





INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR  
EL MANEJO DE CARTERA EN LA CONSTRUCTORA REIVAX ,UBICADA  
EN CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
EN EL AÑO 2016

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración Bancaria y Financiera

Autora: Oto Sánchez Blanca Patricia

Tutora: Ing. Angélica Aldaz

Quito, Junio 2016

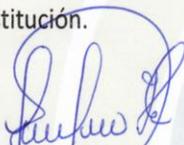


TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

### ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 25 de Abril del 2016

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) **OTO SANCHEZ BLANCA PATRICIA** de la carrera de Administración Bancaria y Financiera cuyo tema de investigación fue: **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL MANEJO DE CARTERA EN LA CONSTRUCTORA "REIVAX", UBICADA EN CARCELEN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2016** una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

  
Ing. Aldáz Angélica  
Tutor del Proyecto

  
Ing. Mina Marco  
Lector del Proyecto

  
Ing. Franklin Cevallos  
Director de Escuela

  
Eco. Pablo Montufar  
Coordinador de Proyectos

Matriz:  
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño  
Teléfono: 2255460 / 2269900  
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec  
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec  
Quito - Ecuador

Campus 1:  
Calle Logroño Oe 2-84 y  
Av. de la Prensa (esq.)  
Edif. Cordillera  
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

Campus 2:  
Bracamoros N15-163 y  
Yacuambi (esq.)  
Telf.: 2262041

Campus 3:  
Av. Brasil N46-45 y  
Zamora  
Telf.: 2246036

Campus 4:  
Yacuambi  
Oe2-36 y  
Bracamoros

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son mi absoluta responsabilidad.

---

**OTO SANCHEZ BLANCA PATRICIA**

**CC: 172021912-8**

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **Blanca Patricia Oto Sánchez** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No **172021912-8** .de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autora del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **“Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera”** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**Oto Sánchez Blanca Patricia**CEDULA**172021912-8

Quito, a los ..... 9 días del mes de Junio de 2016 .....

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente agradezco a mi Padre celestial que me dio la vida, y la oportunidad de tener más sabiduría a través de mis estudios,” Dios mío con todo mi corazón te doy gracias por todas las peticiones que me has dado, por la vida, la salud, una familia maravillosa, por tu cuidado y protección y también por la bendición de permitirme graduarme en mi carrera”.

**DEDICATORIA**

A mi Dios por la vida y por darme sabiduría.

    Mi madre María por sus palabras de aliento ante la vida.

    A mi padre Carlos por su apoyo incondicional y la confianza.

    A mi esposo Carlos Humberto por darme la oportunidad de superarme.

A mis hijos Eimily Patricia y Carlos Alejandro por ser la fuerza para seguir de pie.

## Índice General

CAPÍTULO I.....	1
1.01 Contexto .....	1
1.02 Antecedentes. ....	3
1.03 Justificación.....	5
1.04 Definición del Problema Central (Matriz T) .....	7
1.04.01 Definición del Problema Central Matriz T .....	8
1.04.02 Identificación del Problema .....	9
1.04.03 Análisis de la Matriz T.....	10
CAPÍTULO II .....	12
2.01 Análisis de Involucrados .....	12
2.01.01 Definición de Mapeo de Involucrados.....	12
2.02 Mapeo De Involucrados .....	13
2.02.01 Análisis del Mapeo de Involucrados.....	14
2.03 Matriz de Análisis del Mapeo de Involucrados.....	16
2.03.01 Análisis de Matriz de Involucrados .....	17
CAPÍTULO III.....	19
3.01 Árbol de Problemas .....	19
3.01.01 Árbol de Problemas .....	20
3.01.02 Análisis del Árbol de Problemas .....	21
3.02 Árbol de Objetivos .....	22
3.02.01 Árbol de Objetivos.....	23
3.02.02 Análisis del Árbol de Objetivos.....	24
CAPÍTULO IV.....	25
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	25
4.01.01 Matriz De Análisis De Alternativas .....	26
4.01.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas.....	26
4.02.01 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	28

