  - Investigar y analizar los precios y calidad de viviendas de la competencia.
- C.13.R.
- Estimular las ventas mediante incentivos a los vendedores y/o
  - Presentar a consideración de la Gerencia General los programas de comercialización apropiadas para alcanzar la dinámica del mercado.
  - Evaluar la eficacia de la promoción mediante la propia fuerza de ventas y otros medios.
  - Distribuir, orientar y responsabilizar al personal en tareas propias de ventas.
  - Planificar el trabajo en base a objetivos y metas propuestas por la Empresa.

#### **1.2.3.23 Cobranzas**

- Llevar un registro de todos los clientes de la empresa que tienen cuentas por pagar por venta de bienes o servicios.
- Realizar traspasos de fondos de ahorros especiales para vivienda a la cuenta de la empresa, para el trámite del bono de la vivienda, préstamos complementarios, créditos bancarios, seguimientos de las solicitudes y confirmación de depósitos.

- Realizar trámites de préstamos del FONINFA, de los clientes que realizan adquisiciones de bienes de la empresa, de forma de agilizar la recaudación de recursos.
- Realizar trámites en el MIDUVI, de los clientes de la empresa con el propósito de agilizar los pagos de bonos asignados para la adquisición de viviendas.
- Liquidar con el Contador los valores por venta de bienes y servicios realizados por la empresa.
- Tramitar toda la documentación exigida para la consecución de créditos de clientes de la empresa, en los Bancos Rumiñahui y Pichincha. Atender a los clientes, receptar y procesar la información de las solicitudes de crédito e investigar su solvencia económica y financiera.
- Elaborar y presentar informes sobre la concesión de préstamos; tramitar la documentación y los requisitos exigidos para el otorgamiento de créditos. Mantener control permanente sobre la cancelación de préstamos, así como en el cobro de cartera vencida.
- Supervisar que el archivo de la documentación sustentadora de los registros de créditos se mantenga actualizado. Coordinar sus tareas con otras unidades administrativas como, asesoría jurídica contabilidad, ventas y otros. Elaborar y presentar estadísticas de créditos.
- Registrar las transacciones, elaborar informes, emitir reportes de estados de cuenta, anexos y más datos que faciliten al análisis de créditos. Facilitar información de solvencia y llevar el historial crediticio de los clientes.

## CAPITULO 2

### 2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.2 ANÁLISIS INTERNO

INMOSOLUCIÓN S.A. dispone de un Plan Operativo Anual, el mismo que contiene un Modelo de Negocio que sustenta la operación que lleva a cabo la empresa, compuesto por los siguientes aspectos que se describen a continuación:

#### 2.2.1 DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA

##### **2.2.1.1 Atributos de Diferenciación (ventaja competitiva)**

- Dar solución integral para el cliente (seguridad, equipamiento, distracción, pre-venta y post-venta). Mejorar la calidad de vida del cliente.
- Realizar diseños innovadores.
- Asegurar el producto a precios competitivos.
- Disponer de sistemas constructivos diferenciadores.

##### **2.2.1.2 Atributos Competitivos**

- Garantizar la entrega del producto a tiempo.
- Cumplir con las normas y regulaciones vigentes.
- Diversificación geográfica de vivienda.



## **2.2.2 CREACIÓN DE VALOR PARA CLIENTES**

### **2.2.2.1 *Producto***

- Ofrecer productos inmobiliarios de calidad.
- Asegurar una buena ubicación de los proyectos.
- Realizar diseños arquitectónicos de calidad.

### **2.2.2.2 *Servicio***

- Dar un servicio integral al cliente.

### **2.2.2.3 *Marca***

- Diseños innovadores de alta calidad.

## **2.2.3 GENERACIÓN DE DINERO**

### **2.2.3.1 *Eficiencia Financiera***

- Reducir inventarios.
- Fortalecer el plan de compras (Inventarios a consignación, compras a economía de escala, canje, etc.).
  - Reducir inventarios de productos terminados.
  - Reducir costos a través de mejora de eficiencia, eliminación de desperdicios y mermas de material.
  - Reducir el capital invertido a través de alianzas con Instituciones financieras.

### **2.2.3.2 Crecimiento**

- Incursionar en el mercado provincial.
- Crear proyectos arquitectónicos dirigidos a segmentos especiales (provincia, gobierno, migrantes).
  - Contar con un portafolio de ubicación para proyectos.
  - Crecer en servicios relacionados (avalúos, mantenimiento de edificios, corretajes, etc.).

## **2.2.4 RECURSOS ESTRATÉGICOS**

### **2.2.4.1 Activos Tangibles**

- Elaborar un plan para adquisición de equipo básico de construcciones.

### **2.2.4.2 Activos Intangibles**

- Mantener actualizado el estudio de mercado.
- Realizar una capacitación continua.
- Asegurar capacitación, desempeño y plan de carrera.
- Incrementar las medidas de seguridad y salud ocupacional.
- Mejorar el ambiente de trabajo (clima laboral).
- Asegurar la estabilidad laboral para colaboradores de alto desempeño.

### **2.2.4.3 Procesos**

- Implementar procesos para el manejo eficiente de materiales, materia prima y mano de obra.
  - Control de calidad.
  - Reducir los tiempos de ciclo.
  - Mejorar la calidad en diseños, materia prima y acabados.
  - Implementar procesos de investigación y desarrollo para nuevos productos, sistemas constructivos y servicios integrales.

Por lo tanto, la valoración de los objetivos y resultados obtenidos en un período determinado están sustentados en los siguientes aspectos y KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, que medirá el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar los objetivos fijados en el Plan Estratégico y que se describen a continuación:

### **2.2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

INMOSOLUCIÓN S.A., en base a las actividades comerciales que viene desarrollando se alinea con las políticas definidas por el nivel estratégico de la organización mediante esto se compromete con el Desarrollo Comunitario.

El desarrollo operacional es integral con los clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad con el objetivo principal de promover y agilizar la eficiencia con los socios estratégicos, promover la oportunidad de emprendimiento, implementar sistemas integrados de gestión y priorizar la protección del medio ambiente.

Tabla 2.1: Tabla de responsabilidad social INMOSOLUCIÓN S.A.

KPIs	META 2011	META ALCANZADA
• % de proveedores eficientes		
• Número de emprendimientos		
• Nivel de implementación sistemas ISO		
• Grado de cumplimiento de la matriz de riesgo		
• Número de accidentes		
• Número de incidentes		
• Nivel de implementación		
• % de conformidades atendidas y cerradas		

## 2.2.6 RESULTADOS FINANCIEROS

INMOSOLUCIÓN S.A., mediante las estrategias establecidas busca la maximización de la rentabilidad, fortalecer el patrimonio de la Seguridad Social Militar y el crecimiento interno e inclusión dentro del mercado internacional.

Tabla 2.2: Tabla de resultados financieros

KPIs	META 2011	META ALCANZADA
• % de ingresos por servicios relacionados		
• Apalancamiento financiero		
• % de ingresos por comercialización de inventarios		
• % de ventas provenientes de proyectos con servicios integrales		
• Niveles de EVA		
• Niveles del ROI		
• Nivel del ROE		
• Margen Bruto		
• % Crecimiento en ventas		

## 2.2.7 VALOR PARA CLIENTES

El área de comercialización y ventas busca la atención oportuna y servicio de postventa fortaleciendo así la imagen de la empresa y el posicionamiento de la marca INMOSOLUCIÓN S.A.

Tabla 2.3: Tabla de valor para clientes

KPIs	META 2011	META ALCANZADA
• % de satisfacción del cliente		
• Índice de retención de clientes		
• Nivel de posicionamiento de marca		

## 2.2.8 EFICIENCIA DE PROCESOS

INMOSOLUCIÓN S.A., en sus proyectos busca eficiencia, calidad y optimización de recursos brindando soluciones integrales para el cliente, reduciendo costos a través de la mejora en rendimientos, eliminación de desperdicios y mejora de calidad en diseños innovadores.

Tabla 2.4: Tabla de eficiencia de procesos

KPIs	META 2011	META ALCANZADA
• % de rendimiento de mano de obra		
• % de utilización de materiales		
• % de ahorro en compra de insumos y servicios		
• % de aceptación del cliente		
• Número de implementaciones innovadores		
• % de cumplimiento de cronogramas		
• Ubicación de terrenos categorizados para proyectos		

## 2.2.9 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El capital humano de INMOSOLUCIÓN S.A., tiene entrenamiento, capacitación y desarrollo, fortalecida con una cultura organizacional y de alineamiento, asegurando la estabilidad laboral reteniendo al personal de alto desempeño.

Tabla 2.5: Tabla de desarrollo del talento humano

KPIs	META 2011	META ALCANZADA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de colaboradores que cumplen el nivel de competencias</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento del plan de carrera</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de rotación del personal en puestos claves</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de clima laboral</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de acuerdos de sincronización</li> </ul>		

El seguimiento y determinación del grado de cumplimiento de los objetivos señalados es efectuado por parte de la administración y los supervisores de cada área que conforma la compañía; razón por la cual se propondrá la implantación de un Comité de Auditoría que se encargue de evaluar y controlar de forma continua el cumplimiento de los objetivos, políticas, procesos, proyectos, etc., y de comunicar de forma permanente al nivel superior de la organización todos los resultados alcanzados para que se tome decisiones de forma clara y oportuna.

Además, la empresa tiene establecido el Plan de Negocios en el cual consta los proyectos desarrollados en los años 2011 – 2012, el Plan de Marketing y Ventas que es la guía para alcanzar los objetivos del área de comercialización y por ende los objetivos estratégicos de la organización, y el Plan de Desarrollo

Humano que está en función de los procesos, los mismos que se encuentran en revisión con el objeto de determinar las responsabilidades que tendrá cada una de las personas que conforman la empresa, con lo que se actualizará el orgánico funcional de la misma.

INMOSOLUCIÓN S.A., también cuenta con el Balance Scorecard, pero esta herramienta administrativa está sujeta a cambios debido a la fusión de la empresa DINMOB. Sin embargo, a continuación se presenta la alineación estratégica de la empresa (Ver anexo N. 1 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN – INMOSOLUCION PRIMER NIVEL).

En lo que corresponde a las cifras la empresa utiliza como herramienta de control administrativo el presupuesto que comprende: proforma presupuestaria 2012 / estado de resultados; proyección de resultados; proforma estado de situación / comparativo balance general; proforma flujo de caja / evolución flujo de caja; indicadores de liquidez, endeudamiento, de gestión y rentabilidad; resumen del POA que comprende los gastos de capital y el gasto corriente.

Por otro lado, como resultado del análisis interno se pudo determinar que la empresa tiene las siguientes debilidades para las cuales se propone las respectivas recomendaciones dirigidas a fortalecer la estructura organizacional, mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos, etc.:

- No cuenta con un Comité de Auditoría que se encargue de monitorear y controlar de forma continua el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, entre otras funciones.

Para mejorar el control de la organización se deberá establecer un Comité de Auditoría conformado por funcionarios de la Junta Directiva que no formen parte de la gerencia, garantizando de esta forma la

independencia en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones que tendrán a cargo.

- La Planificación Estratégica no se encuentra actualizada debido a algunos cambios como por ejemplo la fusión de la empresa DINMOB, ocasionando que los objetivos, políticas, estrategias, procesos, KPI, etc., no se encuentran alineados a la expectativa que tiene actualmente el nivel superior de la organización.

Una de las políticas saludables que debería adoptar la empresa es la revisión continua de la Planificación Estratégica ya que esto permitirá definir de forma clara los procesos administrativos que ayuden a potenciar el resultado que se propone alcanzar la organización, para lograr de esta manera la excelencia que se traduce en la efectividad (eficiencia más eficacia).

- En el 2009 se realizó el Plan de Estratégico, actualizándose periódicamente hasta el año 2011 y a su vez INMOSOLUCIÓN S.A al formar parte del HOLDINGDINE S.A., implementa algunos de los sistemas que disponen entre ellos el STRATEGY LINK, a partir de enero del año 2011, se ajusta el Balance Scorecard incluyendo el nuevo direccionamiento de la administración empresarial. En el primer año inicia la implementación, capacitación y puesta en marcha, es decir fue un período de prueba. El objetivo es conocer el grado de cumplimiento de las metas propuestas desde cada área de trabajo para lograr el gran objetivo empresarial, así como determinar si existen actividades que impidan el avance o cumplimiento y tomar correctivos oportunos por medio de planes de acción.

Todo el personal de la empresa fue capacitado y disponía del sistema STRATEGY LINK para ingresar la información mensualmente, determinando el avance del cumplimiento de las metas propuestas.



Cada gerente de departamento, tiene opción a observar los indicadores de los colaboradores de su área, según la información ingresada.

Cuando existen errores en el ingreso de información, existe la opción a modificar siempre y cuando esté dentro del mes y hora antes del cierre del sistema, pero es necesario anotar la explicación de dicho cambio en observaciones, debido a que todo movimiento queda registrado en la bitácora.

Este sistema también sirve para la evaluación de personal cada fin de año y se considera al mismo en las reclasificaciones o asensos.

Hay que señalar que hay una persona del área de planificación, encargado de cerrar el sistema todos los meses a la hora señalada y obtener un reporte del avance y cumplimiento.

La Gerencia General tiene la opción de ir observando el avance y todos los movimientos del sistema

Con esta información de ser necesario se realizan planes de acción con el propósito de corregir y lograr el objetivo planteado por la empresa.

Dependiendo de cada departamento, una vez que se fijaban y se ingresaban las metas al sistema, se deben cumplir las mismas en los tiempos establecidos, por ejemplo: el Gerente Técnico debía obtener la propiedad horizontal del proyecto x, ese documento es el sustento para que el área de cartera realice la cobranza de un valor determinado, en un tiempo establecido.

- En el año 2012 no se ingresó ninguna información a este software y por ende no se realizó ningún seguimiento sobre el cumplimiento de las metas y objetivos fijados por la empresa.

Se deberá ingresar al software STRATEGY LINK al inicio de cada año toda la información necesaria que consta en el Plan Estratégico de la compañía, con el objeto de poder monitorear de forma permanente el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, esto permitirá que el nivel estratégico pueda tomar decisiones de forma clara y oportuna.

- Uno de los objetivos que tiene la empresa es lograr certificar los procesos administrativos con las normas internacionales de calidad ISO 9001:2000, para contar con un sistema integrado de calidad, dirigido a cubrir las expectativas de los clientes, proveedores, trabajadores, la comunidad, etc.

Para que la empresa provea de bienes y servicios de calidad, mejore principalmente la protección del medio ambiente, etc., es importante que a mediano plazo la empresa certifique los procesos administrativos con las normas ISO 9001:2000.

- Se encuentra en revisión el Reglamento de Política de Seguridad y Salud Ocupacional en el Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo consta el registro del comité de seguridad efectuado el 14 de diciembre de 2011.

Una vez que se apruebe el Reglamento de Política de Seguridad y Salud Ocupacional por el Ministerio de Relaciones Laborales, es prioritario difundir el mismo entre todo el personal de la empresa de manera que conozcan sus deberes y derechos que deberán cumplirse para el logro de los objetivos fijados por INMOSOLUCIÓN S.A.

- No existe un responsable sobre la actualización del manual de funciones y únicamente se dispone de un manual de funciones aprobado por el Directorio en el año 2005.

Es importante designar a una persona del área de Talento Humano que se encargue de actualizar de forma periódica el manual de funciones de manera de conocer las responsabilidades que tiene el personal en los procesos que tiene implantado la empresa, así como para establecer si existe una segregación de funciones adecuada que permita disminuir los potenciales riesgos de control.

- Existe un manual de procedimientos que fue presentado al directorio en enero de 2011, pero no se llegó a aprobar el mismo, por tal razón, no se ha difundido e implantado los nuevos procedimientos.

Establecer como política la revisión, actualización y aprobación periódica de los procedimientos por parte del directorio, puesto que esto permitirá mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos y el sistema de control interno.

- Se pudo determinar que las recomendaciones que constan en la Carta de Control Interno emitida por Auditoría Externa han sido dadas a conocer a los responsables de cada área, ocasionando que no apliquen de forma oportuna las acciones necesarias para mejorar la eficiencia de los procedimientos y el sistema de control interno.

- Establecer un sistema de información y comunicación eficiente que permita tanto al nivel estratégico como operativo de la compañía, aplicar las acciones correctivas necesarias que permitan por una parte cumplir con las recomendaciones propuestas por Auditoría Externa y a la

vez alcanzar los objetivos fijados en el Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A.

## **2.3 ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.3.1 INFLUENCIAS MACROAMBIENTALES**

#### ***2.3.1.1 Incidencia del factor político***

La política del gobierno central ha permitido que la gestión público-privada afiance a la construcción.

Se han desarrollado proyectos muy grandes en varias ciudades y gracias al crédito se ha podido llegar a satisfacer una demanda latente que antes no podía acceder.

Se incrementaron los plazos para los créditos hipotecarios de la banca privada, a partir de las condiciones blandas del Banco del Pacífico que incluso creó el Programa Mi Primera Vivienda. Estaba destinado a las familias de nivel socioeconómico medio e incluían plazos de hasta 12 años y al 5% de interés.

Luego, en el último trimestre de 2010, se creó el Banco de los Afiliados (BIESS) y tomaron fuerza los bonos de hasta USD 5.000 que entregó el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).

Hay que señalar que según CIMIENTOS Semanario de la Construcción (Guayaquil – Semana 01 al 08 – Marzo 2013) se aumenta bono de 5 mil a 6 mil dólares en el sector rural y de 20.000 a 30.000 dólares en el área urbana, será

incrementado el bono que entrega el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) con el único objetivo de disminuir el déficit de vivienda en el país.

Los ciudadanos cuentan con varios incentivos para obtener vivienda, empezando con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y el nuevo Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).

Además, según EKOS (No 226 / febrero 2013) uno de los sectores con alto potencial es la construcción, presentando los siguientes datos:

# Empresas	107
Ventas	2.193,88
Utilidades	373,23
Impuestos	77,74
Empleo	11.166

Nota: las cifras de Ventas, Utilidades e Impuestos están expresados en USD millones.

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI) y Superintendencia de Compañías.

Por todo lo señalado anteriormente la construcción ha despuntado de la mano del sector público y privado como resultado principalmente de la política adoptada por el actual gobierno.

### **2.3.1.2 Incidencia del factor legal**

En la parte legal, todas las notarías tanto de Quito como de Guayaquil, 40 y 39 respectivamente son de gran utilidad el momento de realizar trámites pertinentes, entre otras cosas, de compra – venta de bienes inmuebles además de otros servicios.

### **2.3.1.3 Incidencia del factor económico**

Las cifras hablan claramente: con una participación del 9,55% en el PIB del año pasado y una tendencia creciente, el sector de la construcción, tanto en lo referente a elaboración de viviendas como en lo relativo a infraestructura, ha ganado un importante terreno en la economía del Ecuador, gracias a la inversión estatal en obras públicas como al mayor poder adquisitivo de los ecuatorianos generado por una mejor economía.

La economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años. De acuerdo con las proyecciones que se han manejado por parte del Banco Central, en 2011 se dio un crecimiento de 7,8%, en 2012 se proyecta 4,8%; y en 2013, 4%. De la misma forma, el sector de la construcción tiene un importante aporte ya que también se estiman tasas de crecimiento elevadas en esos años, sobre todo el 21% de 2011. (Ver tabla 2.6).

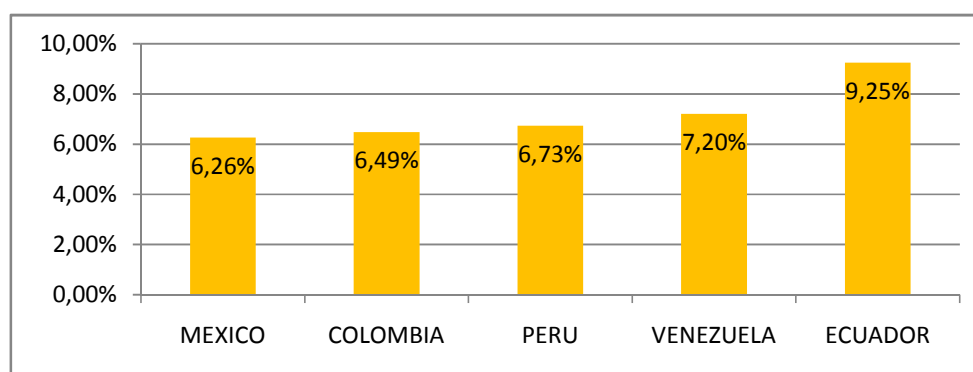
Tabla 2.6: Participación económica del sector de la construcción en Ecuador

Años	Participación PIB construcción / PIB total	Crecimiento PIB total	Crecimiento PIB construcción
2004	8,44%	8,80%	4,00%
2005	8,57%	5,70%	7,30%
2006	8,49%	4,80%	3,80%
2007	8,32%	2,00%	0,10%
2008	8,84%	7,20%	13,80%
2009	9,28%	0,40%	5,40%
2010	9,55%	3,60%	6,70%
2011	10,72%	7,80%	21,00%
2012 (p)	10,82%	4,80%	5,80%
2013 (p)	10,99%	4,00%	5,60%

Gradualmente, la participación del sector de la construcción en el PIB ha aumentado. Se espera que la tendencia continúe de la misma manera para el próximo año.

Fuente: Banco Central del Ecuador

A nivel de participación, este sector tiene una representación cada vez mayor en el PIB nacional, ya que ha crecido de manera sostenida desde 2007, pasando de 8,32% a 10,7% en 2011. Para 2013 se estima una participación cercana al 11%. A nivel de América Latina, la participación de la construcción frente al PIB total se mantiene en niveles comprendidos entre 6% y 7,5%, por lo que se destaca el mayor dinamismo de este sector en Ecuador (Ver figura 2.1).



Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadísticas locales

Figura 2.1: Participación de la construcción en el PIB en países de América Latina (2010)

Por otro lado, el crédito de vivienda ha sido un factor de gran incidencia en estos resultados. Si bien se da un crecimiento en el monto de créditos de vivienda desde 2002, en 2007 se superan los valores que se tuvieron antes de la caída de 2002 dentro del esquema de dolarización. Para 2011, este crédito se ubicó en USD1.703.183 millones (Ver tabla 2.7 y figura 2.2).

Tabla 2.7: Crédito vivienda (millones USD)

Año	Crédito Vivienda
1995	706.763
1996	809.725
1997	1.035.174
1998	1.079.662
1999	896.828
2000	956.502
2001	1.201.513
2002	345.992
2003	421.628
2004	657.033
2005	849.278
2006	1.037.368
2007	1.295.594
2008	1.566.468
2009	1.575.558
2010	1.772.689
2011	1.703.183

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

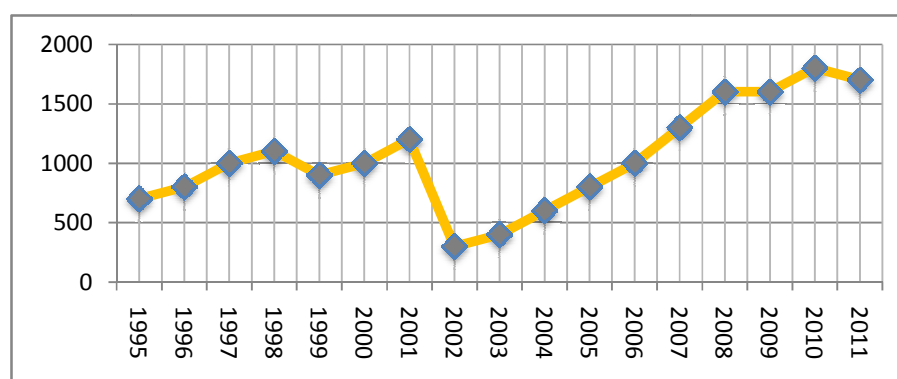


Figura 2.2: Evolución de crédito de vivienda (millones de USD)



### 2.3.1.4 Incidencia del comercio exterior

A nivel de comercio exterior, el sector de la construcción presenta una característica similar a la de la mayor parte de actividades que se desarrollan en el país, debido a que existe una gran dependencia hacia las importaciones, pues la mayor parte de las materias primas son importadas, como por ejemplo el clinker para elaborar cemento.

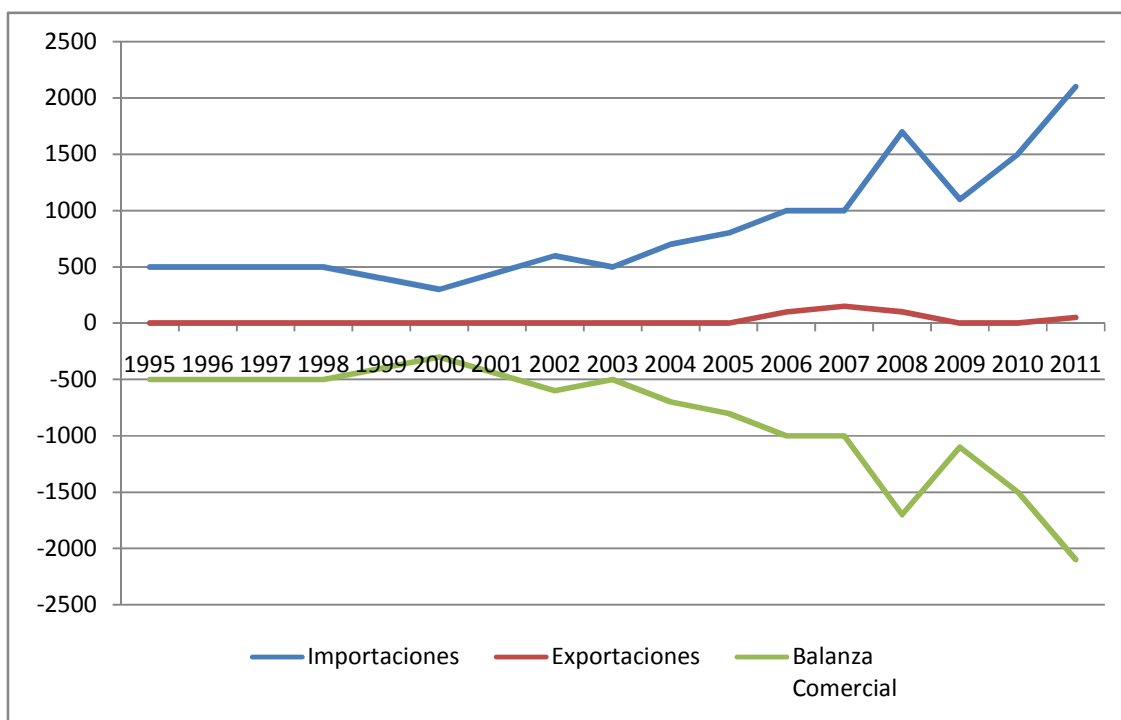
Esto hace que el crecimiento del sector tenga un impacto negativo en la balanza comercial del país (Ver tabla 2.8 y figura 2.3).