4.02.01.01 Análisis de Matriz de Impacto de los Objetivos .....	28
4.03 Diagrama de Estrategias. ....	29
4.04 Matriz de Marco Lógico .....	30
4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico .....	32
CAPÍTULO V .....	34
5.01 Propuesta .....	34
5.01.01 Antecedentes .....	34
5.01.02 Misión .....	35
5.01.03 Visión.....	36
5.01.04 Política .....	36
5.01.05 Objetivo General.....	36
5.01.06 Objetivo Especifico.....	36
5.02 Descripción de la Herramienta Metodológica. ....	36
5.02.01 Objetivo .....	36
5.02.02 Equipo de trabajo de Constructora Reivax .....	38
5.02.03 Formato de Control Capacitaciones.....	40
5.02.04 Formato de Capacitadores .....	41
5.02.05 Talento Humano. ....	41
5.02.06 Políticas de Cartera .....	43
5.02.07 Diagrama de Estrategias de Cartera.....	43
5.02.08 Reconocimiento: .....	44
5.02.09 Aceptación: .....	44
5.02.10 Importe:.....	44
5.02.11 Formato Control Fechas de Pago.....	45
5.03 Ejecución y Seguimiento:.....	46
5.03.01 Recomendaciones en Cobros Difíciles .....	46
5.04 Implementación de un Manual de Procedimientos Para Mejorar la Cartera de la Constructora Reivax .....	47
5.04.01 Objetivo de la Propuesta .....	47
5.04.02 Objetivo General.....	47
5.04.03 Objetivo Especifico.....	48

5.04.04 Justificación de la Propuesta.....	48
5.05 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta. ....	49
5.05.01 Planeación.....	49
5.05.02 Organización.....	56
5.05.03 Control .....	61
5.05.04 Evaluación. ....	63
5.06 Cronograma de Desarrollo del Proyecto .....	64
5.07 Presupuesto.....	65
CAPÍTULO VI.....	66
6.01 Análisis de Impactos .....	66
6.01.01 Impacto Social .....	66
6.01.02 Impacto Económico .....	67
6.01.03 Impacto Productivo.....	67
6.01.04 Impacto Ambiental .....	68
CAPÍTULO VII .....	69
7.01 Conclusiones y Recomendaciones .....	69
7.01.01 Conclusiones.....	69
7.01.02 Recomendaciones .....	70
7.02 Bibliografía.....	71
7.03 Anexos.....	72

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1 Matriz T .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2 Parámetro de Calificación.....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 4 Matriz de Análisis de Alternativas .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 5 Matriz de Involucrados .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 6 Matriz Marco Lógico .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 7 Formato Control de Capacitaciones.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 8 Formato Temática de Capacitaciones .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 9 Formato Control de Asistencia a Capacitaciones .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 10 Formato Control de Recaudación Clientes.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 11 Formato Capacidad de Pago .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 12 Funciones de Empleados .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 13 Matriz Raci .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 14 Cronograma.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 15 Presupuestos .....</b>	<b>65</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 Mapeo de Involucrados .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2 Árbol de Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 Árbol de Objetivos.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 4 Diagrama de Estrategias .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 5 Logo Constructora Reivax.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 6 Estructura Organizacional .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 7 Estrategias de Cartera .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8 Estrategia Financiera .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 9 Estrategia Ventas.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 10 Estrategia Cobro.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 11 Organigrama de Funciones.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 12 Edificio Cumbre 1.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 13 Edificio Cumbre 2.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 14 Cumbre 3.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 15 Conjunto Alexina 1.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 16 Conjunto Alexina 2.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 17 Edificio Alexina 3.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 18 Edificio Alexina 4.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 19 Edificio Alexander .....</b>	<b>75</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La importancia de contar con un manual de procedimientos se hace evidente en el mejoramiento de los procesos, es así que en este proyecto se propone la realización de un manual de procedimientos con el fin de mejorar el manejo de cartera en la empresa Constructora Reivax, y crear un compromiso con sus colaboradores y que las actividades se desarrollen de manera eficiente.

Durante la investigación verificada y analizada se ha llegado a la conclusión que es factible la mejoría siempre con la ayuda del personal de la empresa.

Se realizaron los respectivos análisis con la información solicitada, con la cual se procederá a dar las conclusiones y recomendaciones.

El principal objetivo es implementar el manual de procedimientos para mejorar la cartera, socializando con sus colaboradores para todos tener un mismo lenguaje en la empresa y así poder desarrollar las actividades, en beneficio de todos los que son parte de Constructora Reivax, ofreciendo una mejor atención al cliente y entregando las inmobiliarias de buena calidad y confiables.

## **ABSTRACT**

The importance of having a procedures manual in this project in order to improve portfolio management in the company Constructors Reivax , and creating a commitment with its partners to develop an efficient way every improvement to be made in each activity manual procedures.

During verified and analyzed research it has concluded that improvement always with the help of staff of the company is feasible.

The respective analysis with the information requested, which will proceed to the conclusions and recommendations were made.

The main focus is to implement the manual of procedures to improve portfolio , socializing with colleagues all have the same language in the company and to develop activities for the benefit of all who are part of Reivax , offering better customer real estate and delivering customer quality and reliable.

## CAPÍTULO I

### 1.01 Contexto

Reivax Constructora empresa inmobiliaria dedicada a la construcción de viviendas como departamentos y casas, fue fundada el 26 de Diciembre de 1986, como una empresa que administra una cartera extensa de sus propios bienes y de terceros en el Estado de New Jersey, Estados Unidos de América. (Reivax Constructora, 2014)

Como profesionales en el área de inmobiliaria y gracias al arduo trabajo de veinte años, los dueños de la empresa lograron mantener una cartera de ochenta y siete departamentos en la ciudad de Paterson.

En 1989 se fundó la empresa subsidiaria, Great Falls Real Estate Agency Inc. La misma que se dedicó a la comercialización de bienes inmuebles, llegando a ser la primera compañía inmobiliaria Hispana y más grande en ventas en el Condado de Passaic County, New Jersey. Desde 1989 hasta el año 2005 comercializo más de USD \$ 162 000, 000,00(Ciento sesenta y dos mil millones de dólares) Great Falls Rehab L.L.

Conocedores de la gran utilidad que generaba la industria de la construcción durante el auge inmobiliario de los 90, los dueños deciden ingresar en esta industria, al

comienzo construyendo casas modulares y prefabricadas, para luego dedicarse por completo a la construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares.

Después de cuarenta y dos años de residencia en el Estado de New Jersey, los dueños deciden regresar a su país natal, el Ecuador, y dedicarse al área de la construcción.

En el año 2004 "CONSTRUCTORA REIVAX" se inicia en Ecuador con la edificación de sus primeros tres proyectos. "CUMBRE 1" Este edificio fue construido dentro de la conocida Urbanización del Condado, consta de cinco departamentos con acabados de lujo, bodega, y dos puestos de parqueadero para cada departamento.

Fue el primero de tres edificios que se iban a construir en ese sector, actualmente el edificio se encuentra ubicado entre sus gemelos: "Edificio Cumbre 2" y "Edificio Cumbre 3" (Reivax Constructora, 2014)

Fue edificada después de la construcción y comienza a entregar sus primeros departamentos del edificio, al igual que CUMBRE 1 este edificio cuenta con cinco departamentos de similares características, parqueaderos subterráneos y los acabados son de primera.

Hoy en día se ubica en la Urbanización del Condado a lado del edificio CUMBRE 1. Se construyó simultáneamente con CUMBRE 2 y el mismo cuenta con seis departamentos de 1, 2,3, dormitorios; cada uno con su respectiva bodega y sus dos puestos de parqueadero en los subsuelos del edificio.

## “CONJUNTO PRIVADO ALEXINA 1

El conjunto Privado “Alexina 1” fue un proyecto exitosamente vendido, ubicado en la calle N 76, Barrio Jervis Camacho, por el sector de Carcelén, al norte de Quito; contando con catorce casas desde 118 m<sup>2</sup> hasta 143 m<sup>2</sup>. (Reivax Constructora, 2014)

Las casas fueron diseñadas en tres plantas con bodega, jardín posterior, parqueaderos, casa comunal, garita, cuarto de máquinas, cisterna, juegos infantiles y dispone de 811 m<sup>2</sup> de área verde adicional a lo que exige el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Él sector cuenta con todos los servicios básicos, Constructora Reivax es una empresa constituida en el Ecuador desde el año 2004. Hoy en día se encuentran con grandes proyectos con constante innovación y cuenta con un equipo altamente calificado, profesional, responsable y con ideas modernas.

En la actualidad se está construyendo proyectos de bienes inmuebles (casa y departamentos en conjuntos habitacionales y edificios) con estructura sismo resistente, acabados de primera y con un diseño vanguardista.

Buscando siempre lo mejor en decorados y diseño arquitectónico, entregando proyectos inmobiliarios modernos y confortables.