Tabla 2.8: Evolución de balanza comercial de los principales materiales de la construcción (miles de USD)

Año	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial
1995	368.209	47.813	-320.396
1996	353.644	48.029	-305.615
1997	412.961	61.549	-351.412
1998	409.469	49.543	-359.926
1999	203.092	53.324	-149.768
2000	261.441	62.099	-199.342
2001	380.273	63.182	-317.091
2002	581.673	60.897	-520.776
2003	466.052	84.733	-381.319
2004	637.725	74.952	-562.773
2005	877.694	107.857	-769.837
2006	1.256.674	131.176	-1.125.497
2007	1.249.519	151.532	-1.097.986
2008	2.113.861	131.526	-1.982.335
2009	1.334.537	110.083	-1.224.454
2010	2.012.475	135.999	-1.876.476
2011	2.275.995	154.063	-2.121.932

Existe una gran dependencia de la construcción de materia prima extranjera, lo que genera un déficit comercial del sector que supera los USD 2000 millones

Fuente: Banco Central del Ecuador



Fuente : Banco Central del Ecuador

Figura 2.3: Evolución de balanza comercial de bienes de construcción (millones de USD)

De esta manera, se alcanzó un pico de importaciones en 2008; la tendencia se mantiene creciente. Dentro de los rubros de importación del sector se destacan acero, cemento, cables y alambres de electricidad, maquinaria, hormigón, vidrio, etc. Ésta es una de las debilidades que tiene este sector y sobre la que es necesario trabajar de manera interna para reducir los elevados niveles de dependencia extranjera. El déficit comercial del sector supera los USD 2.000 millones.

### 2.3.1.5 Incidencia del factor social

A nivel de empleo, según encuestas del INEC, se estima que este sector generó 400.281 plazas de trabajo en 2011. La agricultura y el comercio generan la mayor parte de puestos de trabajo, representando el 26,24% y el 20,67% de la Población Económicamente Activa (PEA), respectivamente.

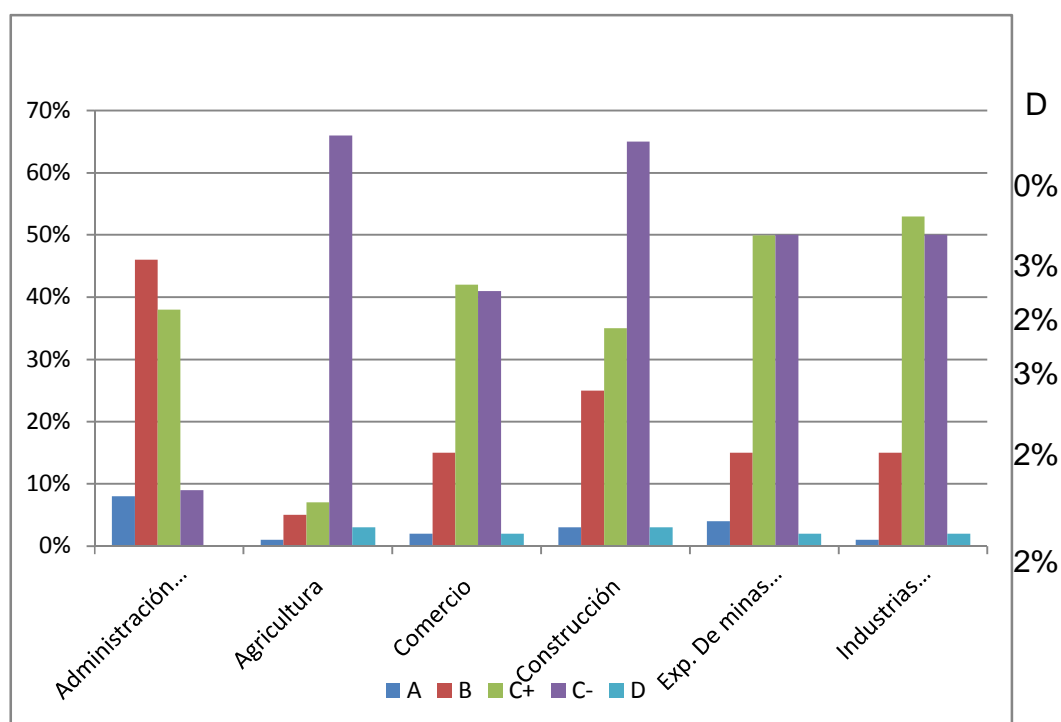
De acuerdo con la información, tanto urbana como rural, dentro de la PEA total del país, la construcción representa el 6,02% de este rubro (Ver tabla 2.9). Una característica de este sector, es que el empleo que genera se enfoca en los segmentos medio y bajo de la población si se evalúan sus características por nivel socioeconómico (NSE). La mayor parte de los trabajadores vinculados a la construcción se encuentran en un segmento C- seguida del C+. (Ver figura 2.4).

Tabla 2.9: PEA por actividad en Ecuador

Rama de actividad	PEA por Rama	% sobre PEA total
Agricultura	1.744.355	26,24%
Comercio	1.373.696	20,67%
Industria Manufacturera	695.874	10,47%
Construcción	400.281	6,02%
Administración Pública	242.787	3,65%
Exp. de minas y canteras	33.216	0,50%
PEA total	6.647.203	100%

El sector de la construcción reúne al 6,02% de la Población Económicamente Activa (PEA).

Fuente: INEC - Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo 2011



Las categorías A, B, C+, C-, D corresponden al nivel socioeconómico de cada encuestado, considerando A el más alto y D el más bajo.

Fuente: INEC

Figura 2.4: Composición de la población económicamente activa (PEA) sectorial por nivel socioeconómico (NSE)

Esta situación también se repite en el sector agrícola, debido a que, en ambos casos, estas actividades generan empleo para personas que, en su mayoría, tienen como máximo formación secundaria. A nivel promedio, se estima que al mes, los asalariados de este sector perciben USD 297,88 mensuales en tanto que los patrones y trabajadores por cuenta propia USD 564,20, siendo uno de los sectores cuyo trabajadores tienen un menor nivel de ingreso frente a otros como la explotación de minas y canteras, el comercio, las industrias manufactureras y la administración pública.

Para el desarrollo del nivel socioeconómico (NSE ), se consideró para cada encuestado su nivel de educación, ocupación tipo de vivienda, condiciones y materiales de construcción, afiliación al Seguro Social, acceso a Internet, posesión de teléfono celular, computadores, televisores, electrodomésticos, vehículos, recepción del BDH (Bono de Desarrollo Humano), remesas y alimentos principalmente. Esto permite contar con una caracterización detallada del encuestado y así establecer a qué NSE pertenece, siendo A el NSE más alto y D el más bajo.

## **2.3.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES**

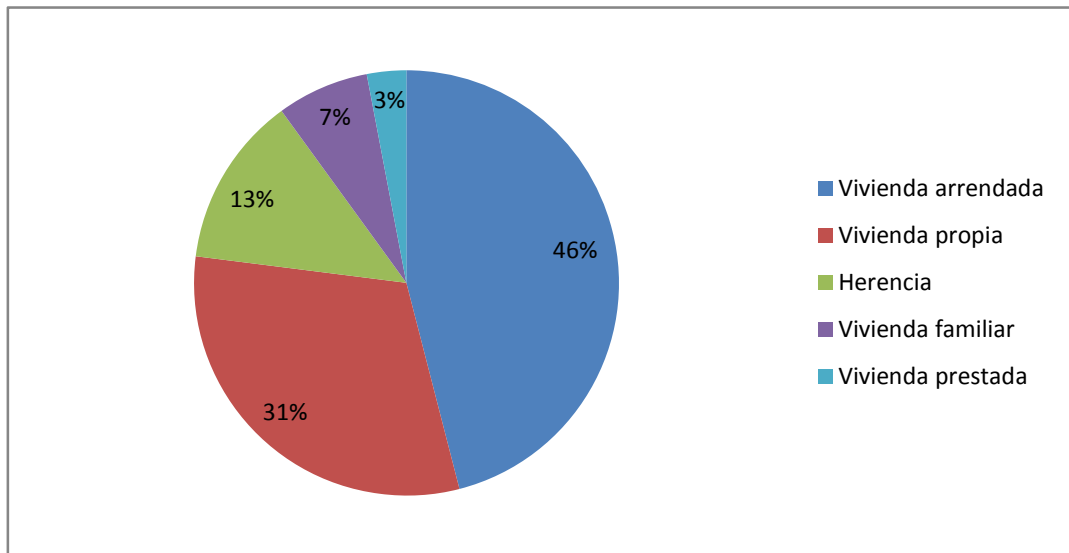
### **2.3.2.1 Clientes**

De acuerdo con el levantamiento de información realizado en la ciudad de Quito por la Unidad de Análisis Económico con la Unidad de Opinión y Mercado de Corporación Ekos (2012), se determinó que en los últimos años el sector de la construcción ha tenido importantes niveles de crecimiento en el Ecuador. Esto se ha visto motivado tanto por los elevados niveles de gasto público así como por las mayores facilidades para acceder a financiamiento, principalmente por parte de entidades públicas.

Quito presenta un ingreso familiar promedio mensual de USD 947,42 y un gasto de USD 554,95, lo que refleja una capacidad de ahorro USD 392,00, siendo este un aspecto de importancia el momento de adquirir una vivienda.

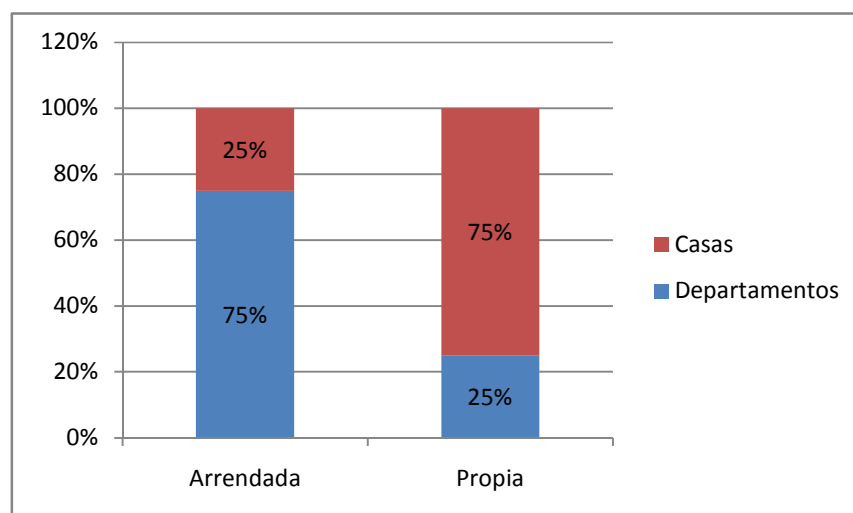
Para evaluar la necesidad de vivienda en Quito, se determinó que, más del 62% de las personas encuestadas afirmó no contar con una vivienda propia (Ver figura 2.5), lo que refleja un potencial desarrollo del mercado local. Adicionalmente, el 57,52% de personas adquirió una vivienda propia nueva.

Es importante conocer qué aspecto se toma en cuenta al buscar una vivienda propia. El arriendo se concentra, por ejemplo, en departamentos y si la vivienda es propia se opta por una casa (Ver figura 2.6).



Fuente: Unidad de Análisis Económico de Ekos

Figura 2.5: Característica de las viviendas de Quito según su tipo de posesión



La mayor parte de arrendatarios viven en departamentos (75%), en tanto que los que tienen vivienda propia han optado, en su mayoría, por vivir en casas (75%).

Fuente: Unidad de Análisis Económico de Ekos

Figura 2.6: Tipo de vivienda por propiedad

A nivel de características de la vivienda, las casas en promedio tienen un área de construcción mayor que la de los departamentos, 138,7 y 115,4 cuadrados respectivamente. A su vez, en líneas generales, la vivienda promedio tiene 3 dormitorios, 2 baños y 1 garaje. Alberga en promedio cerca de 4 personas.

Es importante considerar que las casas tienen un costo promedio de USD 59.214 con una cuota mensual de USD 353,73, en tanto que los departamentos se valoran en USD 55.278 con una cuota de USD 412 (Ver tabla 2.10). Este resultado se dio dentro de una muestra amplia y representativa, pero se destacan las características similares de las viviendas. Por su parte, la vivienda arrendada tiene un menor tamaño sea casa o departamento, lo que incide también en su composición (Ver tabla N. 2.11). De esta manera, se refleja la necesidad de una vivienda de mayor tamaño al momento de tener la capacidad de pago para adquirir algo propio.

Tabla 2.10: Características de las viviendas propias

Tipo	Casa	Departamento
<b>Característica de la vivienda</b>		
Metros cuadrados	138,70	115,40
Pisos	1,80	1,10
Dormitorios	3,20	2,90
Baños	2,10	1,80
Autos	1,32	1,31
Costo estimado (USD)	59.214	55.278
<b>Característica del hogar</b>		
Personas	3,70	3,60
Ingreso mensual (USD)	1.112,60	1.026,90
Cuota mensual crédito (USD)	353,73	412,00

Ingresos de familias  
que adquieren casa  
USD 1.112,60

Ingresos de familias  
que adquieren  
departamentos  
USD 1.026,90

En general, quienes adquieren su vivienda propia optan por bienes de mayor tamaño (138,7 metros cuadrados en casas) que cuando las alquilan (89,7 metros cuadrados en promedio).

Fuente: Unidad de Opinión y Mercado Ekos

Tabla 2.11: Características de las viviendas arrendadas

Tipo	Casa	Departamento
<b>Característica de la vivienda</b>		
Metros cuadrados	87,90	75,10
Pisos	1,40	1,00
Dormitorios	2,40	2,10
Baños	1,40	1,20
Autos	0,92	0,67
<b>Característica del hogar</b>		
Personas	3,90	3,40
Ingreso mensual (USD)	856,00	904,80
Tiempo de arriendo	3 años 9 meses	3 años 6 meses

Fuente: Unidad de Opinión y Mercado Ekos



Los hogares que carecen de vivienda propia cuentan generalmente con dos dormitorios y un baño, si bien tienen una composición familiar similar a las anteriores, resultado de un menor nivel de ingresos. En todo caso, la diferencia en ingresos y capacidad de pago no es significativa; la dificultad está en el acceso a la entrada inicial.

Por otro lado, el 65% de la población desean adquirir una vivienda. Cabe recalcar que más del 82% de los que arrienda, viven con familia o tienen una vivienda prestada, desean adquirir una nueva. Adicionalmente, el 33% de los que tienen vivienda propia desean adquirir otra.

La principal motivación que tienen las personas para adquirir una nueva vivienda es poder tener algo propio, seguido por la independencia y más espacio. Aspectos como la cercanía, la comodidad, la inversión y el transporte no tienen tanta importancia frente a otras opciones. A su vez, lo que valoran los encuestados es la seguridad como una característica fundamental que debe cumplir una vivienda, así como debe contar con el espacio necesario.

La recreación, capacidad de ampliación y áreas verdes no son tan importantes para los consumidores. Por otro lado, el 35% que no desea adquirir una vivienda y que son principalmente dueños de una vivienda propia, manifestaron estar satisfechos con la actual la consideran cómoda, además que consideran una nueva casa como una inversión muy costosa. El financiamiento de una vivienda es de gran importancia y se observa el posicionamiento que ha tenido el BIESS, ya que el 46% de la muestra lo considera como su principal opción frente al 24% que evalúa trabajar con un banco privado. Solo el 15% afirma poder adquirir una vivienda de contado.

En base a la información de compra de vivienda se estableció un modelo de precios. De esta manera, se determinó el precio de compra, al tomar en cuenta

los hábitos de demanda y las principales características de las viviendas adquiridas. Este trabajo permitió fijar los principales determinantes del precio:

- Número de dormitorios, baños y m<sup>2</sup>
- Tipo de vías de acceso
- Si corresponde a casa o departamento
- Si posee cocina, estudio y ambientes externos
- Si es una vivienda nueva o no
- Número y capacidad parqueadero

En base al modelo realizado, el número de dormitorios presenta una relación cuadrática con el valor de la vivienda. Es decir, a medida que el número de habitaciones aumenta, el precio de la vivienda crece de forma más acelerada, sin embargo, a medida que existen más cuartos, el aporte en el precio de la vivienda es cada vez menor.

Como se observó dentro del interés de los encuestados, el número de dormitorios que genera un mayor aporte al precio es de tres. Adicionalmente, otros determinantes de gran incidencia, como el número de dormitorios, es si posee cocina (espacio y tipo de cocina), tipo de vías de acceso a la vivienda y los metros cuadrados que posee.

La vivienda arrendada tiene un menor tamaño, sea casa o departamento, lo que incide también es su composición (Ver tabla N. 8). Se puede afirmar que una vivienda de iguales características con dos dormitorios, puede alcanzar un precio de venta mayor en USD 5.330 por contar con un tercero. Además, características como sala y comedor no fueron significativos en el análisis dado que no son determinantes por sí solos en la compra, sin embargo la cocina es un ambiente que tiene un rol muy importante en la elección de compra. Finalmente, las vías de acceso y ubicación de la vivienda son cruciales en la determinación de su precio, dado que el acceso a servicios, cercanía y

seguridad inciden en la valoración del bien. En base al estudio realizado se estableció que en Quito existe una importante demanda potencial, debido a que gran parte de la población no tiene una vivienda propia y es un aspecto que se ha demostrado que resulta de interés. Se estima que existe una demanda potencial de 278.935 viviendas en la ciudad de Quito, de las cuales el 71% corresponden a hogares que no cuentan con vivienda propia, mientras que el 29% corresponden a hogares que poseen al menos una vivienda y están dispuestos a comprar una nueva vivienda. Es importante en este grupo de hogares que el 13% de la demanda potencial ha adquirido un crédito hipotecario previamente y lo ha pagado satisfactoriamente.

### **2.3.2.2 Proveedores**

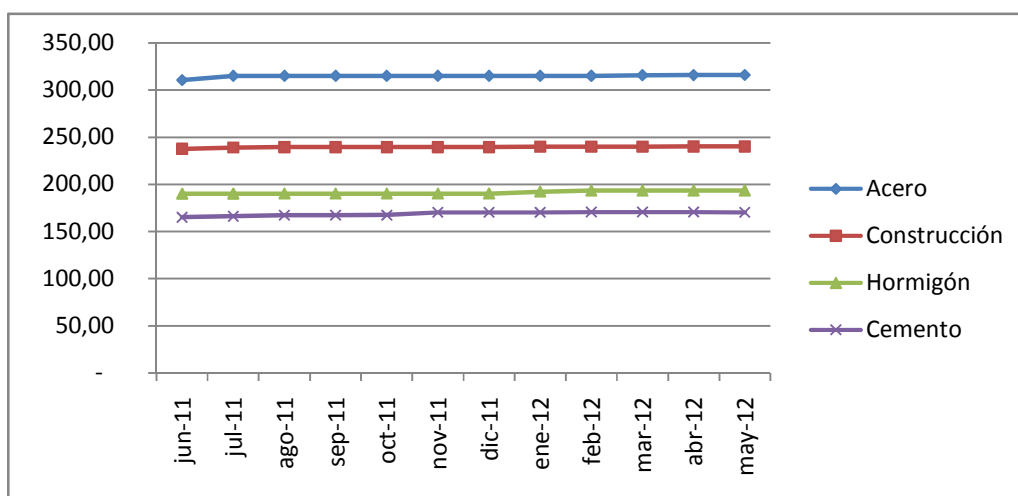
La influencia de los proveedores en el sector de la construcción es determinante, pues cualquier variación de precio o escasez de alguno de los más importantes materiales puede afectar una obra de manera absoluta.

El auge de la construcción no sería el mismo de no contar con proveedores que satisfagan sus necesidades.

Un ejemplo claro de la importancia del sector se dio en el primer semestre del 2008, cuando el precio del acero subió en más del 20% y ocasionó un freno temporal en la construcción y graves pérdidas para los inversionistas. Actualmente, varios factores permiten que los precios de los materiales de construcción se mantengan estables, lo que logra que los promotores del sector se atrevan a realizar fuertes inversiones. La dolarización también es uno de ellos, pues tener una moneda estable también ha ayudado según expertos, para invertir en grande.

En Ecuador la construcción realizada con materiales tradicionales (hormigón, acero, en algunos sectores ladrillo) es predominante, pero poco a poco nuevos avances tecnológicos se han filtrado en el mercado, ocasionando que se construya con otros materiales y procedimientos antes desconocidos. Un ejemplo es la construcción hormi<sup>2</sup>, cuya ligereza y adaptabilidad a otros sistemas permiten una construcción eficiente, además de realizar obras de mayor dificultad operativa con gran facilidad. No es extraño observar en la construcción el uso de otros materiales como el adobe, el tapial, la caña guadua, que reflejan una mayor conexión con el sitio de construcción. La tendencia en este sentido es tan marcada, que incluso hay un capítulo en el nuevo Código de la Construcción que otorga normas para construir con caña guadua. La incidencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) también ha tenido un rol importante en lo que se refiere a materiales de construcción. Actualmente ya se incluyen en las listas de proveedores los tipos de cableo estructurado.

A continuación, se presenta el índice de crecimiento de los principales materiales de construcción de acuerdo con los últimos datos del IPCO (Índice de Precios de la Construcción), publicados por el INEC, que permiten determinar la variación de precios en materiales de construcción (Verfigura 2.7).



Fuente: INEC – IPCO

Figura 2.7: Índice de crecimiento de los principales materiales de construcción (base porcentual abril de 2000 = 100%)

### 2.3.2.3 Competencia

De acuerdo con un estudio elaborado por la Unidad de Análisis Económico de Ekos, se establece que Consermín S.A., Concerroazul S.A. y Ekron Construcciones S.A. son empresas constructoras grandes, en cambio para la actividad inmobiliaria están consideradas entre las más grandes Grupo Superior S.A., Dismedsa y DK Management Services y según datos de la Superintendencia de Compañías (2010) estas empresas tuvieron ingresos operacionales similares de USD 703,78 millones y las PYMES generaron USD 677,85 millones, tomando en cuenta que el 48,2% se debe a la construcción de obras.

También se puede destacar según se señala en el artículo “INMOBILIARIO La Construcción se Apuntala” publicada en la Revista Lideres (2012), que el

Grupo Aries tiene su matriz en Quito, pero a través de varios proyectos llega a las provincias de Guayas, Santo Domingo e Imbabura.

### 2.3.2.4 Precios

Los precios es un factor determinante en la participación que tienen las principales constructoras en las ciudades de Guayaquil, Quito, Manta y Cuenca ya que estas cuatro ciudades ocupan los primeros lugares al referirnos al número de unidades habitacionales en oferta y que la participación en el mercado por rango de precios promedio se ubican desde USD\$15.000 en adelante, a excepción de Cuenca que los precios promedios están desde USD\$25.000 (Ver tabla 2.12).

Tabla 2.12: Participación en el mercado por rango de precios. Oferta 2010-2012

Ciudad	Rango Precios Promedio	Empresa	Participación sobre el total por ciudad
QUITO	15000 - 25000	ECO ARQUITECTOS	36,00%
		VARIOS CONSTRUCTORES	23,90%
		TALLER 3 CONSTRUCTORA	15,60%
	25000 - 40000	HABITAT ECUADOR	12,20%
		COOP CAMINOS DEL INCA	8,50%
		ECO ARQUITECTOS	6,10%
	40000 - 75000	HABITAT ECUADOR	7,70%
		COVIPROV	3,80%
		IMEXPOR INTERNACIONAL	3,80%
	75000 - 150000	URIBE Y SCHWARZKOPF	11,10%
		KEOPS CONSTRUCTORA	5,40%
		CONSTRUECUADOR	3,70%
	Más de 150000	RFD CONSTRUCTORA	7,10%
		ROSEY Y ASOCIADOS	5,30%
		GRUPO FORTALEZA	5,20%
GUAYAQUIL	15000 - 25000	CONBAQUERIZO	36,50%
		CORPORACION BEATA	21,90%
		VARIOS CONSTRUCTORES	14,60%
	25000 - 40000	RITOFA	15,90%
		DALDRY S.A.	15,20%
		URBANIS	11,80%
	40000 - 75000	CORPORACION BAQUERIZO	21,70%
		FCME	11,40%
		RITOFA	11,40%
	75000 - 150000	CIUDAD CELESTE	18,20%
		PROYECTA	14,10%
		YAGIODVIAL	8,30%

	Más de 150000	COVIGON	20,90%
		ETINAR	20,70%
		COCOQUIL	18,80%
CUENCA	25000 - 40000	R&R CONSTRUCTORES	76,10%
		EMUVI	14,30%
		LEON CARPIO	4,60%
	40000 - 75000	R&R CONSTRUCTORES	34,90%
		EMUVI	30,80%
		LEON CARPIO	5,40%
	75000 - 150000	PABLO VINTIMILLA	13,90%
		JOSE VILLAVICENCIO	12,50%
		ERIK PAZMIÑO	7,60%
Más de 150000	ERIK PAZMIÑO	54,10%	
	C-M CONSTRUCTORA	9,40%	
	E999CCP	9,40%	
MANTA	15000 – 25000	SI VIVIENDA –EP	61,20%
		PROVIMANTA	8,30%
		ORDEPAC	6,60%
	25000 – 40000	ORDEPAC	53,30%
		PROMOTORA TARCIZA	20,70%
		NITULY S.A.	13,20%
	40000 – 75000	PROMOTORA TARCIZA	41,60%
		HGLM CONSTRUCTORA	14,00%
		CARRASCO SUAREZ	9,90%
	75000 – 150000	JAIME MIRANDA & ASOCIADOS	40,80%
		BANDERAS Y BANDERAS	24,90%
		PLANMAN	12,60%
	Más de 150000	EFIAG CONSTRUCTORA	55,00%
		BANDERAS Y BANDERAS	33,00%
		JAIME MIRANDA & ASOCIADOS	0,10%
	Menos de 15000	PROVIMANTA	100,00%

En este ranking se aprecia la participación de los principales constructores, por rango de precios, en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta

Fuente: MarketWatch

### 2.3.2.5 Oferta

El sector inmobiliario se compone principalmente de dos actividades dentro de la CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), las actividades inmobiliarias y la Construcción de edificios completos y de partes de edificios; obras de ingeniería civil.

Es indudable el acelerado crecimiento que durante los últimos años ha tenido el sector inmobiliario. Basta con mirar la gran cantidad de construcciones nuevas que existen en las diferentes ciudades del país para entender la dimensión de un sector que desde mediados de 2009 atraviesa por uno de sus mejores momentos en los últimos 10 años.

Vale notar, sin embargo, que en los últimos meses empieza a planearse la demanda por vivienda en la mayoría de las ciudades del país. Empiezan a cambiar los términos y condiciones de crédito hipotecario y bonos para la vivienda, la demanda también empieza a buscar nuevas alternativas que quienes ofertan vivienda buscan satisfacer.

En este estudio se expone el número de proyectos y unidades que salieron a la venta desde 2010 hasta la última medición realizada entre julio y agosto de 2012, a fin de obtener un ranking de los principales constructores y su peso dentro de toda la oferta de cada una de sus ciudades y segmentos a los que atienden.

Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta crecen constantemente en los últimos tres años.

Para la última medición ejecutada entre julio y agosto de este año se encontró 180 proyectos nuevos en Quito y 32 en Guayaquil.

Las ciudades de Manta y Cuenca cuentan con actualizaciones anuales, la última se realizó en marzo de 2012. En esta medición se encontró 12 proyectos nuevos en Manta y 28 en Cuenca.

Revisando los totales, son más de 550 proyectos en oferta actual en Quito, 134 en Guayaquil, 85 en Cuenca y 43 en Manta.



Cabe resaltar que hay amplias diferencias entre estas ciudades, y que existen menos proyectos en Guayaquil que en la capital. Sin embargo, el número de unidades en oferta en Guayaquil supera a las construidas en Quito. Así, pese a que en Quito existen 550 proyectos en oferta total (hasta mediados de este año) y en Guayaquil un total de 134, la capital dispone de 22500 unidades ofertadas y la Perla del Pacífico de 35000, principalmente es por cuanto en Guayaquil se construyen macroproyectos.

Por su parte, Manta tiene en oferta actual un total superior a 7500 unidades y Cuenca un total de más de 3000 unidades habitacionales. Además, de acuerdo con las estadísticas y considerando la rotación que tiene cada proyecto, en Guayaquil las ventas son un 25% en promedio más altas que en la ciudad de Quito.