### **1.02 Antecedentes.**

El control de la cartera es uno de los pilares fundamentales y eje central para que toda empresa tenga una solvencia económica sustentable, en tal virtud es necesario y prioritario tener un manual de procedimientos para la recaudación de cartera;

Constructora Reivax no es ajena a esta realidad, es así que se ha detectado falencias



generando la necesidad de crear un manual de procedimientos para la recaudación de cartera, enfocado a la optimización de los recursos del Departamento financiero.

La ineficiencia de recaudación de la cartera se genera principalmente a que las personas encargadas del seguimiento de la cartera a clientes tienen los conocimientos y experiencia de otras empresas pero no se apegan a la realidad económica y requerimientos de la constructora, el mismo hecho de ser una constructora se debe manejar de diferente forma la recaudación de las obligaciones de clientes, puesto que no se factura constantemente, se realiza una o máximo dos facturas al año por cliente por montos elevados.

Por tal motivo se debe mantener un registro óptimo de los anticipos de dinero que posteriormente se convertirán en valores facturables, al no existir una guía los responsable y/o trabajadores manejarán los registros a criterio personal todos los documentos y registros monetarios que en ciertas ocasiones pueden coincidir con los requerimientos de la constructora, pero no se debe dejar al libre albedrío la información obtenida, sobre todo con el recurso monetario que es el recurso más delicado de una empresa.

Las repercusiones que causa el mal manejo económico en una empresa, como es el caso de recaudación de la cartera se suelen suscitar entre los más comunes y perjudiciales como: insuficiencia de flujo monetario, registro tardío de los abonos de clientes, registro inadecuado de los créditos a clientes e incumplimiento con los proveedores, esto generaría un mal funcionamiento de las actividades diarias de la constructora desde la más sencilla hasta la más compleja, llegando en ciertas ocasiones a causar conflictos económicos legales con los clientes y proveedores.

En todo proceso empresarial es necesario contar con un manual de procedimientos que ayude a mejorar las actividades dentro de la empresa y más aún en el procedimiento de recaudación de la cartera, que es uno de los puntos principales de la empresa, no sin antes analizar todas las pautas y parámetros que delimiten el alcance de dicho manual que sirvan de guía para el desarrollo eficiente del proceso contable; para todo trabajador que llegue a manejar el proceso de recaudación de cartera y no se vuelva un proceso único e intransferible de una persona o trabajador, todo esto basándose a que toda empresa se desarrolla en una realidad económica única y diferente.

### **1.03 Justificación**

Es importante implementar y socializar un manual de procedimientos para poder disminuir el porcentaje de morosidad, la rotación y ausentismo del personal y por ende el desconocimiento de las actividades, se ha producido la ineficiencia en el manejo de cartera con este manual se pretende facilitar y agilizar el procesos en la empresa.

El propósito de la implementación de un manual es dentro del Departamento Financiero de la constructora y enfocándonos en el procedimiento de recaudación de la cartera, que es uno de los ejes principales sobre el cual gira la liquidez de la empresa, el presente proyecto de investigación no solo crea un manual de procedimientos sino más bien propone una herramienta que permita, controlar, analizar, desarrollar informes financieros, con información veraz y eficiente de la cartera de **CONSTRUCTORA REIVAX**.

Se podrá analizar los componentes principales del flujo de efectivo, también aportara con un análisis del nivel de endeudamiento y capacidad de pago del cliente;



para que no haya muchos retrasos en los pagos de los mismos, así determinar el tiempo en que los pasivos (cuentas por cobrar) puedan convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa demora en cobrar a sus clientes.

Para cumplir el objetivo principal de la empresa que es, **generar utilidades**, como herramienta principal se implementara los procesos de la Administración las cuales son :Planeación, Organización, Control, y Evaluación dentro de estas herramienta también tenemos como capacitar al personal responsable del área financiera para que realice el seguimiento respectivo y eficiente de la cartera de la constructora, designar las actividades a las diferentes áreas para que se desempeñen de la mejor manera, posteriormente se realizara los respectivos controles y evaluaciones de las capacitaciones, también se aportara con un formato especialmente para registrar las llamadas de cobranza ,para que posteriormente tenga un respaldo, la área encargada de este control.