Otra diferencia importante está dada por la disponibilidad de tierra. Mientras en Guayaquil, lo que más se oferta y demanda son casas, en una relación de 65% casas y 35% departamentos, en Quito el 51% de lo ofertado son departamentos y el 49% restante son casas. La composición en la ciudad de Cuenca es de 17% casas y 83% departamentos, mientras que en Manta el 94% son casas y el 6% departamentos.

Guayaquil, Quito, Manta y Cuenca ocupan los primeros lugares al referirnos al número de unidades habitacionales en oferta.

En el siguiente ranking (Ver tabla 2.13) se puede ver los principales constructores de las cuatro ciudades, teniendo en cuenta el número de unidades que se ofertó en 2010 y 2012.

Sin duda, un sector tan dinámico como este incluye a varios otros actores y de ahí el alto interés en conocer su historia, perspectivas, ranking, tendencias y demás.

Todos los proyectos inmobiliarios aquí mencionados, así como otros tanto que no podemos ignorar ya que aun cuando son de menores dimensiones, constituyen un importante catalizador para toda la economía, teniendo en cuenta el fuerte aporte a la generación de empleo y sus encadenamiento con otras actividades productivas.

Tabla 2.13: Participación de empresas sobre el total de la ciudad. Oferta 2010-2012

Ciudad	Empresa	Participación sobre el total por ciudad
QUITO	HABITAT ECUADOR	6,55%
	ECO ARQUITECTOS	5,20%
	URIBE & SCHWARZKOPF	3,33%
	COVIPROV	2,46%
	COOP. CAMINOS DEL INCA	2,29%
	GESTORES INMOBILIARIOS	2,04%
	CONSTRUECUADOR	1,94%
	TALLER 3 CONSTRUCTORA	1,72%
	KEOPS CONSTRUCTORA	1,59%
	MACC CONSTRUCCIONES	1,30%
GUAYAQUIL	CORPORACION BAQUERIZO	11,86%
	RITOFA	10,14%
	DALDRY S.A.	7,17%
	URBANIS	6,95%
	TERRABIENES	5,50%
	CONBAQUERIZO	5,14%
	FCME	4,82%
	FUROIANI	3,32%
	ALESSMART S.A.	3,26%
	CII	3,23%
CUENCA	R&R CONSTRUCCIONES	31,49%
	EMUVI	20,49%
	LEON CARPIO	4,51%
	PABLO VINTIMILLA	3,67%
	ERIK PAZMIÑO	3,54%
MANTA	SI VIVIENDA –EP	41,97%
	ORDEPAC	12,73%
	PROMOTORA TARCIZA	7,81%
	PROVIMANTA	6,81%
	NITULY S.A.	2,03%

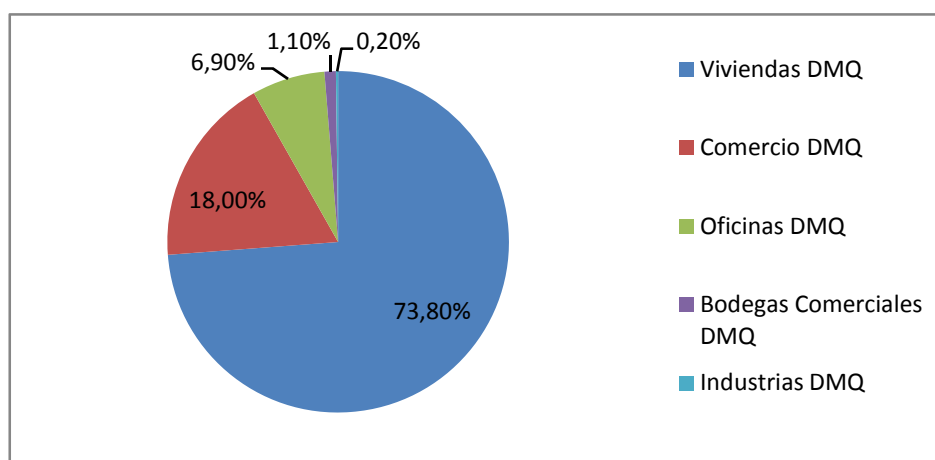
En este ranking se aprecia la participación de los principales constructores en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

Fuente: MarketWatch

De acuerdo con el estudio realizado por la Unidad de Análisis Económico y la Unidad de Opinión y Mercado de Corporación Ekos (2012), Quito ha tenido un importante crecimiento del sector de la construcción en los últimos años, porque existe una amplia diversidad de oferta debido a las características que tienen las diferentes zonas de la ciudad.

La fuente de la información empleada corresponde a los reportes de permisos de construcción aprobados por cada Administración Zonal del DMQ y a la información de anuncios clasificados de los principales diarios del país. En el caso de la primera fuente de información, permitió contar con un amplio detalle, por localización, de lo que se estaba construyendo en el año 2011 en Quito. Por su parte el levantamiento permitió identificar las características y costos de la oferta. De esta forma se muestran los resultados por administraciones zonales y para las parroquias más representativas.

A partir de la recopilación de información de los permisos de construcción en el Distrito Metropolitano de Quito fue posible identificar la evolución del número de predios, viviendas, comercio y oficinas (Ver figura 2.8).



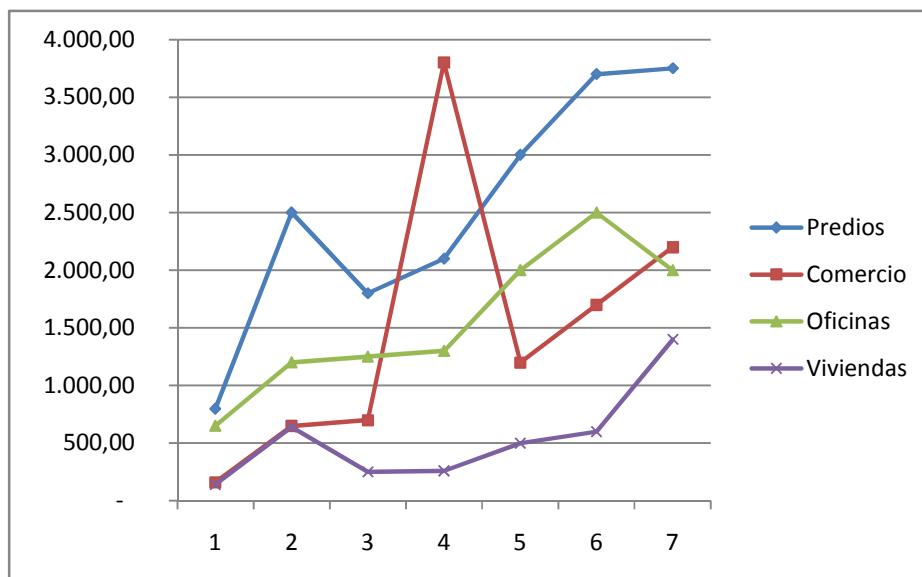
Según los permisos solicitados al Municipio se puede tener una idea de los tipos de construcción en el DMQ.

Fuente: Municipio de Quito

Figura 2.8: Distribución por tipo de construcciones en los últimos seis años

En líneas generales se ha dado un crecimiento en todos los campos, si bien la evolución es distinta en cada caso. De esta manera, en 2008 se dio un crecimiento muy importante en el número de comercios, a su vez el incremento de la vivienda ha sido sostenido desde 2007 a 2010. Y en 2010 se reduce, aunque es aún alto.

El número de oficinas creció en 2011. Lo que se redujo ese año fue el número de predios. Estos resultados demuestran el crecimiento dado en la oferta de vivienda y otros bienes inmuebles en Quito (Ver figura 2.9).



La construcción de viviendas mantiene un estable crecimiento, mientras que las oficinas en 2011 tuvieron una recaída.

Fuente: Municipio de Quito

Figura 2.9: Evolución de los permisos de construcción en Quito

El mayor crecimiento en lo que a oficinas se refiere se da en la Administración Eugenio Espejo, al norte de la ciudad. Esto se refleja por la concentración que ha tenido la actividad empresarial en esta zona, que aglomera una gran cantidad de empresas así como la administración de otras. Adicionalmente, esto también se da como resultado del mayor crecimiento que ha tenido la economía en el país. En el resto de administraciones, el crecimiento de locales ha sido mucho menor.

Por su parte, las construcciones comerciales han tenido un crecimiento mayor en el sur de la ciudad, en este caso en la administración Eloy Alfaro y en Quitumbe, que son la primera y la tercera con mayor número de permisos de

este tipo dentro del período analizado. La segunda administración que generó más permisos fue la del norte, en este caso Eugenio Espejo. No obstante, es importante evaluar el crecimiento comercial que se ha dado en la zona de la ciudad con mayor población. En lo que a vivienda se refiere, el mayor crecimiento se ha dado en el norte de la ciudad, principalmente en las administraciones Eugenio Espejo, La Delicia y Calderón, que en su conjunto son las que más han crecido, tomando en cuenta las construcciones legalizadas. En este caso, el sur de la ciudad, si bien ha generado permisos de construcción, han sido mucho menor que los del norte.

A partir de la información levantada es posible evaluar las características de las viviendas tanto en lo que a tamaño como a precios se refiere. En líneas generales, la mayor parte de las viviendas que se ofertan tienen una superficie comprendida entre 65 y 120 metros cuadrados. De esta manera, en la mayor parte de administraciones se concentran estas viviendas, si bien hay composiciones distintas. Es así como en Calderón más del 70% tienen ese tamaño, seguido por Manuela Sáenz con 64%, Quitumbe 64%, La Delicia 62%, Eloy Alfaro 54%, Eugenio Espejo 53% y los Chillos 51%. En el caso de este último, por el crecimiento que ha tenido la zona al albergar a la población con un alto nivel de ingresos, un 42% de las viviendas tienen más de 120 metros cuadrados. Esta situación se acentúa totalmente en Tumbaco, en donde el 75% de los permisos de vivienda son de construcciones de más de 120 metros cuadrados, debido a la concentración de la población con el mayor nivel de ingresos.

Este resultado es consistente con el levantamiento propio que se realizó, de tal forma que las propiedades de Tumbaco tienen un valor más alto, tanto en el monto total como por los metros de construcción. En promedio es de USD 290663,68, seguido por el norte con USD 154787,88 y La Delicia con USD 118992,11. De la misma forma, el metro cuadrado es mucho más costoso en Tumbaco con USD 857,08, pero en este caso los Chillos tienen la segunda

mayor valoración con USD 637,77 seguido por el Norte con USD 604,03. Las zonas de Calderón, Eloy Alfaro y el centro son las de menor valoración.

Si se presenta esta información de manera detallada, se destaca el mayor precio que tiene el metro cuadrado en Cumbayá con USD 887,7 seguido por Tumbaco con USD 756,1 y Cochapamba con USD 649,5. Belisario Quevedo, Calderón y Chimbacalle tienen las valoraciones más bajas por debajo de los USD 470 el metro.

Un aspecto importante es que se da una diferencia entre los valores presentados que son los de casas, frente a los de departamentos. El gran crecimiento que se ha dado en las edificaciones en la zona norte de la ciudad ha llevado a que el metro cuadrado de un departamento en Ñaquito se valore en USD 1214,83 el metro cuadrado. En lo que arriendos se refiere, el valor más alto se da en Jipijapa por su buena ubicación dentro de la zona comercial de la ciudad con un valor de USD 6,58 el metro cuadrado, seguido por Belisario Quevedo con USD 6,29 e Ñaquito con USD 6,23. Las zonas con menor valoración son Cochapamba, La Concepción y Conocoto con USD 3,1; USD3,05 y USD 2,95, respectivamente. En el caso de Conocoto su menor valor comercial se da por aspectos como la distancia. En lo que a Cochapamba y la Concepción se refiere es resultado de un mayor crecimiento de propiedades a la venta y arriendos en infraestructuras con un mayor tiempo de construcción.

La oferta en Quito es amplia debido al crecimiento de la vivienda, como en comercio y oficinas. No obstante, cada área tiene aspectos diferentes que inciden en los precios de venta y arriendo, igual que los tamaños, pero es resultado de una oferta diversa que responde a varias necesidades.

Otro aspecto que se observa es la existencia de una clara respuesta de la oferta en Quito frente a los requerimientos de la demanda y la organización socioeconómica de la ciudad; las características, costos y rendimientos son diferentes entre cada administración zonal.

También según se señala en el artículo “INMOBILIARIO La Construcción se Apuntala” publicada en la Revista Lideres (2012) el desarrollo apuntó a las oficinas y viviendas.

Desde el sexto piso del edificio Centrum se destacan decenas de edificaciones, que a lo largo de 15 años poblaron la Av. Francisco de Orellana (norte de Guayaquil).

Hoteles, torres de oficinas, concesionarias, centro comerciales, restaurantes, bancos, entidades públicas, supermercados, entre otros, inyectaron dinamia a ese sector, que para la época se proyectaba como el nuevo polo de desarrollo.

María Antonieta Reyes, directora de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana de Guayaquil (Amcham), recuerda que el gremio se vio en la necesidad de buscar un lugar más amplio y se trasladó del centro al norte.

En 1997, la cámara compró la oficina del sexto piso del nuevo edificio Centrum, que mide un 460 m<sup>2</sup>, incluidos parqueos. Para entonces, el m<sup>2</sup> costaba cerca de USD 600, pero el desarrollo de la zona elevó considerablemente la plusvalía de las propiedades. Actualmente, el m<sup>2</sup> se ofrece en USD 1.800 en promedio.

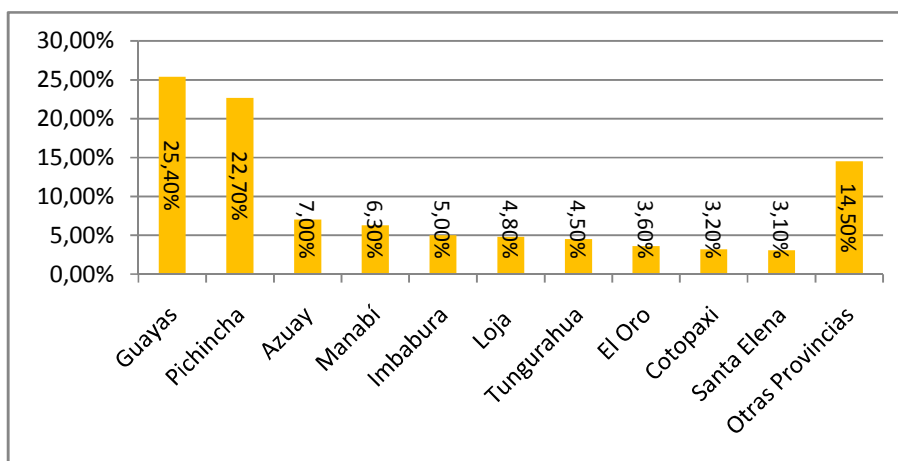
Esa evolución se replicó en el resto del país. En el siguiente resumen (Ver tabla 2.14 y figura 2.10) se presenta la construcción realizada en provincias en términos porcentuales.



Tabla 2.14: Construcción en provincia

Provincias	%
Guayas	25,40%
Pichincha	22,70%
Azuay	7,00%
Manabí	6,30%
Imbabura	5,00%
Loja	4,80%
Tungurahua	4,50%
El Oro	3,60%
Cotopaxi	3,20%
Santa Elena	3,10%
Otras Provincias	14,50%

Fuente: Nielsen



La construcción en la provincia de Guayas es la más alta a nivel nacional y en donde la oferta habitacional está en aumento.

Fuente: Nielsen

Figura 2.10: Construcción en provincias

## **CAPITULO 3**

### **3.1 DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

INMOSOLUCIÓN S.A. guía su accionar sobre la base de su Planeación Estratégica que contiene los siguientes elementos que a continuación se detalla:

### **3.2 VISIÓN**

Líderes en servicios integrales inmobiliarios, posicionados entre las cinco primeras empresas de mayor crecimiento en soluciones habitacionales en el país, desarrollando productos rentables, contando con diseños innovadores de calidad, sistemas constructivos de vanguardia y promoviendo la responsabilidad social.

### **3.3 MISIÓN**

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes a través de planificar, construir y comercializar proyectos inmobiliarios y obras civiles para el mercado institucional y de la comunidad con tecnología apropiada, un diseño innovador y de calidad, contando con talento humano calificado y comprometido para satisfacer objetivos corporativos.

### **3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los Objetivos Estratégicos establecidos por la empresa, se basan en los planteamientos del ISSFA, concordantes con las perspectivas siguientes:

#### **3.4.1 IMPACTO FINANCIERO**

- Crecer en servicios relacionados.
- Reducir capital invertido a través de alianzas con entidades financieras.
- Incrementar ofertas de proyectos inmobiliarios incorporando sistemas de seguridad y servicios integrales.
- Fortalecer el patrimonio.
- Incursionar en el mercado nacional y segmentos especiales.

#### **3.4.2 VALOR PARA LOS CLIENTES**

- Ofrecer productos inmobiliarios de calidad, con buena ubicación e innovador diseño arquitectónico a precios competitivos.
- Ofrecer servicios integrales para los clientes.
- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa y la marca.

#### **3.4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- Promover y agilizar la eficiencia de nuestros socios estratégicos.
- Promover oportunidades de emprendimiento.
- Implementar sistemas integrados de gestión.

#### **3.4.4 EFICIENCIA OPERATIVA**

- Reducir costos a través de la mejora de rendimientos, eliminación de desperdicios y mermas.
- Fortalecer procesos de compras, mediante alianzas estratégicas con proveedores.
- Mejorar la calidad en diseños y acabados.
- Implementar innovaciones técnicas y constructivas.
- Garantizar la entrega del producto a tiempo.
- Contar con un portafolio de ubicación de terrenos para proyectos.

#### **3.4.5 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**

- Desarrollar el modelo de competencias y mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollar el plan de capacitación y carrera.
- Asegurar la estabilidad laboral, reteniendo al personal de alto desempeño.
- Fortalecer el clima laboral.

### **3.5 POLITICAS**

Las políticas establecidas por la empresa, considera los siguientes aspectos:

### **3.5.1 CALIDAD**

INMOSOLUCIÓN S.A., garantizará la satisfacción de sus clientes mediante la entrega oportuna del bien inmueble dentro de los plazos y términos predeterminados, con atención personalizada, a través de talento humano calificado, involucrado y comprometido, así como al mejoramiento continuo de sus procesos, lo que hace posible incluso el seguimiento de la post-venta.

### **3.5.2 SEGURIDAD**

La empresa comercializa, casas, departamentos, locales comerciales, oficinas, terrenos, en forma directa. Es necesario acotar que los pagos de anticipos, cuotas y trámites de escrituras, los clientes no entregan dinero en efectivo, sino que realizan los depósitos directos en la cuenta bancaria que la empresa dispone para el efecto.

### **3.5.3 MEDIO AMBIENTE**

La empresa, cumple con las normativas ambientales de cada Cantón, además se encuentra implementando un sistema de seguridad ambiental y de salud, en base a las Normas ISO.

## **3.6 PRINCIPIOS, VALORES Y PARADIGMAS**

### **3.6.1 PRINCIPIOS**

- Honestidad institucional
- Ética profesional
- Responsabilidad Social

- Vocación de servicio
- Actividad empresarial sustentable

### **3.6.2 VALORES**

- Experiencia Técnica
- Innovación y Tecnología
- Clima Laboral y organizacional saludable
- Optimización de recursos

### **3.6.3 PARADIGMAS**

- Que existe puntualidad en el cumplimiento de plazos
- Que trabajos realizados por proveedores calificados son confiables
- Que existe un mercado militar seguro y cautivo
- Que existe una organización por procesos
- Que se da cumplimiento a la demanda de los clientes
- Que los proyectos terminados cumplen con especificaciones técnicas

## **3.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)**

- Mantener una Planificación Integral de proyectos
- Contar con una administración por procesos
- Contar con un sistema integrado de gestión
- Mantener actualizados estudios de mercado
- Contar con un sistema efectivo de cobranzas y recuperación de cartera
- Mantener un sistema de perfiles y competencias
- Contar con asistencia y asesoría jurídico - legal
- Contar con solvencia y liquidez financieras
- Mantener una unidad de atención al cliente

## 3.8 ESCENARIOS

### 3.8.1 ESCENARIO EXTERNO

#### 3.8.1.1 *Político*

- **Aspecto positivo**
  - Política del gobierno central en materia de incentivos para la vivienda.
  - Control de precios de insumos del sector de la construcción por parte del gobierno central.
  
- **Aspecto negativo**
  - Política vigente de contratación laboral.

#### 3.8.1.2 *Económico*

- **Aspecto positivo**
  - Dolarización de la economía del país.
  - Ingresos de remesas de emigrantes.
  - Apalancamiento del mercado cautivo militar.
  - Liquidez suficiente en el Sistema Financiero.
  - Subsidio para vivienda por parte del Gobierno Central.
  
- **Aspecto negativo**
  - Altas tasas de interés para adquisición de viviendas.
  - Restricción del sistema financiero para otorgar créditos.

### **3.8.1.3 Social**

- **Aspecto positivo**
  - Apertura de créditos hipotecarios a través del BIESS.
  - Programas de vivienda popular masivos con alcance al bono de la vivienda.
  
- **Aspecto negativo**
  - Fuga de mano de obra calificada.
  - Desempleo y subempleo.
  - Pobreza y violencia.

### **3.8.1.4 Mercado**

- **Aspecto positivo**
  - Demanda de soluciones inmobiliarias.
  - Precios de venta al público conveniente y atractivos.
  - Posibilidad de realizar alianzas estratégicas.
  
- **Aspecto negativo**
  - Competencia desleal mediante empresas fantasmas.
  - Exigencias de clientes militares en la oferta de productos.
  - Alta oferta de bienes inmobiliarios.
  - Procesos burocráticos en trámites de financiamiento y subsidios en vivienda.



### **3.8.1.5 Tecnología**

- **Aspecto positivo**
  - Acceso a eficientes y rentables procedimientos constructivos.
  - Existencia de normativa para la construcción.
  
- **Aspecto negativo**
  - Mano de obra no calificada.
  - Reposición de equipo y maquinaria técnico con altos costos.

### **3.8.1.6 Seguridad**

- **Aspecto positivo**
  - Conciencia de la comunidad de la inseguridad.
  
- **Aspecto negativo**
  - Alto nivel delincencial.
  - Obligatoriedad de contratación de seguridad privada.

## **3.8.2 ESCENARIO INTERNO**

### **3.8.2.1 Producción**

- **Aspecto positivo**
  - Existencia de personal profesional eficiente.
  - Conocimiento y experiencia en el giro del negocio.

- **Aspecto negativo**
  - Falta de especificaciones técnicas para adquisición de materiales.
  - Falta de planificación en requerimiento y abastecimiento de materiales.
  - Falta de maquinaria y equipo básico propio.
  - Insuficiente integración entre los procesos de producción y finanzas.

### **3.8.2.2 *Marketing y comercialización***

- **Aspecto positivo**
  - Existencia de un plan de comercialización.
  - Atención al cliente y buen servicio.
  - Contar con un sistema de marketing corporativo.
  - Alianzas estratégicas vigentes.
- **Aspecto negativo**
  - Insuficiente publicidad y promoción.
  - Falta de un plan integral de marketing.

### **3.8.2.3 *Administración y talento humano***

- **Aspecto positivo**
  - Existencia de un plan de capacitación.
  - Recursos necesarios para capacitación del personal.
  - Contar con una infraestructura física funcional.
- **Aspecto negativo**
  - Salarios no competitivos frente al mercado laboral.
  - Falta de certificaciones de normas de calidad internacionales.
  - Falta de un sistema de perfiles y competencias.

### **3.8.2.4 Finanzas**

- **Aspecto positivo**
  - Solidez y solvencia financieras.
  - Pertenencia a un ERP corporativo.
  - Fuente de financiamiento oportuna y preferente por parte de HOLDINGDINE S.A.
  
- **Aspecto negativo**
  - Mejoramiento de la estructura técnica de costos y gastos.
  - Insuficiente coordinación en materia de cartera vencida.
  - Insuficiente coordinación para ejecución de obligaciones a proveedores.

## **3.9 ANÁLISIS FODA**

Al efectuar el análisis de la empresa, se pudo determinar que INMOSOLUCIÓN S.A., cuenta con: fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, que le permitirán conocer aquellos aspectos que deben ser mejorados, puntos que no deben ser descuidados, posibilidades que deben ser aprovechadas al máximo y en el tiempo oportuno; y adversidades que tienen que ser combatidas y eliminadas totalmente.

Dentro de INMOSOLUCIÓN S.A., se han podido encontrar las siguientes fortalezas y debilidades:

### **3.9.1 FORTALEZAS**

- Talento humano calificado.
- Mercado seguro y cautivo a través del ISSFA.
- Posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Optimización de recursos humanos, materiales y financieros.
- Honestidad y ética institucional.

### **3.9.2 DEBILIDADES**

- Falta de trabajo en equipo.
- Falta de planificación integral.
- Insuficiente aceptación de criterios innovadores en proyectos.
- No existe clara definición de funciones y responsabilidades.
- Insuficiente proceso de seguimiento y avance proyectos.

INMOSOLUCIÓN S.A., cuenta con puntos fuertes que deben ser explotados y aprovechados al máximo, con el propósito de que cada día se constituyan en el sustento para competir con cualquier empresa, como lo ha venido haciendo hasta ahora. Pero también existen puntos débiles que deben ser corregidos y que se tienen que trabajar en los mismos para que éstos se conviertan en fortalezas que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.

### **3.9.3 OPORTUNIDADES**

- Respaldo del prestigio institucional del ISSFA y HOLDINGDINE S.A.
- Posibilidad de incursionar en el mercado internacional.
- Déficit de soluciones habitacionales a nivel nacional.
- Política de incentivos gubernamentales en el mercado de la vivienda.
- Ingreso de remesas de emigrantes.

### 3.9.4 AMENAZAS

- Situación política económica del país.
- Desempleo y violencia en aumento.
- Falta de ética profesional por parte de ciertos sectores de la competencia.
- Excesiva oferta de viviendas “informal”.
- Restricciones en sistema financiero para entrega de créditos.

INMOSOLUCIÓN S.A., cuenta con bastante posibilidad que deberá ser aprovechada al máximo, en el momento oportuno; lo cual le permitirá alcanzar sus objetivos y por ende su misión y visión. De la misma manera tendrá que aplicar las herramientas más apropiadas para combatir aquellas advertencias que deben ser eliminadas por completo.

A continuación se presenta las matrices de evaluación de los factores internos y externos de INMOSOLUCIÓN S.A.:

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN (máx 5 min 1)	RESULTADO
TALENTO HUMANO CALIFICADO	15%	4	0,6
MERCADO SEGURO Y CAUTIVO A TRAVÉS DEL ISSFA	20%	4	0,8
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	10%	3	0,3
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	15%	3	0,45
HONESTIDAD Y ÉTICA INSTITUCIONAL	5%	4	0,2
MÍNIMO TRABAJO EN EQUIPO	5%	3	0,15
INADECUADA PLANIFICACIÓN INTEGRAL	10%	3	0,3
FALTA DE ACEPTACIÓN DE CRITERIOS INNOVADORES EN PROYECTOS	5%	2	0,1
DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	5%	3	0,15
INSUFICIENTE SEGUIMIENTO Y AVANCE DE PROYECTOS	10%	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,35</b>

Cuadro 2.1: Matriz de evaluación de factores internos

De los resultados obtenidos se puede deducir que INMOSOLUCIÓN S.A. tiene un puntaje de calificación ponderada de 3,35/5, lo que indica que posee una fuerte posición interna, demostrando que tiene más fortalezas que debilidades.

El criterio para la ponderación se fundamenta en la importancia que la Gerencia Financiera da a cada uno de los factores definidos y como producto del análisis realizado.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN (máx 5 min 1)</b>	<b>RESULTADO</b>
RESPALDO DEL ISSFA Y HOLDINGDINE S.A.	20%	4	0,8
POSIBILIDAD DE INCURSIONAR EN EL MERCADO INTERNACIONAL	5%	2	0,1
DÉFICIT DE SOLUCIONES HABITACIONALES A NIVEL NACIONAL	15%	4	0,6
POLÍTICA DE INCENTIVOS DEL GOBIERNO EN EL MERCADO DE LA VIVIENDA	10%	4	0,4
INGRESO DE REMESAS DE EMIGRANTES	15%	4	0,6
SITUACIÓN POLÍTICA ECONÓMICA DEL PAÍS	5%	3	0,15
DESEMPLEO Y VIOLENCIA EN AUMENTO	10%	3	0,3
FALTA DE ÉTICA PROFESIONAL DE CIERTOS SECTORES DE LA COMPETENCIA	5%	3	0,15
EXCESIVA OFERTA DE VIVIENDAS "INFORMAL"	10%	2	0,2
RESTRICCIÓN DE CRÉDITOS DEL SISTEMA FINANCIERO	5%	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,40</b>

Cuadro 2.2: Matriz de evaluación de factores externos

Como resultado de la aplicación de la matriz, la calificación ponderada de los factores externos de INMOSOLUCIÓN S.A., es de 3,40/5, ubicándose por sobre el promedio de 2,5, lo que indica que la empresa es competitiva y deberá aprovechar todas las oportunidades que se presentan en el mercado inmobiliario, sin embargo se deberá trabajar en los aspectos en los cuales presenta bajo resultado.

Así mismo, el criterio para la ponderación se sustentó en la importancia que la Gerencia Financiera da a cada uno de los factores anotados.

### **3.10 ESTRATEGIAS**

Para la ejecución de las estrategias, se tiene previsto cumplir las siguientes fases:

#### **3.10.1 PERMANENTES**

- Promocionar a nivel nacional el vínculo entre INMOSOLUCIÓN S.A., ISSFA y HOLDINGDINE S.A.
- Elaborar e implementar planes anuales de capacitación y actualización técnica de personal.
- Preparar y ejecutar un plan de visitas y promoción de proyectos en las unidades militares a nivel nacional.
- Elaborar un programa de publicidad y promoción a través de los medios de comunicación colectiva sobre proyectos habitacionales de la institución.
- Desplegar a nivel institucional la visión, la misión, los principios y valores de la empresa.
- Diseñar un plan de contingencia ante cambios políticos y económicos del país.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción de servicio al cliente para medir el posicionamiento de la empresa.
- Establecer vínculos con Organismos de Control y Gremios de la Construcción para evitar la proliferación de oferta de viviendas informales.

#### **3.10.2 CORTO PLAZO**

- Establecer convenios y acuerdos institucionales con el MIDUVI y el BIESS para simplificar los procesos de captación de créditos, bonos e incentivos de vivienda.



- Establecer procedimientos e indicadores para evidenciar la optimización de recursos humanos, materiales y financieros de la institución.
- Realizar un programa de concientización y sensibilización para consensuar el trabajo el equipo, la planificación integral y la comunicación institucional.
- Establecer límites en los procesos y determinar responsables de su funcionamiento.
- Implementar círculos de calidad para captación de innovaciones técnicas.
- Implementar un manual de funciones y responsabilidades.

### **3.10.3 MEDIANO PLAZO**

- Estructurar una representación de la empresa en España para ofertar soluciones habitacionales.
- Incrementar oferta de proyectos habitacionales incorporando sistemas de seguridad.

### **3.10.4 ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA**

- Respaldo del prestigio institucional del ISSFA y HOLDINGDINE S.A.
- Posibilidad de incursionar en el mercado internacional
- Déficit de soluciones habitacionales a nivel nacional
- Políticas de incentivos gubernamentales en el mercado de la vivienda
- Ingreso de remesas de emigrantes
- Talento humano calificado
- Mercado seguro y cautivo a través del ISSFA
- Posicionamiento de la empresa en el mercado
- Optimización de recursos humanos, materiales y financieros
- Honestidad y ética institucional

### 3.10.5 ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

- Falta de trabajo en equipo
- Falta de Planificación Integral
- Insuficiente aceptación de criterios innovadores en proyectos
- No existe clara definición de funciones y responsabilidades
- Insuficiente proceso de seguimiento y avance de los proyectos
- Situación Político – Económica del país
- Desempleo y violencia en aumento
- Falta de ética profesional por parte de ciertos sectores de la competencia
- Excesiva oferta de viviendas “informal”
- Restricciones en el Sistema Financiero para entrega de créditos

### 3.11 INMOSOLUCIÓN COMO SISTEMA



Figura 3.1: INMOSOLUCIÓN S.A. como sistema

### **3.11.1 REQUERIMIENTO DE PROVEEDORES**

- Cumplimiento de políticas y lineamientos.
- Oportunidades de trabajo.
- Cumplimiento de obligaciones financieras.
- Oferta de productos de calidad.
- Planes de compra.
- Cumplimiento de leyes y ordenanzas.

### **3.11.2 REQUERIMIENTO DE CLIENTES**

- Rentabilidad.
- Flexibilidad y facilidades de compra.
- Pago de impuestos y tasas.
- Pagos oportunos.
- Seguridad y confiabilidad en la negociación.
- Unidades habitacionales seguras y duraderas.

## **3.12 GESTIÓN DEL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA**

### **3.12.1 GESTIÓN DEL CAMBIO**

La sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva que la fusión entre las empresas INMOSOLUCIÓN y DINMOB, consideradas de servicios, se encuentran ante nuevas demandas y retos. Este entorno cambiante, las nuevas reglas de juego del ISSFA y la aceleración constante que imprime la tecnología son factores críticos que llevan a la empresa a desarrollar estrategias y mecanismos que faciliten su evolución.

El Balance Scorecard que dispondrá la empresa es unametodología que ayudará a monitorear y controlar mediante indicadores de medición la

implementación de los objetivos estratégicos dentro de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento de la empresa.

El levantamiento de procesos en INMOSOLUCIÓN S.A., es un multiplicador, ya que en función del entorno dinámico se ve la necesidad de adaptarse al cambio. Este resultado de los procesos de cambio, incide directamente en el funcionamiento de la empresa y en su posición competitiva. Además, la empresa viene actualizado el software de sistemas informáticos, los mismos que en sí también actúan como agentes de cambio en la cultura organizacional.

INMOSOLUCIÓN S.A. actualmente está comprometida con el éxito a través de la formación de equipos de trabajo y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios. Además se debe considerar que dentro de las competencias individuales de los miembros, en los equipos de trabajo se incluyen: iniciativa – motivación de logro y adaptabilidad.

Finalmente, en la sinergia de la fusión, es necesario que la empresa inmobiliaria INMOSOLUCIÓN S.A., en el menor tiempo posible pueda contar con todas las herramientas de gestión para poder cumplir con las expectativas del ISSFA.

### **3.12.2 MEJORA CONTINUA**

INMOSOLUCIÓN S.A., se encuentra en la tarea, de desarrollar y mantener procesos eficientes y eficaces, para lo cual ha realizado el levantamiento de los mismos, adaptándose a los cambios que experimentan las necesidades de los clientes.

La evolución tecnológica, en combinación con las expectativas de los clientes, han obligado a crear productos a un precio accesible, con infraestructura básica y flexibilidad en los pagos.

La mejora continua de la empresa, estará gestionada mediante la cultura de la organización, la orientación estratégica, el estilo de liderazgo y los enfoques, combinado con la calidad y la gran experiencia adquirida en el tiempo de permanencia en el mercado nacional.

Finalmente, INMOSOLUCIÓN S.A., identifica que el mejoramiento, debe desarrollarse de manera continua, para lograr un desempeño libre de errores den todas las áreas y procesos de la empresa.

Mejora para aumentar ingresos y la satisfacción del cliente (estableciendo plazos reducidos para la entrega de escrituras de las casas y/o departamentos, cuando así corresponda).

Sin deficiencias (incrementando el rendimiento de los procesos de trabajo, reducción de errores, reducción de fallos en operaciones).

### **3.13 PLAN DE NEGOCIOS**

INMOSOLUCIÓN S.A., construye casas, departamentos, locales comerciales, oficinas, desarrollados en terrenos del ISSFA y propios, con la finalidad de cumplir con el objeto social fundamental de la empresa de proveer vivienda para los miembros de las FF.AA. y población civil, además, generar rentabilidad para el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

Entre los objetivos planteados en las construcciones que desarrolla INMOSOLUCIÓN S.A., en los años 2011 – 2012 – 2013 – 2014 se tiene:

- Elaborar un plan básico de construcciones hasta el año 2014
- Finalizar la construcción de los proyectos iniciados en el año 2010, realizar la entrega a clientes y elabora la respectiva liquidación.
- Liquidar en el año 2011 los proyectos que iniciaron su construcción durante el año 2010 de acuerdo con el plan de actividades de cada uno de ellos.
- Iniciar la construcción de los proyectos en el año 2011 y liquidar en el año 2012.
- Determinar las necesidades de recursos humanos, logísticos y financieros para la ejecución de los proyectos, realizar su entrega oportuna, con el propósito de no retrasar su ejecución de acuerdo con los cronogramas establecidos.
- Realizar los avalúos al personal militar en servicio activo, pasivo y personal civil, para préstamos de FONIFA e instituciones financieras.

En el Plan Operativo 2011 y el programa de construcciones de “LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A. INMOSOLUCIÓN”, se presenta los proyectos de construcción a ejecutarse, para los años 2012, 2013 y 2014, se desarrollará un programa de construcciones con sus respectivos proyectos, en los que se detallan todos los aspectos técnicos, legales, humanos y financieros para tener el éxito deseado. Los proyectos a ejecutarse en los cuatro años se clasifican en proyectos que se desarrollaron en el año 2011 para liquidar en el año 2012, proyectos que iniciaron su construcción el año 2012 y finalizarán con su liquidación en el año 2013, otros que empiezan en el año 2013 y se liquidaran en el año 2014 y proyectos que iniciarán en el año 2014 y se liquidarán en el 2015.

A los proyectos de construcción presentados en este programa se irán incorporando nuevos proyectos que se ajustarán al plan general en los años correspondientes, de acuerdo con las necesidades y oportunidades que se vayan presentando en los diferentes lugares del país.

La empresa actualmente cuenta con inventarios de proyectos liquidados, bienes en construcción y otros que se desarrollarán en los próximos años y que se describen a continuación:

### **3.13.1 INVENTARIO DE PROYECTOS LIQUIDADOS**

- En el proyecto Paraíso de Sur existen algunos bienes que no se han comercializado y que se detalla a continuación:

- Manzana 19 C, corresponde al bloque “C”
- Manzana 14 P
- Manzana 13 O
- Manzana 16 I
- Manzana 17 J
- Manzana 12 T
- Manzana 19 C
- Ruta del Sol, ubicado en San Antonio de Pichincha
- Torres de Amagásí, ubicado al norte de la ciudad de Quito, en el Sector de Amagásí del Inca.

### 3.13.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN PARA LIQUIDARSE DURANTE EL AÑO 2011.

- Edificio DROM PLAZA – DEPARTAMENTOS, ubicada en la calle Jorge Drom y Villalengua sector de Ñaquito.

- Área de construcción 12.049, 31 m<sup>2</sup>

- Dos torres de 8 plantas sobre elevadas y cada una de ellas con 2 subsuelos, cuenta con:

- 70 Departamentos

- 89 Bodegas

- 6 Locales comerciales en total

- 92 Estacionamientos

Se culminará la construcción y se enviarán los trámites de escrituración de los departamentos vendidos en mayo 2011.

- Edificio TORRES DEL YANUNCAY MANZANA 1 – CUENCA, ubicada por el norte la calle Rafael Torres, por el sur la Av. 10 de Agosto, por el este la Av. Francisco Moscoso, y por el oeste propiedades particulares con viviendas unifamiliares.

- Área de construcción 14.737, 03 m<sup>2</sup>

- Dos torres de departamentos y una torre de oficinas que cuentan con:

- 60 Departamentos

- 14 Locales Comerciales

- 15 Oficinas

- 92 Bodegas

- 107 Estacionamientos

Se terminará la construcción en mayo 2011 y se iniciarán los trámites para recaudación de dineros de los departamentos vendidos.



- Proyecto Paraíso del Sur, ubicada en Ciudad Quitumbe, al sur de la ciudad se encuentran en ejecución las siguientes manzanas:

- Manzana 4 B (1ra. Etapa)

- 84 Casas

- 84 Parqueaderos

Su proceso de construcción finalizará en abril 2011, el proceso de recaudación iniciará en el mes de junio.

- Manzana 11 R (1ra Etapa)

- 52 Casas

- 68 Parqueaderos

Su proceso de construcción finalizará en mayo 2011, el proceso de recaudación financiera iniciará en el mismo mes.

- Manzana 14 P (2da. Etapa)

- 40 Departamentos

- 16 Locales Comerciales

Su proceso de construcción finalizará en mayo 2011.

- Manzana 17 J (2da. Etapa)

- 40 Departamentos

- 17 Locales Comerciales

Su proceso de construcción finalizará en mayo 2011.

- Manzana 18 D (2da. Etapa)

- 16 Departamentos simples

- 8 Departamentos Dúplex

- 10 Locales Comerciales

- 10 Bodegas

Su proceso de construcción finalizará en mayo 2011.

- Proyecto “Isla Mocoli”, ubicada en la ciudad de Guayaquil en el sector de Samborondón al norte de la ciudad.

- Superlote 5A: 46 lotes

- Superlote 3B1 y 3B2: 89 lotes

Se encuentra en ejecución y finalizará su construcción en el mes de septiembre de 2011.

### **3.13.3 PROYECTOS A DESARROLLARSE DURANTE EL AÑO 2011, 2012, 2013, 2014.**

En el año 2011 se dará inicio a los siguientes proyectos:

- Paraíso del Sur ubicado en ciudad Quitumbe al sur de Quito.

- Manzana 18 D (3ra. Etapa)

32 Departamentos simples

8 Departamentos dúplex

12 Locales comerciales

12 Bodegas

Sala Comunal

FECHA DE INICIO: Mayo 2011

FECHA DE FINALIZACIÓN: Febrero 2012

FECHA DE LIQUIDACIÓN: Octubre 2012

DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO: 10 meses

- Manzana 13 O (2da. Etapa)

49 Departamentos

21 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Mayo 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Febrero 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Octubre 2012
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	10 meses

- Manzana 16 I (2da. Etapa)  
49 Departamentos  
23 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Mayo 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Febrero 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Octubre 2012
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	10 meses

- Manzana 5 H (2da. Etapa)  
45 Departamentos  
16 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Mayo 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Febrero 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Octubre 2012
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	10 meses

- Manzana 10 N (2da. Etapa)  
48 Departamentos  
5 Locales comerciales  
5 Bodegas

FECHA INICIO:	Mayo 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Febrero 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Octubre 2012
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	10 meses

– Manzana 6 G (Única Etapa)

105 Casas

32 Departamentos

12 Locales comerciales

138 Parqueaderos

FECHA INICIO:	Septiembre 2011
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Agosto 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Diciembre 2012
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

En el año 2012 se dará inicio a los siguientes proyectos:

• Paraíso del Sur ubicado en ciudad Quitumbe al sur de Quito.

– Manzana 13 O (3era. Etapa)

32 Departamentos

13 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2013
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

– Manzana 16 I (3era. Etapa)

32 Departamentos

13 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2013
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 5 H (3era. Etapa)  
54 Departamentos

FECHA INICIO:	Enero 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2013
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 10 N (3era. Etapa)  
35 Departamentos  
3 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2013
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 9 M (2da. Etapa)  
1 Casa  
6 Departamentos simples  
32 Departamentos dúplex  
6 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2012
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2012
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2013
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

En el año 2013 se dará inicio a los siguientes proyectos:

- Paraíso del Sur ubicado en ciudad Quitumbe al sur de Quito.

- Manzana 11 R (2da. Etapa)
  - 10 Departamentos dúplex
  - 6 Departamentos simples

FECHA INICIO:	Enero 2013
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2013
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2014
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 4 B (2da. Etapa)
  - 36 Departamentos
  - 3 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2013
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2013
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2014
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 19 C (3era. Etapa)
  - 20 Departamentos
  - 8 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2013
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2013
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2014
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 12 T (2da. Etapa)
- 38 Departamentos
- 9 Locales comerciales

FECHA INICIO:	Enero 2013
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2013
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2014
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

En el año 2014 y 2015 se dará inicio a los siguientes proyectos:

- Paraíso del Sur ubicado en ciudad Quitumbe al sur de Quito.
  - Manzana 8 L (Única Etapa)
  - Ordenanza especial en trámite municipal

FECHA INICIO:	Enero 2014
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2014
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2015
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 3 A (Única Etapa)
- Ordenanza especial en trámite municipal

FECHA INICIO:	Enero 2014
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2014
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2015
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 2 B (Única Etapa)  
Ordenanza especial en trámite municipal

FECHA INICIO:	Enero 2014
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2014
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2015
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 1 K (Única Etapa)  
Ordenanza especial en trámite municipal

FECHA INICIO:	Enero 2014
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2014
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2015
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses

- Manzana 20 S (Única Etapa)  
Ordenanza especial en trámite municipal

FECHA INICIO:	Enero 2014
FECHA DE FINALIZACIÓN:	Diciembre 2014
FECHA DE LIQUIDACIÓN:	Junio 2015
DURACIÓN CONSTRUCCIÓN PROYECTO:	12 meses



Planificación de otros proyectos:

- SANTO DOMINGO DE LOS TSHACHILAS ubicado entre las Avenidas Abrahán Calazacón, Av. Las Delicias, Av. Los Colonos y Av. Yanuncay.
- ARMADA DEL ECUADOR
- RIOBAMBA
- CUENCA

#### **3.13.4 AVALUOS**

Conformado por los ingresos de avalúos realizados a personal militar y civil para trámites de préstamos del ISSFA e Instituciones Financieras. Estos valores son utilizados en pagos de personal de avaladores y gastos administrativos en general.

### **3.14 PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL**

#### **3.14.1 ANTECEDENTES**

La empresa es una constructora inmobiliaria con más de 11 años de trayectoria en el mercado de la construcción, brindando atención y asesoría a la población civil y militar. Sólidamente posicionada en el sector inmobiliario y en la industria de la construcción, contribuyendo al desarrollo del país.

Su enfoque esta direccionado a que sea una empresa eficiente, responsable, creativa y segura para que sus integrantes dirijan con actitud pro activa un plan de acción, atendiendo y ofreciendo calidad en el servicio.

### 3.14.2 OBJETIVOS

- Construir y comercializar productos inmobiliarios con personal altamente calificado, para “PROMOCIONAR, ASESORAR Y VENDER”, a nuestros clientes militares y civiles.
- Desarrollar conocimientos integrados en base a la experiencia, trayectoria e investigaciones de mercado.
- Aprender a innovar con éxito las estrategias organizacionales ya escritas en el manual de políticas y procedimientos de INMOSOLUCIÓN S.A. para aprovechar las habilidades y competencias del Talento Humano.
- Contribuir en la toma de decisiones, basados en criterios de experiencia que generan confiabilidad.
- Empatar el marketing y las ventas en cada uno de los proyectos en ejecución y a desarrollarse, tomando en cuenta nuestra trayectoria de 11 años de servicio.

### 3.14.3 MARKETING

A todo lo mencionado se tendrá en cuenta los siguientes aspectos.

#### ***3.14.3.1 Investigación de mercado***

Marketing aplicado a investigaciones de mercado.- En los meses de agosto y septiembre del 2010, la empresa Gridcom Cía. Ltda., realizó el estudio de mercado que abarca el Sur de la ciudad de Quito, el informe contempla escenarios alentadores, por tratarse de proyectos inmobiliarios de excelente ubicación rodeados de todos los servicios y comodidades del vivir moderno.

### **3.14.3.2 Fuentes primarias y secundarias del marketing inmobiliario**

- Identificación del mercado
- Estrategia para cada mercado
- Investigación cuantitativa como herramienta en la toma de decisiones de marketing.

### **3.14.3.3 Economía**

- Se debe tomar en cuenta conceptos básicos de la situación actual económica, política y social del país.
- El posicionamiento del negocio inmobiliario en la actualidad sigue siendo un medio interesante para inversionistas y constructores. Entidades como el IESS y el MIDUVI, abren más posibilidades de estrategias comerciales.
- El crédito de vivienda según reportes de la Superintendencia de Bancos, muestra el crecimiento en este último año, sin embargo la crisis económica mundial directamente ha afectado, condicionando a las instituciones financieras para que sean muy conservadoras y exigentes en sus políticas de crédito y análisis de riesgo.
- A pesar de la situación imperante e incierta en el país, el mercado inmobiliario y de la construcción, tienen buenas perspectivas en los próximos años.

### **3.14.3.4 Situación socio económica y análisis del mercado objetivo**

- El principal mercado sigue siendo el personal militar en servicio activo y pasivo, pero colateral se encuentra la posibilidad abierta de clientes civiles, considerando que la vivienda siempre será una necesidad básica y los proyectos en ejecución tienen las fortalezas necesarias para cumplir expectativas de clientes con necesidad de comprar un departamento o

casa, como solución habitacional o de inversión en una propiedad estratégicamente ubicada.

- La mayoría de nuestros clientes pertenecen al segmento de ahorro voluntario fondos FONIFA, lo que determina una relación directa con el ISSFA y por consiguiente las políticas de crédito son poco flexibles para los clientes de INMOSOLUCIÓN S.A.

- La posibilidad de ofrecer calidad de vida, calidad en el producto y rentabilidad en una inversión de alta plusvalía, se mantiene como argumento de venta reflejado no sólo como testimonio de clientes satisfechos, sino también como preferencia al tipo de construcción tradicional que ofrecemos.

#### **3.14.3.5 *Transparencia y respaldo***

Otro argumento de venta debidamente canalizado, se transforma en un plus o valor agregado, por ser proyectos desarrollados en su mayoría, en terrenos del ISSFA, y que cuentan siempre con la infraestructura urbanística, en zonas estratégicamente ubicadas, garantiza el normal desarrollo del proyecto, muy bien servido.

#### **3.14.3.6 *Plan de medios***

La estructura del plan se acopla en tiempos a los requerimientos y segmentos del mercado.

- Página WEB actualizaciones continuas
- Folletería totalmente renovada y actualizada
- Cambio total de la señalética de los proyectos
- Oficina de ventas en cada proyecto

- Oficina de ventas en cada sucursal
- Participación en la II feria MI CASA CLAVE en el mes de abril del 2011
- Participación en la II feria de Proyectos del Sur y del Valle de los Chillos Noviembre del 2011.
  - Presencia en la oficinas del ISSFA
  - Presencia organizada e indistinta en los destacamentos de las Fuerzas Armadas cuadro a elaborarse según requerimientos, número de personas interesadas, ciudades disponibles con proyectos, mercado objetivo.
  - Revistas inmobiliarias Mi casa Clave.
  - Presencia en eventos importantes corporativos.
  - Visitas corporativas, una al mes con contacto sugerido por un asesor inmobiliario determinado.
  - Islas de información y ventas en centro comerciales del Sur.
  - Volanteo dependiendo del proyecto.
  - Atención personal a clientes en sus oficinas.
  - Publicidad individual en el diario Metro Hoy.
  - Alianza con IFIS, calificado los proyectos podemos direccionar a los clientes a los diferentes bancos.
  - Presencia publicitaria en el MIDUVI del proyecto calificado, para el bono de la vivienda.
  - Presencia en los eventos inmobiliarios a nivel nacional.

#### **3.14.4 APLICACIONES**

##### **3.14.4.1 Estructura comercial**

INMOSOLUCIÓN como empresa constructora cuenta con un equipo comercial cuyas principales fortalezas son la capacidad, ética y profesionalismo. El personal está capacitado en todos los temas, tales como:

- Económico y social frente a la realidad del país.
- Crediticio con políticas actualizadas de las distintas IFIS
- Tecnológico dentro de lo permisible
- Servicio al cliente personalizado
- Relaciones Humanas

#### **3.14.4.2 Motivación personal**

Empleado bien tratado y motivado es un eficiente ASESOR INMOBILIARIO y su productividad estará reflejada en cifras favorables para la empresa y su economía familiar.

La fuerza de ventas al momento se encuentra conformada por 3 ASESORAS INMOBILIARIAS, con horario predeterminado de trabajo, en los sitios y a las horas requeridas.

De ser necesario se contratará asesoras free lance, para atención en los diferentes proyectos que construye la empresa.

Todo el equipo está liderado por el Gerente Comercial.

#### **3.14.4.3 Asesoría en publicidad**

Siendo el negocio inmobiliario tan cambiante y alternativo, la empresa implementará medios para continuar con el posicionamiento de marca INMOSOLUCIÓN S.A., exitosamente diseñado por la empresa internacional "RAMEIX Interpublicist".

Esta empresa realiza campañas publicitarias de acuerdo con un presupuesto establecido, dándonos normativas de marketing publicitario como

una inversión no como un gasto, direccionando cada campaña a un grupo de personas objetivo, definido por nivel socioeconómico.

Después de identificado el mercado específico al cual va dirigido, esta herramienta ayudará al equipo comercial en:

- Fundamentos de ventas
- Técnicas de ventas (Capacitación)
- Manejo de objeciones (Capacitación)
- Relaciones humanas
- Presupuestos establecidos
- Plan estratégico de medios

A la gerencia Técnica en:

- Número de soluciones habitacionales
- Línea de producto (casa, departamentos, locales comerciales u oficinas)
- Fijación de precios
- Factibilidades
- Proyecciones de venta

### **3.14.5 PLAN DE VENTAS**

#### ***3.14.5.1 Este plan obedece a políticas de ventas***

- Previamente establecidas por tiempos de entrega de proyecto
- Condiciones de entrega del proyecto
- Planes de metas e incentivo a la fuerza de ventas
- Alianzas estratégicas con otras inmobiliarias
- Políticas de comisiones para asesores, freelance y referidos.

### **3.14.5.2 Aplicaciones**

- La organización de ventas en base a rutas
- Estratificación entre ventas y mercadeo
- La fuerza de ventas según los tipos de mercado encontrados
- Los modelos de venta según el comportamiento del consumidor
- Estrategias de ventas según cada consumidor
- Manejo de objeciones
- Rutas de acción de mercadeo y ventas
- Clínicas de ventas
- Controles de reporte de visitas
- Controles de seguimiento de clientes
- Establecer medición de productividad y efectividad, esto es controlando el número de visitas registradas en los reportes, sobre las ventas efectivas realizadas de cada asesor.

### **3.14.6 COORDINACIÓN CON ÁREAS DE APOYO**

Es necesaria una retroalimentación con áreas de crédito, cartera, técnico y legal.

En crédito es necesario capacitar a los asesores inmobiliarios por los continuos cambios de políticas y procedimientos de las IFIS.

Se mantendrá el control reporte semanal de cartera, tratando de ubicar y personalizar una sola base, para que la información sea clara y consistente.

Hacer reuniones periódicas con el Asesor Legal para analizar los temas pendientes y de importancia que afecten el desarrollo de la Gerencia Comercial.



La Gerencia Técnica debe entregar la información oficial de cada proyecto, para que el departamento de ventas sea instruido con respecto a tiempos de entrega, condiciones de entrega y a su vez, ventas retroalimentará condicionamientos y requerimientos de los clientes con el fin de darles mejor servicio.