Los registros de los abonos y saldos de la deuda de los clientes, también tendrán un control más eficiente ya que se aportara con un formato especial y con firma de responsabilidad, para que su registro se ha adecuado, y no tener inconvenientes con los clientes ni estar en desacuerdos por un mal registro.

El equipo de Constructora Reivax los cuales conforman: Contador, Supervisor Financiero, Asistente Financiera, Asistente Contable son las personas encargadas y designadas a contribuir con este proyecto.

El equipo está dispuestos para colaborar en la mejoría de la empresa ya que habrá estabilidad laboral para sus trabajadores, mediante capacitaciones, asignación de



áreas y funciones serán designadas y controladas, el cual permitirá aportar con la información que cada uno necesita para poder analizar la empresa en tiempo real.

Son los más interesados en implementar y socializar un manual de procedimientos para la recaudación de cartera de la Constructora Reivax.

#### **1.04 Definición del Problema Central (Matriz T)**

“Diagrama de Campo de fuerzas, permite evidenciar resultados de un problema mediante la situación actual, que es una técnica aplicable a situaciones sociales problemáticas que están frecuentemente en movimiento llegando a un punto de equilibrio entre las fuerzas impulsadoras y las fuerzas bloqueadoras, así como los potenciales de cambio en pro de las fortalezas a lograr.” (Jorgue de la Fuente, 2014)

### 1.04.01 Definición del Problema Central Matriz T

**Tabla 1 Matriz T**

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Falta de liquidez por cartera vencida e incumplimiento con los proveedores.	Manejo inadecuado de la información de cartera de la Constructora Reivax.				Actualizar información diaria para mejor el control de la cartera y el flujo de efectivo.
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Capacitación y motivar al personal responsable de llevar el control.	4	3	2	4	Desinterés del personal para capacitarse.
Analizar el nivel de endeudamiento y capacidad de pago del cliente	2	4	2	4	Clientes con baja o alto nivel de endeudamiento e ineficiente capacidad de pago
Software eficiente para un correcto control de la cartera	3	4	2	4	Llevar los registros manualmente.
Socializar con claridad al cliente las políticas de recaudación de la cartera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablas de Amortización</li> </ul>	3	4	4	5	Información ineficiente a los clientes sobre sus obligaciones con la empresa, realizando un calendario para el cliente con su respectiva fecha y monto para que no haya inconvenientes al momento de realizar los cobros.
El Personal responsable debe realizar un seguimiento eficiente a los vencimientos de cartera, deben ser capacitados para esta área y conocer las cuentas que van a manejar para la recaudación de los abonos de los clientes.	3	4	3	4	Ineficiencia e ineficacia del departamento encargado a realizar la recuperación de cartera

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Patricia Oto

### 1.04.01.01 Estructuración

**I** = Intensidad

**PC** = Potencial de cambio

**Tabla 2 Parámetro de Calificación**

<b>1</b>	<b>Bajo</b>	<b>0-25%</b>
<b>2</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>26-50%</b>
<b>3</b>	<b>Medio</b>	<b>50%</b>
<b>4</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>51-75%</b>
<b>5</b>	<b>Alto</b>	<b>76-100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Oto

### 1.04.02 Identificación del Problema

En la actualidad la Constructora Reivax mantiene una ineficiencia en el proceso y control del manejo de cartera, este problema con lleva a que exista la falta de liquidez por la cartera vencida y causando mal estar con los proveedores y por ende con los clientes.

Se requiere un análisis de los procesos actuales para lograr mejoras, con el objetivo de optimizar tiempo y recursos.

### 1.04.03 Análisis de la Matriz T

En esta matriz existen fuerzas impulsadoras y bloqueadoras las cuales iremos analizando a continuación:

Capacitación y motivar el personal responsable de llevar el control; con una intensidad de 4 es una calificación buena ya que equivale a medio con una posibilidad de cambio 3 que corresponde a un valor medio pero su fuerza bloqueadora indica que hay desinterés de capacitarse con una intensidad de 2 que es medio bajo y su posibilidad de cambio de 4 que equivale a medio alto.

Analizar el nivel de endeudamiento y capacidad de pago del cliente; su intensidad es de 2 que representa como medio bajo, con una posibilidad de cambio de 4 donde se nota sería medio alto, sin embargo su fuerza bloqueadora es la clientela con bajo o alto nivel de endeudamiento e ineficiente capacidad de pago, con una intensidad de 2 donde se ve su nivel medio bajo, y su posibilidad de cambio es de 4 que nos equivale a medio alto.