Realizar reuniones semanales con los asesores y de ser necesaria el área de apoyo, con el fin de no dejar temas pendientes y brindar calidad en el servicio.

### **3.14.7 ESTRATEGIAS POA**

#### ***3.14.7.1 Promocionar a nivel nacional el vínculo entre INMOSOLUCIÓN e ISSFA***

- Presencia en el portal WEB de INMOSOLUCIÓN con un link de ISSFA.
- En la publicidad elaborada, junto al eslogan de INMOSOLUCIÓN “Construyendo Sueños para Toda una Vida”.
- En el calendario de visitas a las unidades militares, se incluirá un calendario de visitas corporativas al grupo de empresas, para lo cual se coordinará directamente con las áreas de RRHH, de las empresas relacionadas.
- Presencia de logo de HOLDINGDINE en las ferias y eventos en los que la empresa INMOSOLUCIÓN participe.

### **3.14.7.2 Estructurar la representación de la empresa en España para favorecer con soluciones habitacionales**

- Promoción publicitaria en la Radio Quito AM y FM, patrocinando el programa “Carta a los Ecuatorianos Ausentes”.
- Establecer contacto con las instituciones o entidades públicas o privadas que estén directamente relacionadas con el Migrante. El programa publicitario antes mencionado concederá entrevistas paulatinas en el programa para hablar de los beneficios de INMOSOLUCIÓN, además se realizarán reuniones con el Consejo Nacional del Migrante CONAMI.
- La SENAMI, nos relacionará estrechamente con grupos de migrantes organizados para la obtención del programa “Regreso a mi País”.
- Al convenio con el Banco de Pichincha reforzarlo de forma que pueda ser atractivo para el banco, de tal forma que nos permita la presencia de un stand en sus oficinas.
- Convenio con el SENAMI, para poner un stand.

### **3.14.7.3 Establecer convenios y acuerdos institucionales con el MIDUVI y el BIESS para simplificar procesos de captación de crédito, bonos e incentivos de vivienda**

- El MIDUVI tiene un convenio con el ISSFA para mantener un número de 8 mil bonos de la vivienda urbana nueva para los militares.
- Existe un cronograma de tiempos para la tramitología y pago de bonos.
- INMOSOLUCIÓN S.A. debe emitir un certificado al aspirante del bono, indicando que el dinero se encuentra depositado en las cuentas de la empresa, evitando así la disgregación de clientes y el trámite al tener que abrir una cuenta bancaria en las entidades financieras.
- Realizar promoción publicitaria en las oficinas del MIDUVI, como proyecto calificado.

#### **3.14.7.4 Encuestas de satisfacción al cliente**

- Las encuestas deben realizarse cada 3 meses en un formato preestablecido, que arroje resultados por áreas sobre la atención al cliente, como por ejemplo la atención que presta el gerente de comercialización, cartera y el asesor inmobiliario.

- En la Gerencia Administrativa Financiera la atención que recibe el cliente en tesorería.

- En la Gerencia Técnica, la satisfacción del cliente directamente relacionado con el residente de Obra.

Las personas del área de comercialización deben coordinar la atención de calidad al cliente, haciendo seguimientos de los inconvenientes y quejas de los clientes, las mismas que deben estar capacitadas en áreas de desarrollo comunitario para orientar a los clientes en la formación de asociación de copropietarios e implementar un modelo de reglamento de estatutos acorde con las respectivas declaratorias de propiedad horizontal.

#### **3.14.7.5 Establecer vínculos con organismos de control, gremios de la construcción para evitar la proliferación de oferta de vivienda informal**

La empresa debe afiliarse y gestionar con un funcionario delegado a los distintos gremios, como:

- Cámara de la Construcción
- Cámara de Comercio
- Cámara de la Pequeña Industria
- Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador
- Asociación de Corredores de Bienes Raíces

### **3.15 PLAN DE DESARROLLO HUMANO**

El Orgánico Estructural de la empresa estará sujeto a variación, ya que por el momento se están realizando los levantamientos de procesos para determinar las responsabilidades de cada uno de los empleados y funcionarios de las dos empresas, a fin de reestructurar la organización funcional y numérica.

#### **3.15.1 Competencias estratégicas**

INMOSOLUCIÓN S.A., se encuentra empeñada en identificar las habilidades y destrezas individuales de su personal y de esta manera desarrollar la creatividad e iniciativa para el trabajo en equipo y que aporte en la toma de decisiones. Así como en administrar los recursos humanos por competencias y capacitarlo corporativamente para fortalecer sus atributos.

#### **3.15.2 Tecnologías estratégicas**

INMOSOLUCIÓN S.A., dispone de licencias y programas informáticos propios, los mismos que permiten dar las facilidades a los procesos que dispone la empresa. Estos sistemas unidos al de Strategy Link ponen énfasis en la administración adecuada de los recursos, con la finalidad de obtener una disminución de tiempo y costos.

### **3.15.3 Clima para la acción**

INMOSOLUCIÓN S.A., ha direccionado los objetivos personales con los de la empresa para lograr una real identificación con ella. Moviliza las habilidades y la motivación de los empleados para la mejorar continua en sus capacidades de proceso y calidad; esperando que en el acto de la fusión, las dos empresas puedan unir sus Talento Humano para la consecución de los objetivos empresariales, corporativos y de interés patrimonial del ISSFA.

### **3.16 BSC EMPRESARIAL**

El Balance Scorecard de la empresa estaba sujeto en la fusión y planificación estratégica conjunta con DINMOB. Por lo tanto, a continuación se presenta la alineación estratégica de INMOSOLUCIÓN S.A. (Ver anexo N. 1 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN – INMOSOLUCION PRIMER NIVEL).

### **3.17 CONDICIONES IDEALES**

- Que exista estabilidad política, económica y social en el país.
- Que no se produzcan graves fenómenos naturales.
- Que existan normativas y regulaciones favorables al giro del negocio inmobiliario.
- Que exista armonía diplomática con los países de la región.
- Que exista apertura para consolidar alianzas estratégicas.
- Que exista el apoyo político y financiero del ISSFA y de HOLDINGDINE S.A.

### 3.18 PRESUPUESTO

CUENTAS	PERIODO 2010		PRESUPUESTO 2011		VAR (ACT VS ANT)	
	VALORES	%	VALORES	%	ABSOLUTA	%
VENTAS NETAS	19.915.585	100,0%	31.905.630	100,0%	11.990.045	60,2%
(-) COSTO DE VENTAS	16.853.557	84,6%	27.648.523	86,7%	10.794.966	64,1%
MARGEN BRUTO	3.062.028	15,4%	4.257.107	13,3%	1.195.079	39,0%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	573.615	2,9%	583.329	1,8%	9.714	1,7%
(-) GASTOS DE VENTAS	229.283	1,2%	267.873	0,8%	38.590	16,8%
BAITDA (EBITDA)	2.259.130	11,3%	3.405.905	10,7%	1.146.775	50,8%
(-) DEPRECIACIÓN ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	34.232	0,2%	9.332	0,0%	- 24.900	-72,7%
BAIT (EBIT)	2.224.898	11,2%	3.396.573	10,6%	1.171.675	52,7%
(+ / -) FINANCIEROS	150.112	0,8%	6.710	0,0%	- 143.402	-95,5%
(+) OTROS INGRESOS	51.187	0,3%	50.000	0,2%	- 1.187	-2,3%
(-) OTROS EGRESOS	31.269	0,2%	40.000	0,1%	8.731	27,9%
BENEFICIOS (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	2.094.704	10,5%	3.399.863	10,7%	1.305.159	62,3%
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	314.206	1,6%	509.979	1,6%	195.774	62,3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.780.498	8,9%	2.889.884	9,1%	1.109.385	62,3%
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	493.454	2,5%	722.471	2,3%	229.017	46,4%
BENEFICIO NETO (BNT) (BOTTOM LINE)	1.287.044	6,5%	2.167.413	6,8%	880.368	68,4%
(-) 10% RESERVA LEGAL	128.704	0,6%	216.741	0,7%	88.037	68,4%
DIVIDENDOS A DISTRIBUIR ACCIONISTAS	1.158.340	5,8%	1.950.671	6,1%	792.331	68,4%

Cuadro 3.1: Proforma presupuestaria 2011 / Estado de resultados

Cuentas	AÑO 2010		2011		VAR (ACT VS ANT)	
	VALORES	%	VALORES	%	ABSOLUTA	%
ACTIVO CORRIENTE	32.214.212		27.110.521		- 5.103.691	
CAJA BANCOS	551.499	1,7%	42.957	0,2%	- 508.542	-92,2%
INVERSIONES TEMPORALES	702.001	2,2%	900.000	3,3%	197.999	28,2%
CUENTAS POR COBRAR	14.048.350	43,2%	16.797.762	61,4%	2.749.412	19,6%
INVENTARIOS	16.458.185	50,6%	8.708.183	31,8%	- 7.750.002	-47,1%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	454.177	1,4%	661.619	2,4%	207.442	45,7%
ACTIVO FIJO	284.573		247.575		- 36.998	
ACTIVO FIJO	491.711	1,5%	541.711	2,0%	50.000	10,2%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	207.138	0,6%	294.136	1,1%	86.998	42,0%
ACTIVO NO CORRIENTE	4.372		740		- 3.632	
OTROS ACTIVOS	4.372	0,0%	740	0,0%	- 3.632	-83,1%
TOTAL ACTIVOS	32.503.157	100,0%	27.358.836	100,0%	- 5.144.321	-15,8%
PASIVO CORRIENTE	28.215.544		23.008.114		- 5.207.430	
PROVEEDORES	5.963.666	18,3%	9.513.345	34,8%	3.549.679	59,5%
PASIVOS CÍAS RELACIONADAS CP	18.658.587	57,4%	9.647.067	35,3%	- 9.011.520	-48,3%
PASIVOS LABORALES Y FISCALES	210.828	0,6%	331.243	1,2%	120.415	57,1%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	59.438	0,2%	186.124	0,7%	126.686	213,1%
ANTICIPOS CLIENTES	2.491.903	7,7%	2.991.355	10,9%	499.452	20,0%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	831.123	2,6%	338.980	1,2%	- 492.143	-59,2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	22.462		12.862		- 9.600	
PRESTAMO BANACARIO	22.462	0,1%	12.862	0,0%	- 9.600	-42,7%
TOTAL PASIVOS	28.238.006		23.020.976		- 5.217.030	
PATRIMONIO	4.265.151	13,1%	4.337.860	15,9%	72.709	1,7%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	32.503.157	100,0%	27.358.836	100,0%	- 5.144.321	-15,8%

Cuadro 3.2: Proforma estado de situación / comparativo balance general

<b>CONCEPTO</b>	<b>2011</b>
SALDO INICIAL	1.253.500,00
<b>A) FLUJO DE OPERACIÓN</b>	
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	
RECAUDACIONES (VENTAS/ANTICIPOS)	22.621.658,40
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	
ADQUISICIÓN ACTIVOS	601.773,00
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.995.668,85
GASTOS DE VENTAS	583.328,27
IMPUESTOS, DIVIDENDOS Y OTROS	267.872,65
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>186.439,33</b>
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>11.635.082,10</b>
<b>SALDO OPERATIVO</b>	<b>10.986.576,30</b>
<b>B) FLUJO FINANCIERO</b>	
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	
RECAUDACIÓN DE INVERSIONES	8.525.000,00
<b>INTERESES GANADOS</b>	
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	
NUEVAS INVERSIONES	
OTROS EGRESOS	
ASISTENCIA TÉCNICA	19.822.119,30
DESCAPITALIZACIÓN	
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>11.297.119,30</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>942.957,00</b>

Cuadro 3.3: Proforma flujo de caja/evolución flujo de caja



### 3.19 MAPA ESTRATÉGICO



Figura 3.2: Mapa estratégico INMOSOLUCIÓN S.A.

### 3.20 MAPA DE PROCESOS

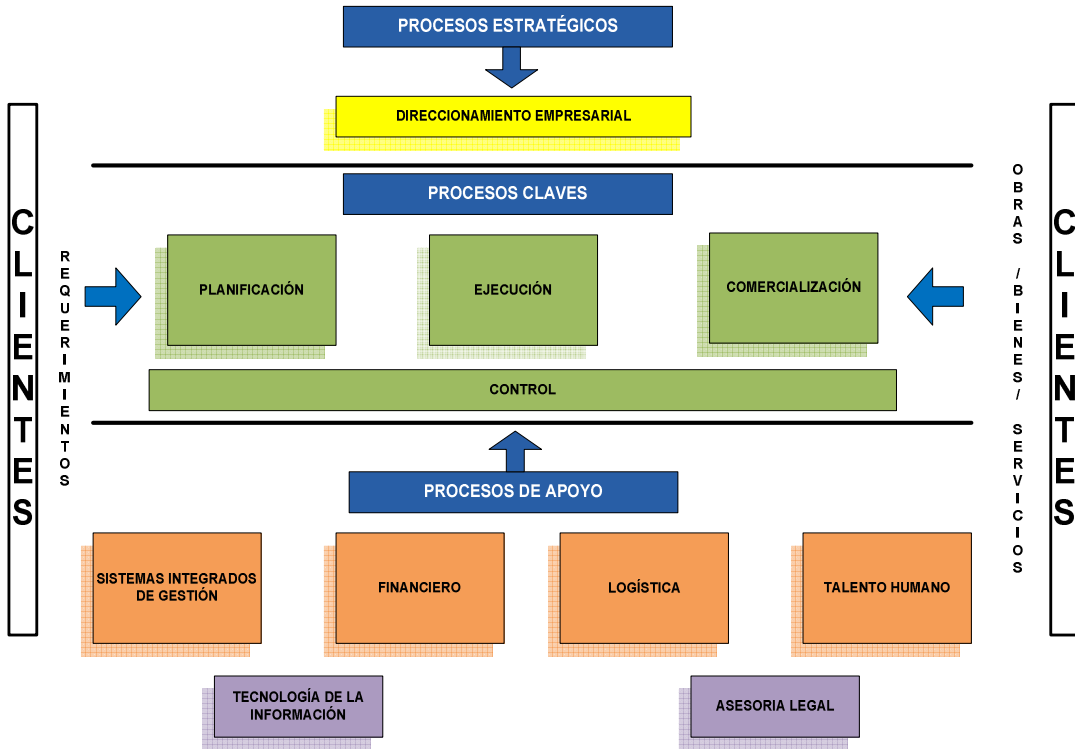


Figura 3.3: Mapa de procesos general

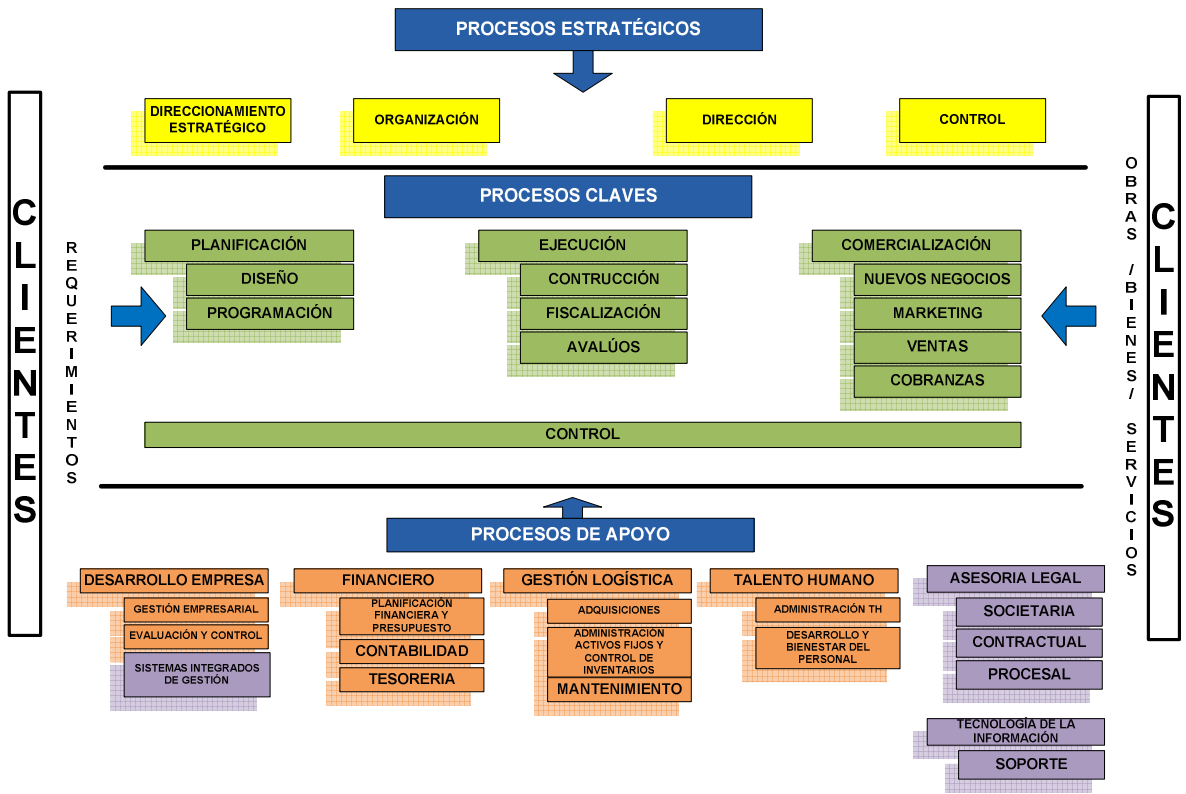


Figura 3.4: Mapa de Procesos Específico

## **CAPITULO 4**

### **4.1 MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA INMOSOLUCION S.A.**

### **4.2 GENERALIDADES**

Este capítulo dará a conocer la propuesta del Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna que se sugiere aplicar a INMOSOLUCIÓN S.A. en las distintas áreas que conforman la empresa, con el propósito fundamental de que posibilite eficientemente el logro de los objetivos expresados en el Plan Estratégico.

El diseño del proceso de Gestión de Auditoría Interna se desarrollará en función de la visión, misión, objetivos, políticas, entre otros, que se encuentran establecidos en el Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A. y según la información obtenida por medio del trabajo de campo efectuado, definiendo los objetivos y la importancia y beneficios que se alcanzarán con la propuesta para mejorar el sistema de control interno y la eficiencia de los procedimientos administrativos.

### **4.3 OBJETIVOS**

#### **4.3.1 GENERAL**

Diseñar un modelo de auditoría interna por procesos que contribuya a la gestión de riesgos en las operaciones económicas financieras que lleva a cabo

INMOSOLUCIÓN S.A. que contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la empresa.

#### 4.3.2 ESPECÍFICO

- Establecer una planeación de auditoría por procesos basada en los riesgos principales y asociados en las operaciones económicas financieras que realiza la empresa, que asegure al nivel estratégico una gestión de riesgos efectiva.
- Establecer un modelo de gestión del proceso de auditoría interna que permita identificar y priorizar las fuentes de los riesgos en los procesos a examinar, logrando determinar las áreas de impacto.
- Establecer controles efectivos que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la organización.

#### 4.4 IMPORTANCIA

La importancia radica en la contribución que tendrá INMOSOLUCIÓN S.A. por medio de un modelo que plantea el desarrollo de auditoría interna por procesos que contribuya a la gestión de riesgos, debido a los cambios continuos en el entorno de la empresa, existencadavez, nuevos riesgos e impactos en los procesos, por lo cual se necesitan identificar de forma oportuna para implantar los mecanismos de control necesarios que ayuden a eliminar estas amenazas.

La propuesta que se presenta en este documento trata de un modelo de auditoría interna por procesos que contribuirá a la gestión de riesgos en las

operaciones económicas financieras, estableciendo un procedimiento que permita que las revisiones de auditoría interna, identifique los riesgos potenciales de control que deberán ser eliminados a través del fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa.

Todo esto con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos estratégicos planteados por la empresa, asimismo, lograr la sistematización de la planeación de auditoría interna que facilite la gestión de riesgos.

#### **4.5 BENEFICIOS**

Entre los beneficios que proporcionará la auditoría interna esta la revisión de la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de políticas y reglamentos, la salvaguarda de los activos, el uso eficiente y económico de los recursos, los objetivos y metas establecidos, además brinda apoyo a la gerencia realizando una gestión de riesgos que permita que las operaciones económicas financieras en la organización se las efectúe sin inconvenientes.

Además, el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna estará enfocado a la revisión y optimización del sistema de información y comunicación de toda la organización de manera que la gerencia tenga la posibilidad de tomar decisiones de forma oportuna y efectiva frente a los cambios continuos que se presentan tanto interna como externamente en INMOSOLUCIÓN S.A.

#### **4.6 ALCANCE**

Con el presente Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría que contribuya a la gestión de riesgos en todas las operaciones económicas

financieras, se intenta alcanzar que INMOSOLUCIÓN S.A., realice un desarrollo apropiado de auditoría interna por procesos enfocada a la gestión de riesgos, asimismo, identificar debilidades en el sistema de control interno y plantear recomendaciones dirigidas a mejorar el mismo.

Este modelo está orientado a brindar la posibilidad a que todos los responsables de los procesos administrativos puedan aplicar de forma efectiva las medidas correctivas y preventivas ante los riesgos que enfrenta la empresa en las operaciones económicas financieras que lleva a cabo.

La propuesta está diseñada de acuerdo con las necesidades específicas que tiene la organización y sobre la base del Plan Estratégico con el que cuenta INMOSOLUCIÓN S.A.

#### **4.7 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA, ALINEADO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE INMOSOLUCIÓN S.A.**

##### **4.7.1 ESQUEMA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En todo momento ha existido una lucha por mantener un lugar en el mercado ha sido constante en varias organizaciones tanto a nivel mundial como local. Por ello, INMOSOLUCIÓN S.A., deberá prepararse de forma permanente, día a día, en diferentes estrategias para conseguir los resultados deseados.

Sin embargo, las estrategias no se dan por si solas, para eso es necesario seguir un procedimiento que cubra hasta el último detalle para evitar posibles errores que boten a borda todo el trabajo realizado.

Es así como la Planificación Estratégica que guía el accionar de INMOSOLUCIÓN S.A., ayuda al cumplimiento de los objetivos, por esta razón es importante que la persona encargada de llevar a cabo el plan estratégico piense hasta en el mínimo detalle al momento de elaborar el plan, ya que esto permitirá reaccionar de forma más oportuna y efectiva frente a cualquier cambio que se presente en el entorno.

Por lo señalado anteriormente, de acuerdo con la revista Econo Mundo (2013) a continuación se presenta un “Modelo Planificación Estratégica que consta de tres etapas: Formulación, Implementación y Evaluación de la estrategia”.

#### **4.7.1.1 Esquema del Modelo**

Ver figura 4.1.



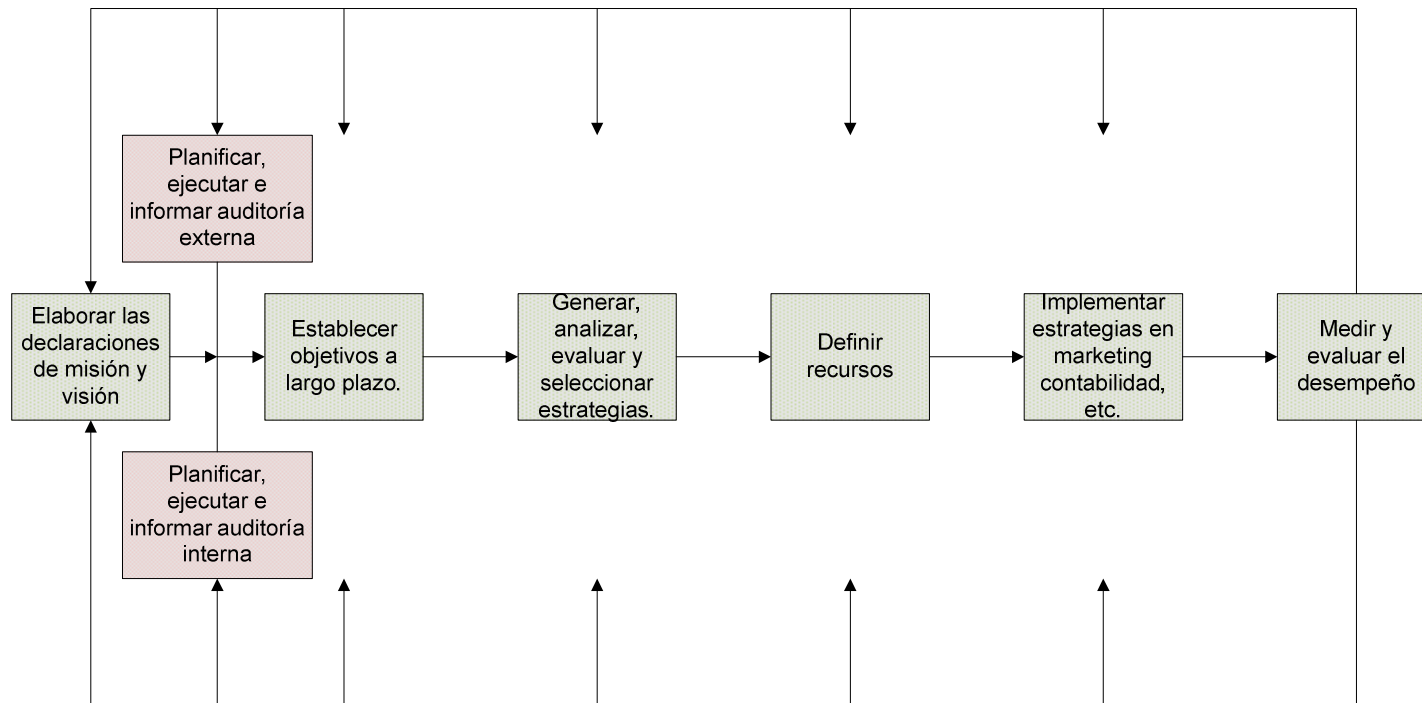
**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SUSTENTADA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA**

Figura 4.1: Modelo de planificación estratégica sustentada en la gestión de los procesos de auditoría externa e interna.

Según la figura anterior el proceso de la Planificación Estratégica inicia con la etapa de la Formulación donde se deberá tomar en cuenta qué tipo de estrategia se va a plantear, si no existirá nada significativo en el camino que impida la ejecución de la misma y al final se deberá hacer una evaluación para verificar los resultados conseguidos.

En la etapa de la Formulación habrá que replantear la visión y la misión, sobre la base de la identificación de las oportunidades y amenazas externas para la organización, así como en función de la determinación de las fortalezas y debilidades internas, con lo cual se establecerá los objetivos a largo plazo, lo cual generará a la vez estrategias alternativas y se elegirán las estrategias particulares que se habrán de seguir.

En la etapa de la implementación se requiere del compromiso de todos quienes conforman la organización. En esta etapa se tendrá que establecer objetivos anuales, se formulan políticas y como parte fundamental de esta etapa, se motivará a los empleados a ejecutarla. Finalmente, habrá que destinar los recursos necesarios para llevar a la práctica las estrategias fijadas.

La etapa final de la Planificación Estratégica esta la evaluación de la estrategia, en la cual la organización evaluará la estrategia elegida y si se ha conseguido lo requerido o es necesario hacer correctivos.

En el análisis y evaluación de la estrategia se tomará en cuenta tres actividades fundamentales:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.

2. Medir el desempeño, esto quiere decir que se analizará qué resultado dio la estrategia aplicada.
3. Efectuar las acciones correctivas, si fuere necesario.

El entraren el campo de la Planificación Estratégica los gerentes de la organización deben estar conscientes de los desafíos que este proceso generará por lo que deben estar preparados para el cambio.

#### **4.7.1.2 *Adaptarse al cambio***

Dentro de la organización se experimenta día a día cambios constantes en el campo inmobiliario, por eso esta razón es importante estar alerta a cualquier cosa que haya podido cambiar en el entorno tanto a nivel interno como externo, esto ayudará para que los futuros planes tengan una buena posibilidad de estar acorde a la tendencia del futuro.

Al estar en la vanguardia del entorno empresarial la empresa tendrá muchas posibilidades de seguir adelante con sus metas, objetivos, programas y proyectos en el campo inmobiliario. Por citar un ejemplo: la atención al cliente vía telefónica dejó de ser esencial y ahora lo hacen por medio del internet y hubo empresas que no se adaptaron a este cambio llegando con esto el declive. El estar acorde con los cambios en el mercado de la construcción augurará en un alto porcentaje la sobrevivencia de la organización.

#### **4.7.1.3 *Objetivos de la Planificación Estratégica***

- Uno de los objetivos en el proceso de la Planificación Estratégica es permitir que la empresa se adapte eficazmente al cambio a largo plazo.
- Alcanzar y conservar una ventaja competitiva.

- Lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados sobre los objetivos de la empresa.

En el objetivo anterior se enfatiza una particularidad y es que los gerentes y empleados al comprender y comprometerse están utilizando la vía de comunicación, lo cual favorece a obtener excelentes resultados siempre y cuando se optimice el sistema de información y comunicación implantado por la organización.

#### **4.7.1.4 Beneficios de la Planificación Estratégica**

Se ha señalado anteriormente que el proceso de la Planificación Estratégica es de gran ayuda dentro de la organización. A continuación se detallan los beneficios que trae aplicar este proceso dentro de la empresa:

#### **4.7.1.5 Beneficios Financieros**

Los beneficios financieros son aquellos en los que se verá una mejoría en cuanto al rendimiento sobre la inversión realizada, alcance un gran éxito en el mercado inmobiliario esto comprende el aumento de las ventas y la productividad.

#### **4.7.1.6 Beneficios no financieros**

Los beneficios no financieros vendrán a ser aquellos que también generan un cambio positivo dentro de la organización, ya que al realizar una planificación tanto gerentes como empleados se unen por un solo propósito.

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.

- Constituye una base para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de cambios y condiciones adversas.
- Permite tomar decisiones efectivas para apoyar mejor los objetivos planteados.
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Crea un ambiente optimo para la comunicación interna entre el personal.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

Los beneficios que trae consigo tener una Planificación Estratégica son definitivamente favorables y cualquier organización sea cual fuere, está en la posibilidad de llevarla a cabo.

Lo más importante de este Modelo de Planificación Estratégica propuesto para INMOSOLUCIÓN S.A. es el apoyo que proporcionara la gestión de los procesos de Auditoría Interna en la identificación de los riesgos potenciales a los cuales se ve enfrentada la organización por lo que al mismo tiempo se establecerá las estrategias adecuadas en función de los objetivos generales y tomando en cuenta la disponibilidad de recursos que tiene la empresa con el objeto de mitigar los riesgos del entorno.

Conviene entonces que la organización tenga en cuenta utilizar la planificación sobre la base de la gestión de los procesos de auditoría interna para llevar a cabo los objetivos que se tienen planteados alcanzar.

## **4.7.2 ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA**

### **4.7.2.1 *Esquema del Modelo***

Ver figura 4.2.

**ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA ALINEADO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE INMOSOLUCIÓN S.A.**

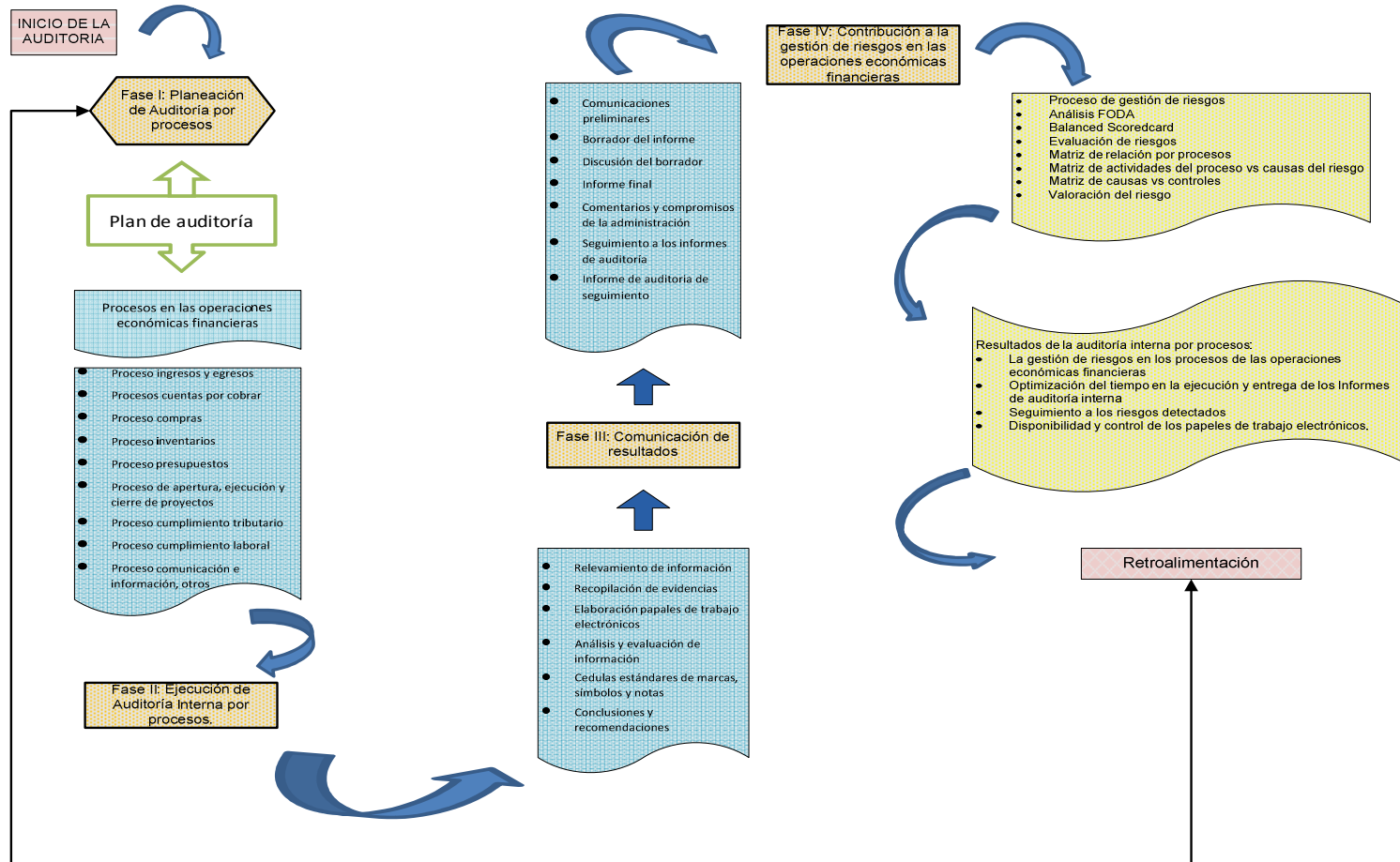


Figura 4.2: Estructura del modelo de gestión de procesos de auditoría interna alineado a la planificación estratégica de INMOSOLUCIÓN S.A.

#### **4.7.2.2 Objetivos**

El objetivo general es:

Proporcionar a INMOSOLUCIÓN S.A. un Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna que contribuya por una parte a la consecución de los objetivos expresados en la Planeación Estratégica de la empresa, así como a la gestión de riesgos en las operaciones económicas financieras, posibilitando identificar, analizar, priorizar y realizar acciones de mitigación de riesgos en los procesos a evaluar.

Los objetivos específicos son:

- Lograr que los procesos de auditoría interna genere un sistema de información y comunicación óptimo para conseguir que la organización alcance los objetivos planteados en la Planificación Estratégica.
- Integrar todas las áreas involucradas en la gestión de riesgos para conseguir identificar los procesos claves en las operaciones económicas financieras que lleva a cabo la empresa.
- Disminuir la posibilidad de ocurrencia de los riesgos a través de su identificación y control oportuno para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
- Dar a conocer al nivel superior de la organización, el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna alineado a la Planificación Estratégica de INMOSOLUCIÓN S.A.



**4.7.2.3 *Desarrollo del Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna que contribuya a la consecución de los objetivos expresados en la Planeación Estratégica, así como a la gestión de riesgos en las operaciones económicas financieras que efectúa la empresa.***

La planeación de auditoría enfocada a la Planeación Estratégica y al sistema de información y comunicación, es la base fundamental para identificar y administrar los riesgos del negocio, sin descuidar los aspectos financieros y contables.

El nuevo enfoque de la auditoría interna requiere por lo tanto desarrollar puntos relacionados con la misión, visión, objetivos, políticas y otros del plan estratégico, además de integrar el manejo del riesgo y la optimización de la comunicación con el nivel estratégico de la empresa.

Por lo señalado, a continuación se describe las fases del plan de auditorías que permiten a los auditores desarrollar el trabajo de acuerdo con las necesidades de la organización.

## **4.8 FASE I: PLANEACIÓN DE AUDITORIA POR PROCESOS CON ENFOQUE EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y A LOS RIESGOS.**

### **4.8.1 PLAN DE AUDITORÍA**

La planeación en función de los riesgos y habilidades de comunicación, es la base fundamental para identificar y administrar los riesgos de la empresa, sin afectar los aspectos económicos financieros.

El nuevo enfoque de la auditoría interna requiere desarrollar puntos relacionados con la visión de la organización, además de integrar el manejo del riesgo y comunicación permanente con la dirección de la empresa.

#### **4.8.1.1 Objetivo**

El objetivo fundamental será asesorar al nivel superior de INMOSOLUCIÓN S.A., en el beneficio que tendrá el Plan de Auditoría Interna integrado a la Planificación Estratégica en las distintas áreas que conforman la empresa, puesto que permitirá identificar y controlar los potenciales riesgos que se presentan en el entorno tanto interno como externo.

#### **4.8.1.2 Alcance**

El alcance y el tipo de auditoría a aplicarse será definida conjuntamente con la Gerencia General de INMOSOLUCIÓN S.A., de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa.

#### **4.8.1.3 Actividades a realizar: Evaluación del sistema de control interno y los procedimientos administrativos**

La evaluación del control interno se realizará a través de la ejecución de las siguientes actividades específicas:

- Realizar el levantamiento de la información a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas entre otras técnicas al personal que labora en las distintas áreas que conforman la empresa.
- Procesar y analizar la información recopilada en los cuestionarios y otros.
- Indagar y evaluar las funciones que se realizan en los diferentes puestos y áreas de la empresa.
- Indagar y evaluar el sistema de control Interno a través de la aplicación del método COSO ERM (Administración de Riesgos Empresariales).
- Establecer si las funciones mantiene relación con las responsabilidades que tiene el personal en la ejecución de los procedimientos administrativos.
- Establecer el grado de cumplimiento de los indicadores de gestión fijados en todas las áreas que conforman INMOSOLUCIÓN S.A., con el propósito de medir la eficiencia, eficacia y economía de los departamentos así como del personal que lo conforman.

- Evaluar si los procesos administrativos, contables y financieros garantizan que las cifras reflejadas en los estados financieros son razonables.
- Realizar un análisis sobre el seguimiento y control del presupuesto que ejecutan los responsables de cada área para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos departamentales de la empresa.
- Establecer si se cumplen las normas, políticas y procedimientos tendientes a mejorar el sistema de control interno.
- Analizar si existe un sistema de información y comunicación apropiada que permita a la Gerencia General medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Al realizar la investigación de campo, se determinó que la empresa no cuenta con auditoría interna, por lo cual se propone considerar dentro de la estructura organizacional de INMOSOLUCIÓN S.A., el contar con un Auditor Interno que tendría como funciones las siguientes:

- Elabora y presenta el Plan de Auditoría Anual a ser aprobado por los accionistas de la compañía.
- Ejecuta el Plan de Auditoría aprobado por los accionistas.
- Emite un informe del cumplimiento del Plan de Auditoría a fin de año.

- Realiza una revisión de todos los procesos y determinar los riesgos potenciales de control y las medidas que se deberán aplicar para mejorar el control interno.
  
- Revisa y proponer mejoras a instructivos, políticas, procesos, etc. manejando el sistema de control interno y de eficiencia de los procedimientos administrativos. para optimizar los recursos de la compañía.
  
- Realiza Auditoría específicas requeridas por la Gerencia General.
  
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la compañía.
  
- Emite informes requeridos por Gerencia General.
  
- Coordina con Auditoría externa la entrega de la información y las instituciones de control.
  
- Realiza la inspección de activos fijos que tiene la compañía.
  
- Evalúa el Sistema de control interno para proponer ajustes tanto en matriz, bodega, y sucursales.
  
- Revisa que los estados financieros cumplan con las NIC, NIIFS y demás leyes vigentes que tengan incidencia en la elaboración y presentación de los estados financieros.

Adicionalmente se conforma un comité de auditoría de la junta directiva que debe estar compuesto de directores externos que no sean empleados de ningún nivel de la organización y que tendrán las siguientes características generales:

- Partir de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en los procesos actuales y que repercuten directamente en la gestión de la organización.
- Determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas en un periodo de tiempo determinado.
- Diseñar indicadores y matrices de diagnóstico que permitan evaluar la gestión desde una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.
- Calcular índices específicos con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la gestión.

A más de fortalecer la sistematización del trabajo del comité de auditoría, el Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna se constituirá en un mecanismo de retroalimentación para los funcionarios que conformen el comité, asegurando la calidad de las auditorías que se ejecuten cuyo logro dependerá de los siguientes factores:

- Definición, comprensión y manejo de los principios y normas de auditoría.
- Eficiente manejo de los recursos asignados a cada área.
- Apropiada planificación y programación de las actividades.
- Presentación de informes objetivos, confiables y oportunos sobre los resultados de las auditorías.

- Oportuno seguimiento de las recomendaciones propuestas para mejorar los procedimientos administrativos y el sistema de control interno.

Luego de analizar la estructura organizacional, se efectuará la evaluación del sistema de control interno a través de la aplicación del método COSO ERM (Enterprise Risk Management) que facilitará a la empresa a identificar, evaluar, gestionar de forma integral el riesgo y a mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

A continuación se presenta la tabla 4.1 basada en el sistema de control interno COSO ERM (Enterprise Risk Management) que contiene ocho componentes interrelacionados de acuerdo con las operaciones que realiza la empresa.

Esos componentes son: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Estos componentes se derivan de la manera como la administración maneja un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo.

Tabla 4.1: Evaluación del sistema de control interno – COSO ERM

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO ERM		
N°	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1	AMBIENTE DE CONTROL	Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de la entidad, incluyendo la filosofía de la administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y valores éticos, y el ambiente en el cual operan.
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	La administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa. El logro de los objetivos de la entidad se expresa en cuatro categorías: estratégico: metas de alto nivel, alineadas con el apoyo de la misión; operaciones: uso efectivo y eficiente de sus recursos; presentación de reportes: confiabilidad de la presentación de reportes; y cumplimiento: con las leyes y regulaciones aplicables.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de las grandes empresas, diferenciando entre los riesgos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
5	RESPUESTA AL RIESGO	La administración selecciona las respuestas al riesgo –evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo –desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tienen las grandes empresas.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de manera efectiva.
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre con un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de las grandes empresas.
8	MONITOREO	Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas o ambas.



La evaluación tiene por objeto examinar los procesos establecidos y determinar si ofrecen una estructura de control efectiva. Los procesos deben evaluarse comparando con criterios identificados y prácticas estándar. Los procesos deben ser elaborados en forma armónica para lograr una eficiencia y dar mayor valor agregado a los productos que brinda la empresa en el mercado.

Tabla 4.2: Evaluación del sistema de control interno – COSO ERM

<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO ERM</b>	
DEFICIENCIAS OBSERVADAS	Al evaluar el sistema de control interno de las empresas, se detectan deficiencias las cuales serán informadas a la alta gerencia para llevar a cabo medidas correctivas.
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A APLICAR	Se destacan los procedimientos necesarios para llevar a cabo la auditoría incluyendo la revisión de los procesos de la empresa, como parte del valor agregado que brinda auditoría interna.
CONCLUSIONES	Las conclusiones de auditoría efectuadas son base fundamental para la presentación del informe que será entregado a la alta gerencia, y dentro de los cuales se detallarán las deficiencias y las medidas necesarias de corrección y prevención. Estas conclusiones están basadas en la revisión de los procesos.
RECOMENDACIONES	Estas recomendaciones son extraídas de las conclusiones realizadas por auditoría interna, en base a la revisión llevada a cabo del sistema de control interno, contabilidad y procesos.  Las recomendaciones son presentadas a la alta gerencia para que se aplique las medidas de corrección, además de brindar seguimiento a dichas recomendaciones como parte del valor agregado que brinda auditoría interna.

#### **4.8.1.4 Riesgos, importancia relativa y respuesta a los riesgos evaluados**

La auditoría se planea basada en la suscripción profesional y considerando la evaluación de los diferentes tipos de riesgos asociados con los procesos, el sistema de control interno y otros que pueden ser derivados de amenazas externas y las debilidades internas, pudiendo clasificarse en:

Tabla 4.3: Medición de riesgos categorización

<b>MEDICIÓN DE RIESGOS CATEGORIZACIÓN</b>					
Riesgo de Auditoría	Riesgos de Negocios	Riesgos Generales	Riesgos Operacionales Ilícitos	Riesgo País	Riesgo de Operaciones
Detección	De crédito	De gestión	Blanqueo de activos	Sistemático financiero	Incumplimiento
Control	Financiero	Organización	Fraudes	Convertibilidad divisas	Entes externos
Inherente	De imagen	De información		Macroeconómico	Talento humano
	Reestructuración			Influencia externa	Ambiental
	Competencia				De trabajo
	Contingencias				De seguridad
					Errores

De acuerdo con el COSO ERM, la condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo es por medio del establecimiento de objetivos, los cuales se dividen en:

- **Objetivos estratégicos:** Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión y reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.
- **Objetivos relacionados:** Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado. Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento, cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.
- **Tolerancia al Riesgo –** Es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con la aversión al riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia). Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

Luego de establecido los objetivos, se procede a la Identificación de eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de la empresa deben ser identificados, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan de vuelta a la estrategia de gestión o los procesos de establecimiento de objetivos.

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos distinguiendo riesgos y oportunidades.

Los eventos pueden tener dos tipos de impacto, negativo y positivo, negativo constituye riesgos y positivo representan oportunidades, las cuales serán canalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos; existen técnicas para identificar eventos ya sean focalizadas en el pasado y otras en el futuro. Por ejemplo: Inventarios de eventos; análisis de información histórica (de la empresa/sector); indicadores de excepción; entrevistas y sesiones grupales guiadas por facilitadores; análisis de flujos de procesos.

Además, una herramienta útil para el planeamiento estratégico en general, y para el COSO ERM en particular es la matriz de estrategia competitiva de Porter:

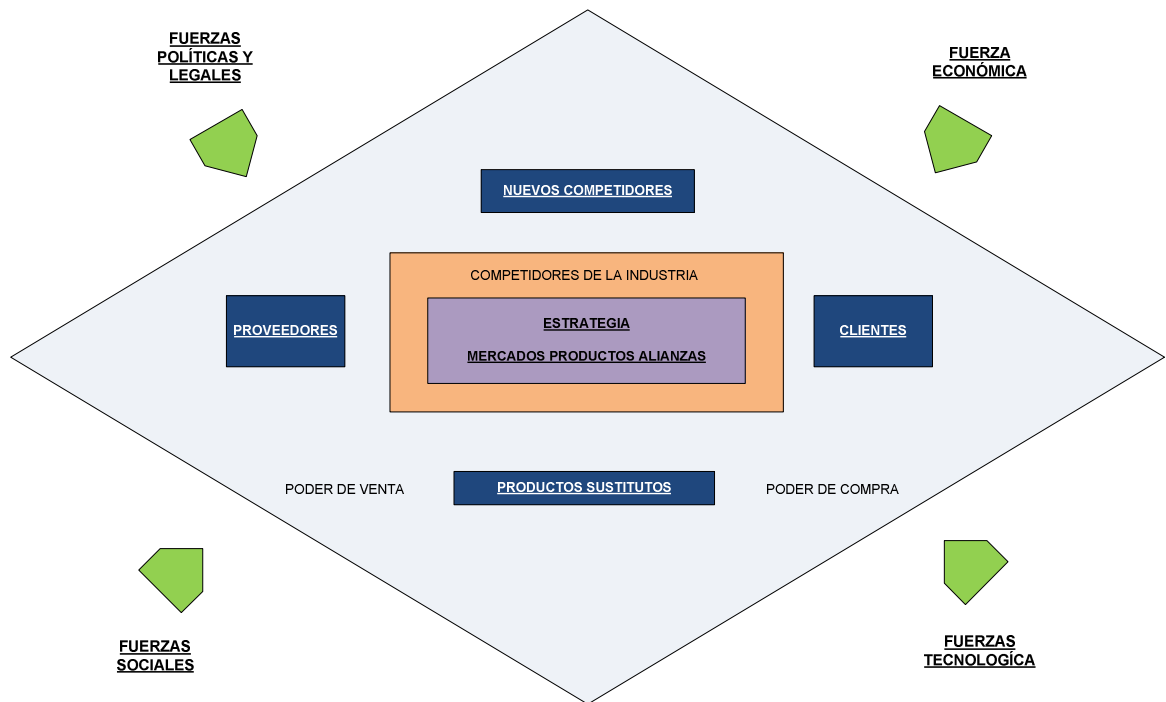


Figura 4.3: Matriz de estrategia competitiva de Porter

La matriz de estrategia competitiva sirve de base para documentar la estrategia empresarial como un modelo de negocios.



Figura 4.4: Modelo de negocio

Establecido los eventos internos y externos se evalúa el riesgo que es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

La evaluación incluye la identificación, análisis, y manejo de los riesgos relacionados con el procesamiento, registro y reporte de la información financiera, con el objeto de evitar que en los Estados Financieros se plasmen aseveraciones erradas significativas.

Elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación del Riesgo – Identificar riesgos relevantes que enfrenta la organización en la obtención de sus objetivos, estas pueden ser de origen interno y/o externo.
- Estimación del Riesgo – Estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, y de ser posible, cuantificar la posible pérdida que podrían generarse en la situación de realizarse.
- Determinación de Objetivos de Control – Posterior a los puntos anteriores, establecer actividades específicas que detecten, prevengan, mitiguen y corrijan efectiva y eficazmente los posibles riesgos.

La evaluación del riesgo tiene como objeto básico diseñar e implementar un sistema de control interno para detectar, prevenir y corregir riesgos, deduciéndose a tales a como situaciones, eventos, hechos, circunstancias o acciones internas y/o externas que tienen una probabilidad de impacto negativo a las actividades de la organización, delimitando la capacidad y habilidad para alcanzar sus objetivos; la dinámica actual de los negocios debe prestar especial atención a:

- Avances tecnológicos
- Cambios en los ambientes operativos
- Nuevas líneas de negocios
- Reestructuración corporativa
- Expansión y adquisición extranjera
- Personal nuevo
- Rápido crecimiento, entre otros.



Y con respecto a la respuesta al Riesgo, consiste en identificar y evaluar posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la empresa y evaluando posibles respuestas, todo esto con el propósito de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

El COSO ERM permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos para nivel de unidades de negocio como a nivel de la organización, permitiendo determinar si el perfil de riesgo residual de la misma está paralelo con su apetito de riesgo global.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- Evasión del riesgo – Acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducción del riesgo – Acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartir el riesgo – Acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptación del riesgo – No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

Por lo señalado anteriormente el comité de auditoría deberá considerar los beneficios de implementar el método COSO ERM (Enterprise Risk Management o Administración de los riesgos empresariales) entre los que se tiene: evitar una quiebra; permanecer y competir; atraer inversiones; reducir riesgos y pérdidas; cotizar en los mercados de valores; resistir la exposición pública; seguir los estándares pioneros / mejores prácticas.

En conclusión un programa ERM, contribuirá en la organización a:

- Formular y comunicar mejor los objetivos
- Identificar y ponderar mejor los riesgos
- Optimizar los controles y acciones para mitigar riesgos
- Alinear procesos con estrategia
- Optimizar la estrategia y obtener mejores resultados económico

#### **4.8.1.5 Estrategia de la Auditoría**

La estrategia de la auditoría comprende la naturaleza, tiempos (oportunidad) y el alcance de los procedimientos de auditoría.

La naturaleza de los procedimientos de auditoría interna por procesos estará en función del sistema de control que tenga implantado la organización en general por las operaciones específicas que realice, por lo que se hace imposible establecer sistemas rígidos de pruebas en la revisión de los procesos en las operaciones económicas financieras efectuadas por la empresa, a través del conocimiento del negocio se adecuan los procedimientos de auditoría.

Por lo tanto, el alcance de los procedimientos de auditoría interna por procesos, se define, en términos de extensión y profundidad, identificando por lo tanto los procesos claves en las operaciones económicas financieras.

Por esta razón, los procesos claves que se van a examinar aplicando las diferentes técnicas y procedimientos son seleccionadas y evaluadas de acuerdo con el riesgo que representan.

La administración de la auditoría consiste en realizar una debida coordinación, dirección, supervisión y revisión, logrando establecer tiempos de ejecución de auditoría, elaboración de informe de auditoría, discusión de informe, entrega de informes de auditoría, y seguimiento a los hallazgos detectados en los procesos.

Se definirán los recursos materiales que se requieren para que la auditoría interna pueda ejecutar el trabajo según lo planificado y para el éxito de este trabajo, es necesario que INMOSOLUCIÓN S.A., asigne al Jefe de cada área como responsable, cuyas funciones, serían básicamente de coordinación de las actividades, especialmente en lo relacionado con:

- Mantener un alto nivel de comunicación,
- Transmitir las inquietudes que se vayan presentando en el transcurso de las auditorías,
- Mantener y coordinar las reuniones que se crean necesarias para el adecuado desempeño de las actividades,
- Proporcionar la información que se vaya solicitando,

- Aprobar y coordinar las entrevistas y reuniones con el personal involucrado,
- Revisar y discutir los documentos e informes emitidos.

Además, se mantendrá al menos una reunión semanal con la Gerencia General de INMOSOLUCIÓN S.A., para comentar y presentar los resultados obtenidos sobre el avance del trabajo planificado y a su vez retroalimentar el respectivo Plan de Auditoría Interna.

Con respecto a la metodología a seguir, se verificará el proceso de toma de decisiones y la delegación de funciones para que la empresa cuente con un adecuado proceso de toma de decisiones. Igualmente se revisarán los procesos claves, fases de planeación, procesos de gestión de riesgos, incluyendo instrumentos tales como, los presupuestos, los flujos de caja, los planes de expansión y programas que sirven de apoyo al presupuesto.

Además se deben tomar en cuenta en la finalización, el cierre de los papeles de trabajo y conclusiones, preparación, discusión y entrega de informes, medidas de corrección y seguimiento a los informes.

#### **4.8.2 DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE RIESGOS.**

Los procedimientos de auditoría son la parte fundamental del trabajo a realizar por el auditor interno, debido a que constituyen instrucciones detalladas para la recolección de evidencias al momento de ejecutar la auditoría.