Software eficiente para un correcto control de cartera; cuya intensidad es de 3 que representa a un nivel medio, con una posibilidad de cambio de 4 siendo la calificación medio alto, su fuerza bloqueadora es llevar los registros manualmente que representa una intensidad de 2 un nivel medio bajo, con posibilidad de cambio de 4 que es equivalente a medio alto.

Socializar con claridad al cliente las políticas de recaudación de la cartera como tablas de amortización, su intensidad es de 3 siendo un nivel medio, con una posibilidad de cambio de 4 que equivale a medio alto, con una fuerza bloqueadora de información



ineficiente a los clientes sobre sus obligaciones con la empresa realizando un calendario para el cliente con sus respectivas fechas y montos para que no haya inconvenientes al momento de realizar el cobro, con una intensidad de 4 este nivel es medio alto, con una posibilidad de cambio de 5 que es un nivel de resultado alto.

El personal responsable debe realizar un seguimiento eficiente a los vencimientos de cartera, deben ser capacitados para esta área y conocer las cuentas que van a manejar para la recaudación de los abonos de los clientes , con una intensidad de 3 que es un nivel medio bajo, con una posibilidad de cambio de 4 que es un nivel medio alto, su fuerza bloqueadora es la ineficiencia e ineficacia del departamento encargado a realizar la recuperación de cartera su intensidad equivale a 3 un nivel medio teniendo como una posibilidad de cambio de 4 que es un nivel medio alto.

## CAPÍTULO II

### 2.01 Análisis de Involucrados

#### 2.01.01 Definición de Mapeo de Involucrados

El análisis de involucrados es una herramienta que permite identificar los actores sociales más importantes del Estado, sector privado y sociedad civil que puedan ser la base para la implementación de una intervención. Así mismo permite conocer el rol de los actores sociales, las funciones, actividades y responsabilidades e influencia en la implementación del proyecto. (Hector Sanin Angel, 2012)

Esto ayudará a la formación de comités o grupos de apoyo para actividades específicas del proceso de elaboración y ejecución de un plan, programa o proyecto. (Maurtua, 2013)

En general, el propósito del análisis de involucrados es:

- Identificar a los actores e involucrados en un plan o proyecto.
- Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.

- Identificar los recursos que cada grupo puede aportar para la solución del problema.
- Identificar las responsabilidades de cada grupo durante la intervención.
- Identificar los intereses y conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al proyecto.
- Concluir sobre las posibilidades de viabilidad del proyecto que se sustente en la consecución de acuerdos y en la satisfacción de los intereses de los involucrados