Estos procedimientos son elaborados de acuerdo con el nivel de operaciones económicas financieras que efectúe la empresa. A continuación se establece un procedimiento estándar de auditoría por procesos con enfoque a la gestión de riesgos:

El proceso de Auditoría Interna de INMOSOLUCIÓN S.A., se diseñara con el propósito de identificar todos los potenciales riesgos de control que podrían presentar en las diferentes áreas, procesos, etc. de la empresa, para lo cual se aplicará el tipo de auditoría más apropiada y que a continuación de detalla:

- Auditoría Operacional
- Auditoría de Gestión
- Auditoría Informática
- Auditoría de Cumplimiento
- Auditoría de Calidad
- Auditoría de Medio Ambiente, entre otras

Todos los procesos de auditoría interna definidos para cada uno de los tipos de auditoría estarán enfocados a los objetivos estratégicos de control planteados por el nivel estratégico o la Gerencia General de INMOSOLUCIÓN S.A.

#### **4.8.2.1 Proceso de Auditoría Interna**

El proceso de auditoría interna se diseñará en función de los requerimientos específicos de información que necesita la Gerencia y de acuerdo con el tipo de auditoría a realizarse y tendrá como propósito identificar, analizar y evaluarlos

riesgos de auditoría, negocios, operaciones, entre otros; que se dan entorno de la organización, por lo cual se definirá las políticas, normas, responsabilidades, etc., que deberán ser observadas por el personal de la empresa para disminuir los riesgos potenciales de control.

Tabla 4.4: Elementos del procesos de auditoría interna

<b>ELEMENTOS DE LOS PROCESOS DE AUDITORIA INTERNA</b>		
<b>N°</b>		
1.	Propósito	Es la intención que se tiene para alcanzar un objetivo.
2.	Objetivo	Es el resultado de lo que se desea alcanzar.
3.	Entradas	Identificar todos los recursos que se necesitan para realizar el proceso.
4.	Salidas	Definir todos los recursos que se obtendrán como resultado del proceso realizado.
5.	Alcance	Delimitar el área, proceso, puesto, etc., a revisarse.
6.	Indicadores de gestión	Parámetros que se definirán para medir el desempeño del personal.
7.	Responsabilidad	Establecer las personas que intervienen en el proceso.
8.	Recursos	Personal, equipos, tecnológicos, materiales y otros.
9.	Glosario	Vocabulario explicativo de palabras definidas o comentadas.
10.	Políticas	Son los lineamientos que se fijan para la consecución de un fin determinado.
11.	Procedimiento	Es el método que se sigue para hacer algunas cosas.
12.	Diagrama de proceso	Dibujo que representa la demostración gráfica de algún proceso organizacional.
13.	Anexos	Documentos que se agregan al final de un escrito.
14.	Registro de distribución	Es el documento donde se deja constancia de haber recibido el procedimiento.
15.	Registro de capacitación	Es el documento donde se declara haber sido capacitado.

De acuerdo con la tabla anterior, a continuación se detallan las entradas, salidas e indicadores de gestión que permiten al nivel estratégico de la organización evaluar y retroalimentar la calidad del trabajo de la auditoría interna.

- Entradas
  - Plan Estratégico
  - Plan Anual de Auditoría Interna
  - Informe de Auditoría Externa
  - Carta de Control Interno (Auditoría Externa)
  - Informe de Comisario
  - Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna
  - Código de Ética
  - Reglamento Interno de Trabajo
  - Informes de Auditoría Interna con recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia de las áreas, procesos, etc.
  
- Salidas
  - Informe sobre el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización.
  - Informes sobre las auditorías operativas ejecutadas de acuerdo con el Plan Anual de auditoría interna.
  - Plan de acción para cumplir con las recomendaciones propuestas por auditoría interna.
  - Informe sobre el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por auditoría interna.
  - Plan de acción para cumplir con las recomendaciones propuestas por auditoría externa.
  - Informe sobre el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por auditoría externa.

- Indicadores de Gestión:
  - Establecer si se logro cumplir con lo planificado por el Comité de Auditoría = Auditorias planificadas / Auditorías ejecutadas.
  - Establecer que mejoras se alcanzaron con la implantación de las recomendaciones = Número de recomendaciones propuestas / Número de recomendaciones implantadas

Como resultado de la aplicación del proceso de auditoría interna se formulara recomendaciones destinadas a disminuir los riesgos potenciales de control y por ende a fortalecer el sistema de control interno y la eficiencia de los procedimientos administrativos. Así como, a realizar un seguimiento sobre el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por auditoría interna, auditoría externa y por los organismos de control, para lo cual se efectuara las siguientes actividades:

- Establecer recomendaciones dirigidas a mejorar las funciones de planificación, operación y control de la empresa.
- Revisar los planes de acción fijados en las áreas donde se propusieron recomendaciones para mejorar las funciones de planificación, operación y control de la empresa.
- Establecer el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados en los planes de acción.
- Realizar un análisis del costo/beneficio de los procesos a mejorar o implementar en la empresa.
- Dar un seguimiento a la implementación de los cambios propuestos hasta verificar el resultado esperado.
- Determinar los efectos financieros y económicos de los cambios propuestos en los balances de la empresa.



- Actualizar los Manuales de Procedimientos de INMOSOLUCIÓN S.A., como resultado de la implantación de las recomendaciones de control interno.
- Coordinar con Auditoría Externa la revisión del cumplimiento de las recomendaciones planteadas en la Carta de Control Interno.
- Revisar el cumplimiento de las leyes vigentes emitidas por los respectivos organismos de control.

#### **4.9 FASE II: EJECUCIÓN DE AUDITORIA INTERNA POR PROCESOS**

En el desarrollo de la auditoría interna por procesos se utilizará programas automatizados y herramientas informáticas, permitiendo que el trabajo del auditor interno sea más eficaz y eficiente, así como, optimizará el tiempo para la revisión de procesos y seguimiento a los hallazgos de auditoría.

Los papeles de trabajo electrónicos proporcionaran mayor facilidad en el manejo de la información a los diferentes usuarios de dicha información y la optimización del tiempo que se posee para el trabajo de campo en la ejecución de la auditoría.

Los papeles de trabajo electrónicos permiten una mejor capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información que se posee de cada auditoría realizada, permitiendo que se recupere de forma inmediata y exista una protección más segura de la información.

Los papeles de trabajo electrónicos proporcionaran un mejor manejo de la información a los diferentes usuarios de dicha información y el máximo

aprovechamiento del tiempo que se posee para el trabajo de campo en la ejecución de la auditoría.

Los papeles de trabajo electrónicos permiten que se pueda comunicar en tiempo real la información que requieren tanto los usuarios internos como los externos sobre los resultados obtenidos en el desarrollo de la auditoría efectuada.

#### **4.9.1 EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

La evidencia forma parte fundamental para determinar los hallazgos de auditoría, logrando realizar conclusiones que ayuden a emitir una opinión en relación a los procesos examinados por auditoría interna. Por tanto, la evidencia para ser competente y suficiente debe ser relevante y válida, obteniéndose mediante inspección, observación, indagaciones, y confirmaciones para obtener una base razonable para expresar una opinión de la auditoría realizada. Con el soporte de la tecnología, hoy en día, se dispone de escaneo de documentos para introducirlos al sistema de papeles electrónicos.

Para limitar o reducir adecuadamente el riesgo de auditoría, los auditores reúnen una combinación de muchos tipos de evidencia de auditoría. Dentro de la evidencia se pueden tener: física, declaraciones de terceros, documentaria, cálculos, relaciones recíprocas o interrelaciones de información, registros de contabilidad, etc.

#### **4.9.2 CONCLUSIONES Y HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Las conclusiones se establecen en todo el proceso de la auditoría y se registra en la parte inferior de cada papel de trabajo, y son la base para establecer las recomendaciones dirigidas a disminuir los riesgos de control interno y la eficiencia de los procedimientos administrativos.

El desarrollo de los hallazgos, es otro tipo de papel de trabajo que contiene información narrativa. Su uso permite a los auditores incluir todos los atributos y documentar adecuadamente sus opiniones.

#### **4.9.3 CIERRE DE PAPELES DE TRABAJO**

El cierre de papeles de trabajo permite al auditor realizar conclusiones globales que conlleva a expresar una opinión de los procesos examinados con enfoque en la gestión de riesgos en las operaciones económicas financieras, así como de la evaluación del sistema de control interno de la empresa.

Posterior al cierre de papeles de trabajo se procede a realizar el informe de auditoría y discusión con la administración.

#### **4.10 FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En esta fase se revisa si los reportes gerenciales son los óptimos para informar permanentemente a la gerencia general sobre la situación económica financiera de INMOSOLUCIÓN S.A., permitiendo de esta forma la toma de decisiones eficiente y oportuna al nivel superior de la organización.

Como parte de la revisión de los reportes gerenciales se realizará las siguientes actividades:

- Indagar y analizar la eficiencia de los procesos para emisión de reportes gerenciales.

- Establecer las necesidades gerenciales sobre los tipos de reportes que requieren recibir para la toma de decisiones eficiente y oportuna.
- Determinar alternativas para mejorar el actual sistema de información gerencial de la empresa.
- Emitir los reportes gerenciales propuestos para que la gerencia general los revise, ajuste y apruebe.
- Diseñar un sistema de control que permita monitorear permanentemente el desempeño alcanzado (Indicadores de Gestión) por cada uno de los departamentos de INMOSOLUCIÓN S.A.

A la vez se establecerán los formatos que contendrán los lineamientos necesarios para dar a conocer los resultados de la auditoría, dentro de los cuales tenemos: informe de auditoría, seguimiento a los informes de auditoría para cumplir de esta forma con el plan de auditoría interna. Auditoría interna deberá discutir el borrador del informe de auditoría con la administración y proponer las recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos. Posterior a ello, se realizará un seguimiento a dichos hallazgos.

#### **4.10.1 COMUNICACIONES PRELIMINARES**

Las comunicaciones preliminares permiten al auditor interno presentar la información obtenida durante la auditoría realizada en un periodo determinado, recomendando a la administración las acciones que deben llevarse a cabo para corregir los hallazgos detectados, y posterior a ello, brindarles seguimiento.

#### **4.10.2 DISCUSIÓN DE BORRADOR**

El informe preliminar (borrador) presentado a la administración detallará los hallazgos encontrados en los procesos y en el control interno de la empresa. Los cuales se llevan a discusión, de acuerdo con los procesos analizados.

En la discusión del borrador se debe dejar sustentado en una narrativa a fin de documentar los comentarios y compromisos que realice la administración realice con relación a los hallazgos encontrados en los procesos analizados en base al plan de auditoría interna.

Se discuten las inconsistencias o deficiencias encontradas y se discuten para confirmar si existe algún hallazgo que deba ser eliminado, debido a que se cometió un error en la interpretación o comprensión del proceso.

Las inconsistencias encontradas no son eliminadas según la discusión del borrador realizado con la Junta Directa, Administración o el Comité de Auditoría, se presentan en el informe final de Auditoría Interna.

#### **4.10.3 INFORME FINAL**

El informe sobre la auditoría interna por procesos deberá cumplir con el Plan de Auditoría Interna por procesos aprobado por el nivel superior, deberá indicar que se desarrolló la auditoría a los procesos, áreas y otros, para lo cual se realizará una evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Se debe señalar que el trabajo se realizó conforme a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), lo que implica planificar y realizar una revisión de la documentación relativa a planes de trabajo,

programación de actividades, y todo lo relacionado con el cumplimiento de los objetivos plasmados para un determinado período para obtener una base razonable y así poder expresar una opinión.

En el resultado de la evaluación se detalla el procedimiento ejecutado y se describe los hallazgos para evidenciar las observaciones y conclusiones obtenidas.

#### **4.10.3.1 Comentarios y compromisos de la Administración**

Los comentarios y compromisos de la Administración con relación al informe presentado por Auditoría Interna, establece las medidas correctivas a realizar para corregir los hallazgos detectados en la auditoría del período realizado.

Dichos comentarios y compromisos son documentados por el Auditor Interno para llevar a cabo un seguimiento a dichos hallazgos y posteriormente emitir un informe de Auditoría de Seguimiento.

#### **4.10.3.2 Seguimiento a los informes de Auditoría**

El seguimiento es una evaluación continua o periódica que se debe dar a las conclusiones y recomendaciones hechas a cada proceso, a la eficacia del proceso y operación de la estructura del control interno; a través de informes de auditoría emitidos a la administración, estas evaluaciones pueden ser en forma de muestreo o completas de acuerdo al grado de riesgos. La superación de los hallazgos detectados es el objetivo de dicho seguimiento, a través de medidas correctivas recomendadas en el informe de auditoría.

#### **4.10.3.3 Informe de Auditoría de Seguimiento**

El informe de seguimiento de la auditoría interna por procesos de acuerdo con el Plan de Auditoría Interna, indicará que se ha evaluado el cumplimiento de las observaciones planteadas en el informe emitido en un período determinado, en donde se reflejara las observaciones atendidas y corregidas, en proceso y no atendidas, así como la conclusión del seguimiento.

#### **4.11 FASE IV: EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE RIESGOS PARA OPERACIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS.**

Estafaseconsisteenbrindarlasbasesfundamentales para la Gestión de Riesgos en las operaciones económicas financieras que efectúa la empresa, brindando esquemas que permitan comprender de una forma práctica todo el proceso.

Estafasees muy importante dentro de todo este proceso, ya que debe ser considerada en cada fase y está compuesta por los siguientes componentes:

##### **4.11.1 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.**

Los elementos principales en la Gestión de Riesgos los podemos observar en la figura siguiente en donde se identificarán tres ciclos importantes para la continuidad y eficacia del proceso:

- El análisis, evaluación y tratamiento del riesgo.
- La información, comunicación y consulta durante el desarrollo del ciclo anterior.

- La auditoría, monitoreo y supervisión ejercida por auditores y jefes responsables de los procesos de la empresa.

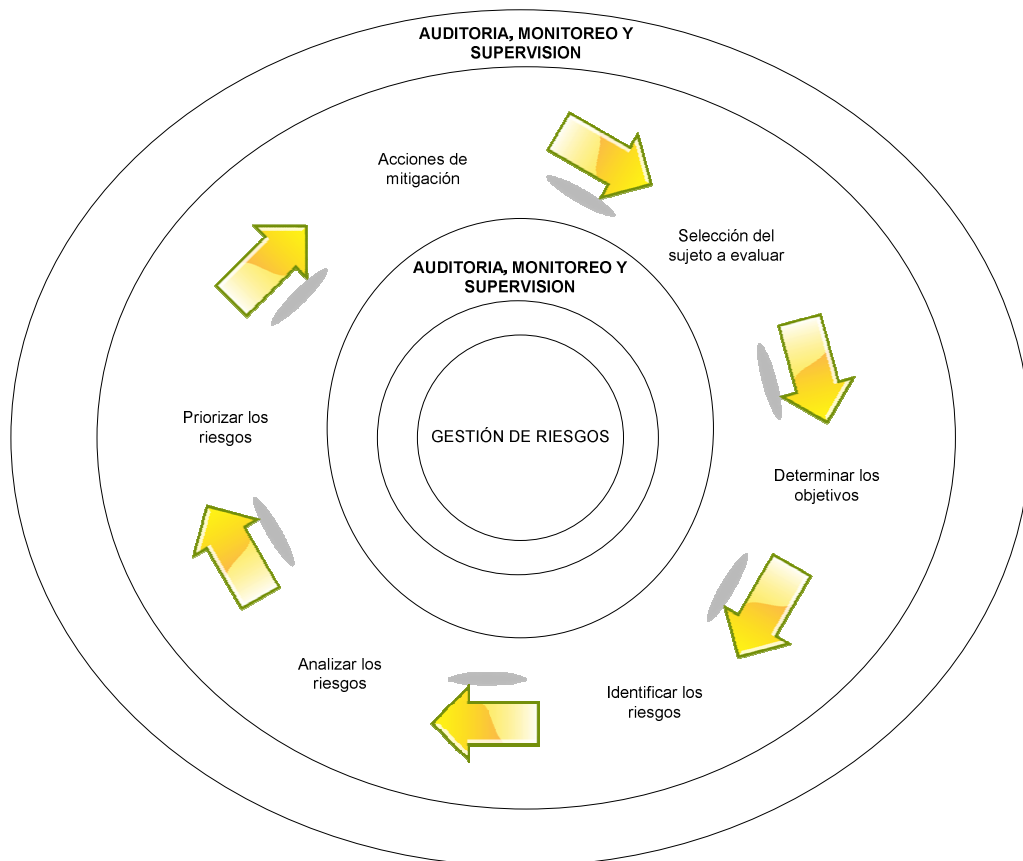


Figura 4.5: Elementos del proceso de gestión de riesgos

A continuación se describe cada uno de los elementos del proceso de gestión de riesgos:

#### **4.11.1.1 Selección del sujeto a evaluar.**

Del macro al micro podríamos decir que la selección de los riesgos que se trabajarían a partir de las siguientes áreas:



- Direccionamiento estratégico, visión, misión, estrategias, debilidades y amenazas.
- Contexto de la organización: se realiza una relación entre las fuentes de riesgo y las áreas de impacto y se priorizan las áreas de trabajo.
- Los procesos con sus correspondientes actividades y que se consolida en un modelo que agrupa cuatro variables interrelacionadas y que son: actividades con sus riesgos, estos con sus causas, las causas con los controles y éstos cierran el ciclo con las actividades.

#### **4.11.1.2 Determinar los objetivos**

Aunque la tendencia al trabajar los riesgos es enfocarlos a nivel del físico, es decir, riesgos naturales, robo, destrucción de activos, caída de energía, enfermedad, secuestro, incendio, entre otros, es necesario señalar que la evaluación de los riesgos es sobre los objetivos de sus procesos de sus responsabilidades, porque los riesgos físicos y naturales no son lo importante, aunque se pueden trabajar con las mismas metodologías.

#### **4.11.1.3 Identificación de riesgos**

Estos se identifican aplicando tormenta de ideas, el auditor dirige al equipo para que por cada objetivo se identifiquen los posibles riesgos que los puedan afectar. Una buena técnica es emplear las siete W. Qué, quién, dónde, cuándo, cómo, por qué, para qué.

Comprender, identificar y usar un proceso bien estructurado y sistemático es crítico, porque un riesgo potencial no identificado en esta fase quedará excluido del análisis futuro. La identificación debe incluir todos los riesgos que estén en los objetivos de la organización.

Como se pueden trabajar todos los riesgos, estos deben también ser priorizados para ello empleamos la matriz de relación, pues un riesgo puede ser la causa u origen de otros riesgos.

#### **4.11.1.4 Analizar los riesgos**

En esta fase es donde pesamos o valoramos los riesgos, para esto trabajamos con dos variables con sus correspondientes factores que afectan las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia. El riesgo es analizado combinando estimaciones de la consecuencia y probabilidad con las medidas de control existentes.

Para evitar la subjetividad o algún tipo de presión empleamos la votación secreta, ésta se enfoca hacia los factores de probabilidad e impacto basados en las calificaciones relacionadas en la hoja anterior, estas valoraciones subjetivas y objetivas, generan los promedios, las desviaciones estándar y el número de votos individuales por cada riesgo y factor. Esta hoja sirve de base para las calificaciones finales y construcción del mapa de riesgos.

En este proceso es importante iniciar con una clasificación o categorización de los riesgos que faciliten posteriormente su análisis a un nivel corporativo.

El riesgo se clasifica en:

- Riesgo absoluto: El máximo riesgo sin los efectos mitigantes de controles internos.

- Riesgo de detección: La probabilidad de que se obtendrá una conclusión de auditoría errada a partir de los resultados de un examen.
- Riesgo de planeación: Es el riesgo que el proceso de planeación sea defectuoso. En términos de evaluación de riesgos, es el riesgo de que el proceso de evaluación sea inadecuado o incorrectamente implementado.
- Riesgos de proceso: Es el riesgo sobre un proceso determinado.
- Riesgo de portafolio: Es el riesgo de que una combinación de proyectos, actividades o que exista en cartera no alcance para lograr los objetivos totales de la cartera debido a una mala balanza de riesgos dentro de la misma.
- Riesgo específico: Es el tipo de riesgo que recae sobre una actividad específica, debido a que el nivel de riesgo varía de actividad en actividad.
- Riesgo omnipresente: Es el tipo de riesgo que se encuentra en todo el ambiente. El enfoque es el ambiente de las actividades de la empresa en vez de la actividad en sí. Está relacionado con la cultura organizacional.
- Riesgo residual: Es el riesgo que queda cuando han sido aplicadas las técnicas de gestión de riesgos.
- Riesgo administrado: Los riesgos y consecuencias después de la aplicación del control interno.
- Riesgo de control: La tendencia del sistema de control interno de perder eficacia con el paso del tiempo y exponer o impedir la exposición de los activos que salvaguarda.

- Riesgo global: Riesgos que dependen de las medidas tomadas por el ambiente externo sin que la empresa pueda influir sobre ellas.
- Riesgo inherente: Riesgo que forma parte de la naturaleza del ambiente y de las actividades humanas.
- Riesgo de políticas: Es el riesgo que el diseño de las políticas de la organización se adéficiente.
- Riesgo de reputación: Es el riesgo de una pérdida de confianza en la administración de la organización.

#### **4.11.1.5 Priorizar los riesgos**

Para facilitar su entendimiento práctico se explicará las tres variables básicas. Impacto, probabilidad y valor esperado de pérdida.

- **Impacto**: Efecto que puede tener el riesgo en el momento de presentarse, la valoración va de bajo a alto en la medida en que mayor sea su repercusión, sobre el proceso en el momento que el riesgo sucediera.
- **Probabilidad**: Se entenderá como el número de veces en que un evento considerado como riesgo se ha presentado o tiene la posibilidad de presentarse durante un plazo de tiempo dejando libertad al evaluador si esa frecuencia es alta.

La priorización del riesgo incluye comparar los niveles de riesgo encontrado durante los procesos de análisis con los criterios de riesgos previamente establecidos

#### 4.11.1.6 Acciones de mitigación

Implica identificar el rango de opciones para el procesamiento del riesgo, valorar estas opciones, preparar planes de mitigación del riesgo e implantarlos.

Priorizados los riesgos se procede a identificar sus posibles causas, también sobre la base de una matriz de relación, pues una causa de riesgo puede originar otras causas y lo importante no es trabajar todas las causas sino aquellas consideradas causas raíz.

Identificando opciones para el manejo del riesgo:

- Evitar el riesgo:

Cuando se decide no atacar la causa que probablemente genera el riesgo.

Puede ocurrir que ignore el riesgo que se efectúa de una manera inapropiada porque exista una actitud de aversión al riesgo, lo cual es una tendencia de muchas personas (frecuentemente influenciada por el sistema interno de la organización).

Evitar de manera inadecuada un riesgo puede incrementar el impacto de otros riesgos.

Aversión al riesgo resulta en: decisiones de ignorar riesgos a pesar de la información disponible y los costos incurridos en el tratamiento de dicho riesgo, fallar en el procesamiento del riesgo, trasladar decisiones críticas a terceras partes, aplazar decisiones las cuales la organización no puede evitar o seleccionar una opción porque esta representa un menor riesgo, sin considerar los beneficios.

Reducir la probabilidad de la ocurrencia: atacar las causas que lo originan para evitar. Reducir las consecuencias aplicando nuevos controles.

- Transferir el riesgo: Hacer referencia a buscar respaldo y compartir con un tercero alguna proporción del riesgo. Se utilizan mecanismos tales como contratos, pólizas de seguro y cambios en la estructura organizacional (descentralización, alianzas, etc.). El trasladar el riesgo a un tercero, físicamente a otro lugar, reduciría el riesgo para la organización original, pero puede que el nivel total de riesgo no disminuya para las partes involucradas.

- Retener el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido, puede quedar un riesgo residual el cual se debe retener. Se deben elaborar planes para administrar las consecuencias de estos riesgos, y esto incluye identificar el medio de auto financiamiento del riesgo. Los riesgos también pueden retenerse por defecto, por ejemplo cuando falla en identificar y/o transferir apropiadamente el procesamiento del riesgo.

La reducción de la consecuencia y probabilidad se refiere al control del riesgo. El control del riesgo incluye determinar el beneficio relativo de incorporar nuevos controles considerando la efectividad de los controles existentes. Los controles pueden involucrar la efectividad de las políticas, procesos, procedimientos o cambios físicos.

#### 4.11.2 ANÁLISIS FODA

De acuerdo con el Ing. Eduardo Bustos (2011) indica que, la matriz FODA permitirá realizar un análisis de una situación determinada y consiste en 4 componentes claves:

1. Identificación del Problema
2. El Marco de Referencia
3. Análisis Básico
  - Externo
  - Interno
4. Resumen
  - Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
  - Implicaciones en el Negocio (BI`s)
  - Puntos Clave de Influencia (KLP`s)
  - Ventaja Competitiva Sostenible (SCA)

En el primer paso se identifica cuál es el problema o desafío que se debe analizar.

El enunciado puede ser un problema, una oportunidad, un asunto o un reto.

La frase que resume el problema tiene que ser:

- Entendible
- Expresada en lenguaje claro y conciso
- Focalizada
- “Contestada” por el objetivo de negocio
- Puede cambiar durante ó después del análisis

En el Marco de Referencia se debe establecer los “límites” para el proceso

- Define los parámetros de análisis
- Indica qué parte del todo se va a analizar
- Puede ser amplio o restringido
- Establece un plazo de tiempo a futuro

En el análisis básico se debe considerar las siguientes áreas claves:

Externo: Fuera de nuestro control; sin embargo nos impacta:

- El entorno económico
- El mercado
- La competencia
- El Cliente / Los Canales
- El Consumidor
- Los proveedores

Interno: Cómo lo estamos haciendo y si es posible hacerlo mejor que la competencia:

- Las Finanzas
- La Rentabilidad
- Los Recursos Funcionales (MOV'T)
- Recursos Humanos
- La Dinámica de Organización

Finalmente se debe integrar en la matriz FODA las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, dando como resultado lo siguiente:

- Implicaciones de Negocio (BI`s) que normalmente se derivan de las Amenazas y Debilidades y es una combinación de factores tan significativos que deben ser considerados en las estrategias y planes, ya que de lo contrario no se puede resolver el problema.

- Puntos Clave de Influencia (KLP`s) que normalmente derivan de las Fortalezas y Oportunidades, son factores que deben ser construidos, expandidos o desarrollados y es una combinación de factores que proporcionan mayores oportunidades que la competencia para desarrollar el negocio.



- Ventaja Competitiva Sostenible (SCA) que se deriva de los KLP's y es una combinación única de factores, que nos aportan una ventaja sobre la competencia, normalmente hay solamente un (SCA) y es una razón contundente para estar (o no estar) en el negocio, debe ser sostenible, estratégica y significativa y el (SCA) puede referirse a: tecnología; ventaja de costo; patente; un punto de diferencia en un producto; geografía; tiempo; gente; sinergias; otros.

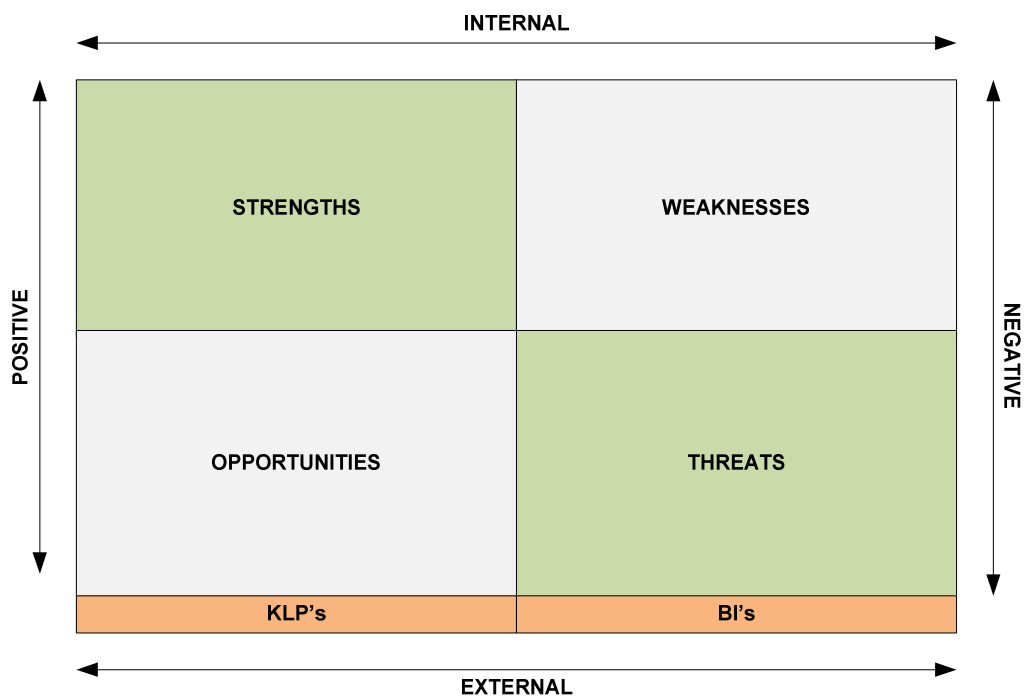


Figura 4.6: Matriz FODA

#### 4.11.3 BALANCED SCORECARD

El Balance Scorecard o conocido también como Cuadro de Mando Integral, es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa.

Permite un análisis individual y en conjunto de quienes intervienen en una organización.

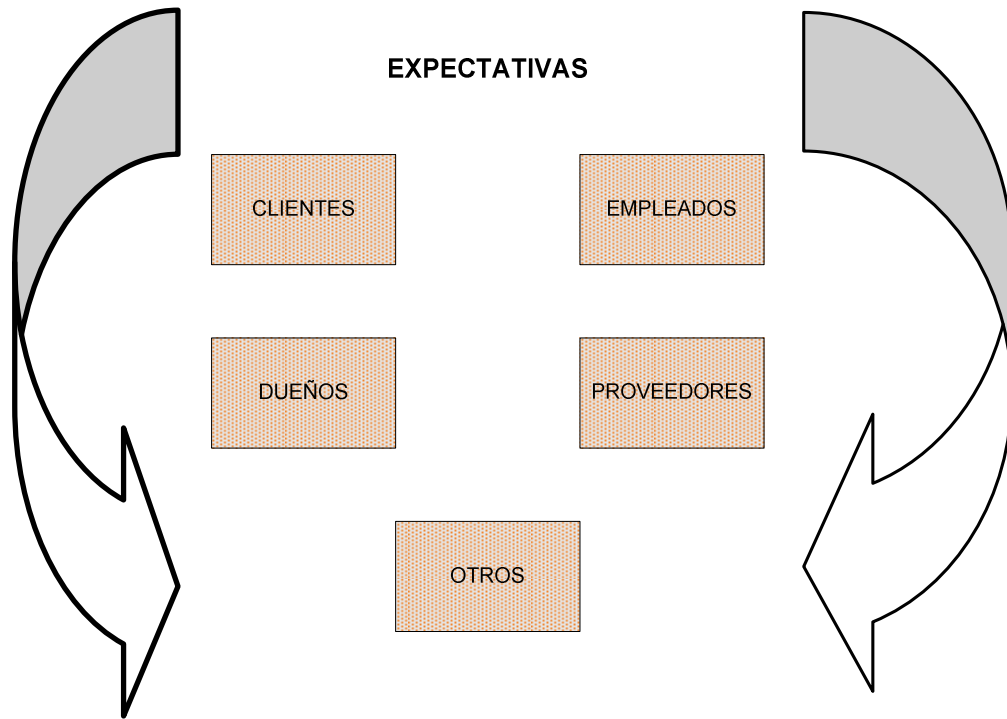


Figura 4.7: Balance Scorecard análisis de expectativas

Es una herramienta enfocada a:

- Sistema para medir
- Sistema de gestión estratégica
- Herramienta de comunicación
- Herramienta de trabajo en equipo, proporciona enfoque y alineamiento

El Cuadro de Mando Integral es una metodología que ayuda a traducir la estrategia a objetivos y medidas que permitan valorar la eficacia alcanzada en la aplicación de la estrategia.

Elementos del Balance Scorecard:

- Perspectivas

- Objetivos
- Indicadores y sus metas
- Mapas estratégicos o relaciones causa-efecto
- Iniciativas, planes de acción, proyectos
- Responsables de los objetivos y las iniciativas
- Recursos (relación con el presupuesto)

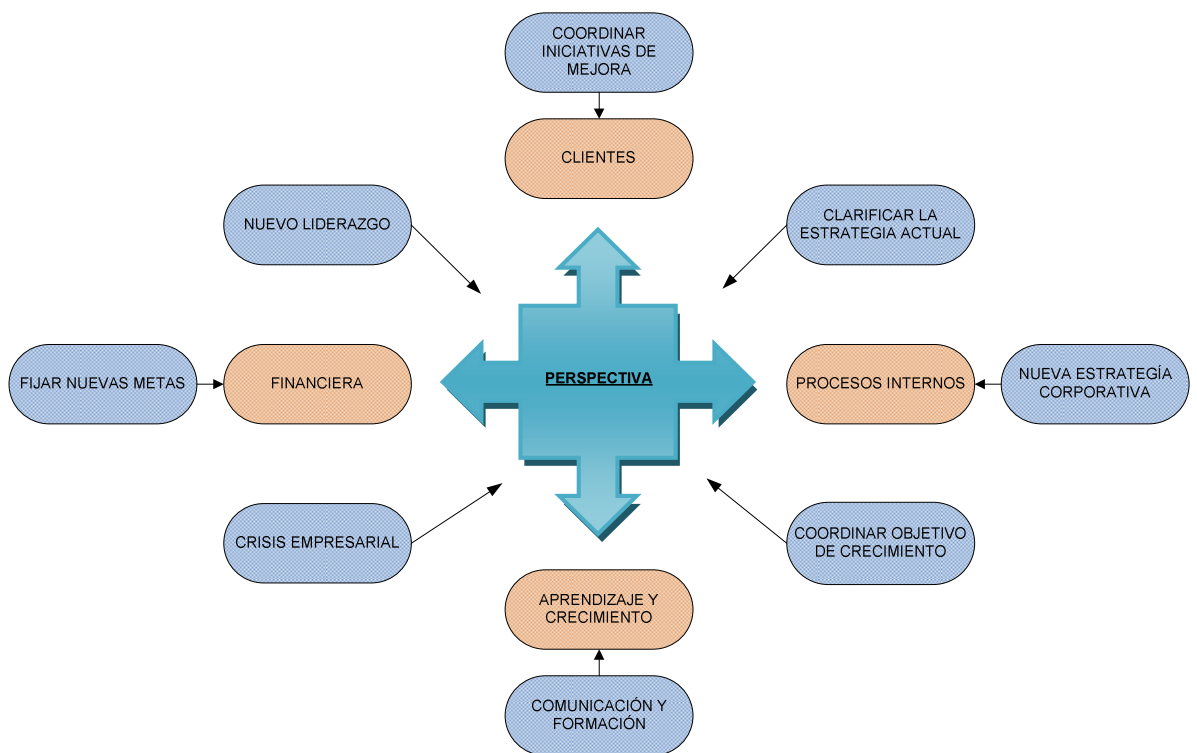


Figura 4.8: Las perspectivas

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia, vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

A través del mapa estratégico se vinculan entre sí los objetivos de las cuatro perspectivas.



#### **4.11.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención:

- Los avances tecnológicos
- Los cambios en los ambientes operativos
- Las nuevas líneas de negocios
- La reestructuración corporativa
- La expansión o adquisición extranjeras
- El personal nuevo
- El rápido crecimiento

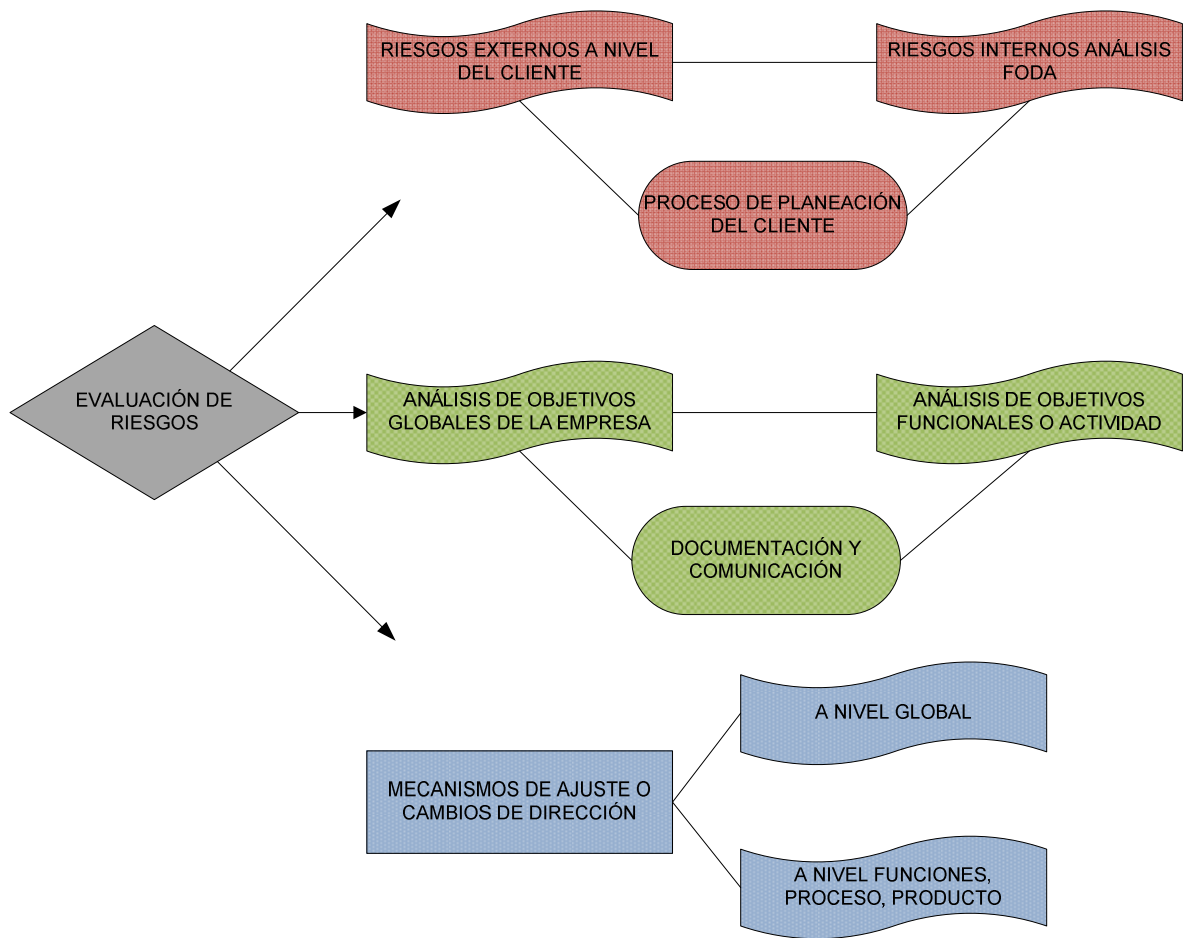


Figura 4.9: Evaluación de Riesgos













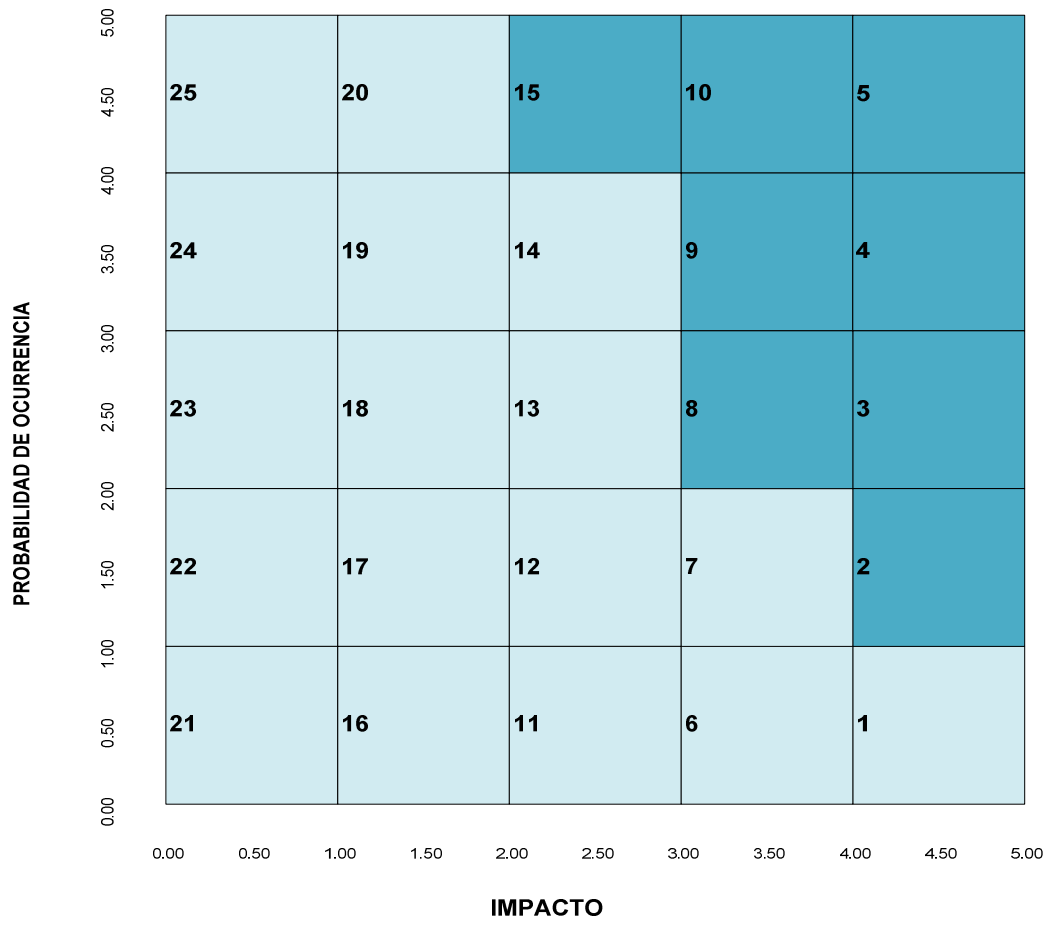


Figura 4.10: Mapa de criticidad de riesgos

Tabla 4.7: Impacto

<b>Riesgos</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Cuadro</b>	<b>Impacto total</b>
<b>Promedio</b>				

ALTO	4	5	5
MEDIO			5
BAJO	1		4
	BAJO	MEDIO	ALTO

Un riesgo con impacto alto y frecuencia media: valoración 5.

Un riesgo con impacto bajo y frecuencia alta: valoración 4.

Figura 4.11: Valorización del riesgo

Si el riesgo resultante es considerado bajo o aceptable, este debe ser aprobado pero con un mínimo de procedimiento futuro. Los riesgos bajos o aceptables deben ser monitoreados y periódicamente revisados para asegurar que ellos se mantienen en niveles aceptables.

Si el nivel de riesgo es alto, pero oportunidades considerables podría resultar de aceptarlo, como por ejemplo el uso de nueva tecnología, entonces la aceptación del riesgo requiere fundamentarse en la valoración del costo de los procesamientos del riesgo, y los costos de corregir las potenciales ocurrencias, frente a las oportunidades que ofrece tomar el riesgo.

Las opciones de procesamiento del riesgo deben ser valoradas teniendo en cuenta que tanto logran la reducción del riesgo y el alcance de cualquier beneficio adicional o creación de oportunidades, un conjunto de opciones puede ser considerado y aplicado individualmente o en combinaciones.

Seleccionar la opción más apropiada involucra balancear el costo de implantación de cada opción contra el beneficio derivado de la misma. En general, el costo de administrar un riesgo debe ser medido conjuntamente con el beneficio a obtener.

En resumen, la aplicación del Modelo de Gestión de Procesos de Auditoría Interna para INMOSOLUCIÓN S.A., tendrá como principal beneficio, el contar con una estructura organizacional eficiente y competitiva que sustente el crecimiento que se plantea alcanzar según se reflejen en el Plan Estratégico de la empresa.

## **CAPITULO 5**

### **5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como parte final del trabajo de investigación realizado en la empresa INMOSOLUCIÓN S.A., serán presentadas las conclusiones a las cuales se ha llegado luego del análisis y diagnóstico del sistema de control interno y las recomendaciones para la aplicación de los procesos de gestión de auditoría interna.

Es importante señalar que el éxito de la empresa dependerá de la decisión que tenga el nivel estratégico para la aplicación de las recomendaciones planteadas en el presente propuesta.

#### **5.1.1 CONCLUSIONES**

El objeto de las conclusiones será el presentar los aspectos más relevantes que se consideran claves para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Las conclusiones serán presentadas según se desarrolle el trabajo; esto es, primero las conclusiones relacionadas al análisis y diagnóstico de INMOSOLUCIÓN S.A., luego las relacionadas con la aplicación de los procesos de gestión de auditoría interna.



- El Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A. no ha sido actualizado de forma periódica de acuerdo con los cambios internos y externos que ha tenido que enfrenar la empresa, por lo cual no se está aprovechando de forma óptima los recursos con los que dispone para el logro de los objetivos planteados por la organización.
- No existe una planificación integral que responda de forma efectiva a los objetivos estratégicos definidos por el nivel superior de la organización, es decir, que no están alineados los objetivos de todas las áreas con la visión y misión de INMOSOLUCIÓN S.A.
- Se pudo determinar que el sistema de control interno y los procedimientos administrativos financieros que actualmente tiene implantado la organización no han sido revisados por lo tanto los manuales de procedimientos no se encuentran actualizados y que es necesario para la planificación y ejecución de la auditoría.
- Se pudo observar que la estructura organizacional de INMOSOLUCIÓN S.A. no cuenta con un nivel de STAFF (Auditoría Interna), que permita contar con el asesoramiento adecuado para el normal desenvolvimiento y permanencia de la empresa en el mercado.
- De la revisión efectuada al Balance Scorecard implantado por INMOSOLUCIÓN S.A., se pudo determinar que existía cierta resistencia por parte del personal, especialmente por la calificación que se obtendría al final del año de acuerdo al resultado presentado en el sistema STRATEGYLINK y además porque no se consiguió trabajar en

equipo de forma permanente ya que se dieron cambios importantes de directivos, personal, así como la liquidación del HOLDINGDINE S.A., provocando que esta herramienta se deje de utilizar.

- Se pudo determinar que en el manual de procedimientos en donde se refleja las responsabilidades del personal de la empresa, no concuerda con las funciones que realiza el mismo en cada uno de los puestos de trabajo definidos en el orgánico estructural de la empresa.

- De la revisión efectuada a los Indicadores Clave de Desempeño KPI's que permite medir el rendimiento de los procesos de: responsabilidad social; resultados financieros; valor para clientes; eficiencia de procesos; desarrollo de talento humano, entre otros, se pudo determinar que los mismos no han sido actualizados, por lo cual el resultado de los indicadores implantados en los diferentes procesos dejan de ser objetivos y por lo tanto no permite al nivel superior de la empresa tomar decisiones oportunas y efectivas.

- La estructura organizacional de INMOSOLUCIÓN S.A., no cuenta con una administración por procesos, ocasionando que los procesos financieros no se encuentren interrelacionados de forma clara con los procesos de producción dando como resultado ineficiencia en el uso de los recursos con los que dispone la empresa.

- Se determinó que los salarios del personal de la empresa no son competitivos frente a la competencia.

- Se determinó que la organización no cuenta con un procedimiento para la actualización de los perfiles y competencias que debe cumplir el personal para desempeñarse en cada uno de los cargos establecidos en el

organigrama estructural de INMOSOLUCIÓN S.A., generando que el empleado que ocupa un determinado cargo no cumpla con los requisitos mínimos para realizar su trabajo y por ende no exista eficiencia en el uso de los recursos.

- De la revisión efectuada se pudo determinar que no existe una planificación en función de las especificaciones técnicas en la adquisición y abastecimiento de materiales, ocasionando retrasos, costos adicionales en los proyectos que desarrolla INMOSOLUCIÓN S.A.
- El proceso de cobranzas y recuperación de cartera no es efectivo, lo que ocasiona que no se tenga la liquidez y la solvencia suficiente para cumplir con la programación de pagos que tiene la empresa.
- Se pudo observar que no se tiene definido un procedimiento de actualización de los estudios de mercado, ocasionando que los proyectos ofertados por la empresa no cubran las expectativas de los potenciales clientes militares y civiles. Además, esto es la causa para que no se invierta de forma eficiente, efectiva y económica en la publicidad y propaganda de los proyectos que desarrolla INMOSOLUCIÓN S.A.
- El actual gobierno puede optar con decisiones políticas que afecten la operación normal de INMOSOLUCIÓN S.A., ya que existe la posibilidad de que el personal de las Fuerzas Armadas deban sujetarse a los normas del IESS, generando la desaparición del ISSFA.

### **5.1.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se presentan a continuación, tienen como objeto, permitir al nivel estratégico de la empresa, conocer los distintos aspectos que deben ser considerados para mejorar el sistema de control interno y la eficiencia de los procedimientos administrativos.

- Actualizar de forma periódica el Plan Estratégico de INMOSOLUCIÓN S.A., de acuerdo a los cambios que se presentan de forma constante en el entorno interno y externo, con el propósito de alcanzar eficiencia, efectividad y economía en los procesos y por ende para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización.
- Revisar de forma periódica que los objetivos de cada área se encuentren alineados a la visión y misión de la empresa de manera que todos los recursos sean utilizados de forma eficiente, efectiva y económica.
- Analizar la posibilidad de contar con un Auditor Interno para que se encargue de efectuar una revisión de todos los procesos administrativos financieros con la finalidad de que se establezcan recomendaciones dirigidas a fortalecer el sistema de control interno y la eficiencia de los procedimientos de INMOSOLUCIÓN S.A.
- Diseñar un organigrama en donde se analice la posibilidad de contar con un Comité de Auditoría y un Auditor Interno, para que la Gerencia disponga de la asesoría adecuada y pueda tomar decisiones de forma oportuna y efectiva.

- Definir las funciones del Comité de Auditoría y del Auditor Interno, con el propósito de mejorar la calidad y la efectividad del trabajo de los mismos.
- Elaborar un Plan de Acción en donde se establezca las actividades, responsables y fechas que deberán ser observadas por todo el personal de la organización, así como por quien lidere el manejo, seguimiento y control del Balance Scorecard, de manera que la Gerencia pueda sustentar su gestión con la utilización eficiente de esta herramienta administrativa.
- Realizar una re visión y actualización de las responsabilidades que constan en el manual de procedimientos para asegurarse que las mismas concuerden con el manual de funciones, consiguiendo con esto que todo el personal de la empresa conozca cuál es su grado de contribución en el logro de los objetivos de la empresa.
- Efectuar una retroalimentación constante en la mejora de los procesos de la organización, ya que esto permitirá actualizar los Indicadores Clave de Desempeño KPI's, necesarios para monitorear y controlar el rendimiento de los procesos, permitiendo a la vez efectuar los correctivos que se requieran para alcanzar los objetivos expresados en el Plan Estratégico de la empresa.
- Establecer si los procesos se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización para identificar que procesos son críticos, pero no están contribuyendo a la consecución de ningún objetivo y a la vez para obtener

que objetivos no están soportados por ningún proceso con el propósito de la gerencia pueda definir que procesos necesitan ser mejorados para lograr los resultados deseados.

- Analizar la posibilidad de crear una política de incentivos para todo el personal de la empresa en función del desempeño logrado y a la consecución de los objetivos departamentales de forma de incentivar y comprometer al cliente interno con la visión y misión de INMOSOLUCIÓN.
- Elaborar una planificación tomando en cuenta las especificaciones técnicas en la adquisición y abastecimiento de materiales en coordinación entre las áreas de planificación, presupuestos, financiero y logística con el propósito de cumplir con los cronogramas de trabajo que se tienen definidos para los diferentes proyectos, esto permitirá alcanzar la rentabilidad esperada por INMOSOLUCIÓN S.A.
- Revisar por parte de la gerencia la política y el proceso de cobranzas y recuperación de cartera en función de la política de pagos de forma de identificar los cambios que se requieren efectuar para mejorar la posición de liquidez y solvencia necesarias para el normal desenvolvimiento de la empresa.
- Mantener actualizado el estudio de mercado para lograr cubrir las expectativas específicas de los potenciales clientes militares y civiles con los proyectos habitacionales que oferta INMOSOLUCIÓN S.A., así como para definir las estrategias de publicidad y promoción a desarrollarse en función del mercado objetivo.

- Analizar el riesgo potencial de una posible desaparición del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), para que se establezca por parte de la gerencia, la estrategia más apropiada que permita la finalización de los proyectos inmobiliarios que se viene ejecutando sin contratiempos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros y revistas:

- Méndez C. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Bustos, E. (2011). *Maestrías en Planeación y Dirección Estratégica, Módulo de Planeación y Gestión Estratégica*. Quito.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- Cimientos. (2013). *Aumenta Bono y Crédito. Seminario de la Construcción*.
- Deloitte & Touche. (2009). *Manual del Enfoque de Auditoría*.
- *Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría Administración y Afines*. (2000). Quito: Corporación Edi - Ábaco.
- Econo Mundo. (2013). *La revista para emprendedores*.
- Ekos Negocios. (2004). *Sector Inmobiliario. Protagonistas Ecuador*.
- Forética. (2004). *Responsabilidad Social Empresarial, Situación en España*. Madrid: Forética.
- Franklin, B. (2009). *Organización y métodos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Johnson G; Scholes k. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.



- Kaplan R; Norton D. (2000). *La organización focalizada en la estrategia cómo implementar el balanced scorecard*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan R; Norton D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión.
- Lideres N° 14. (2012). La Construcción se Apuntala.
- Porter M. (1998). *Ventaja competitiva, creando y sosteniendo un desempeño superior*. Mexico D.F.: Free Press Edition.
- Ruiz J; López C. (2004). *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. Bogotá: Alfaomega Ra-Ma.
- Santillana J. (2010). *Auditoría interna integral administrativa, operacional y financiera*. Mexico D.F.
- Trischler W. (2000). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Mexico D.F.: Gestión.
- Whittington O; Ray P. (2004). *Auditoría un enfoque integral* (Vol. 14a. Edición). Colombia: Mc Graw - Hill.
- Whittington O; Ray P. (2005). *Principios de Auditoría* (Vol. 14° Edición). Colombia: Mc Graw - Hill.

- **Páginas Web:**

- The Institute of Internal Auditors. (2010). *Código de Ética*. Obtenido de [www.iaa.com.ec](http://www.iaa.com.ec)
- The Institute of Internal Auditors. (2010). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Obtenido de [www.iaa.com.ec](http://www.iaa.com.ec)
- *Formulación del problema de investigación*. (2012). Obtenido de [www.mistareas.com](http://www.mistareas.com)

- Vogel M. (2012). *Indicadores no financieros tablero de comando*. Obtenido de [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
- Zenge P. (2012). *The fifth discipline*. Obtenido de [www.solonline.com](http://www.solonline.com)