## 2.02 Mapeo De Involucrados

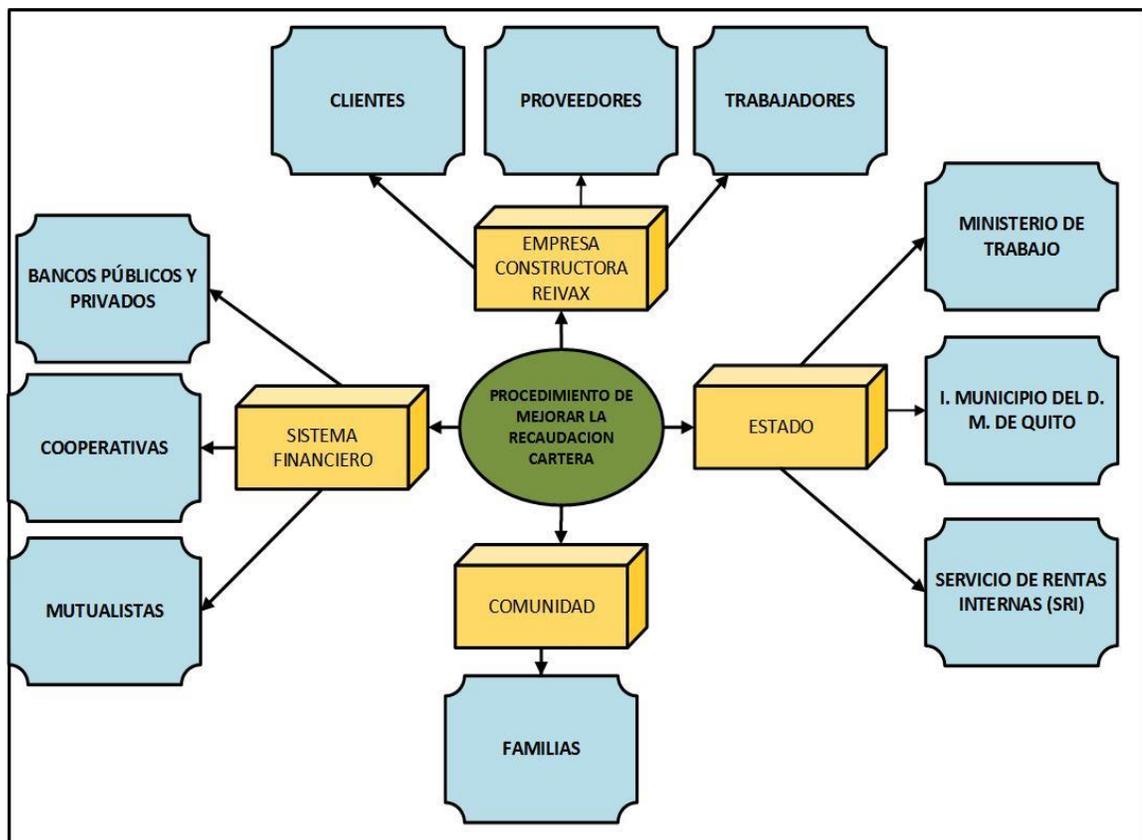


Figura 1 Mapeo de Involucrados

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

### 2.02.01 Análisis del Mapeo de Involucrados

El Estado como interesado macro del proyecto, intenta mantener un constante movimiento económico mediante incentivos productivos procurando que el dinero circule dentro del país, contribuyendo así a una salud económica, también se busca evitar la fuga de capitales y que el sector de la construcción genere fuentes de empleo e invirtiendo en el país, siempre tomando como eje central el bienestar social así como dice la constitución en la "Sección sexta Hábitat y vivienda Art. 30.- "Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica." (Constitucion de la Republica de Ecuador 2008)

El Servicio de Rentas internas como parte del Estado siendo el ente recaudador de tributos, tiene como interés que la empresa genere lucro económico, ya que este ente realiza recaudaciones tributarias como: el Impuesto a la renta, declaraciones del IVA, y la retención en la Fuente que se declare mensualmente como dispone la ley del régimen tributario interno. Cabe recalcar que el Servicio de Rentas Internas además de ser el sujeto activo del Estado, sirve de medida para valorar la salud económica de la empresa, mediante el análisis de las declaraciones anuales del Impuesto a la renta.

La comunidad y las familias al ser el sector hacia dónde va dirigido el proyecto puede mejorar significativamente la calidad de vida de las personas, tomando en cuenta que el ambiente en el cual se desarrolla la empresa ocupara espacios privados de la comunidad, si no se manejan de manera adecuada causaría un desinterés en los proyectos inmobiliarios que se proyecten., si el proyecto se lo realiza de manera correcta con información relevante e eficiente, puede contribuir al mejoramiento del barrio y las

condiciones ambientales de las familias dando como resultado un incremento de plusvalía.

Los trabajadores es uno de los factores internos que tienen mucho interés en la implementación de un manual, ya que debido a una correcta gestión de los recursos puede brindar un puesto de trabajo estable y pueden obtener ingresos que se puede lograr con el mejoramiento, y el cual permitirá desarrollar un mejor trabajo y de tal manera evitara la rotación del personal.

Los proveedores como principales distribuidores del material, tiene interés sobre el proyecto debido a que su fuerza financiera depende de sus proyecciones y flujos económicos, si se incumple con los pagos pactados en las fechas establecidas afectara en cadena a la economía de varios entes económicos, además los proveedores mantendrán en stock inventarios innecesarios y por ende tendrán dinero invertido que se vuelve ocioso e improductivo.

Las Entidades Financieras de acuerdo a las políticas del Estado, tienen como función principal receptor de depósitos e invertir en el desarrollo del país, mediante la confianza que deposita sus distinguidas clientelas como es la Constructora Reivax que ha depositado su confianza en diferentes entidades financieras.

## 2.03 Matriz de Análisis del Mapeo de Involucrados

**Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados**

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMA PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIALES
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)	El tribuyente pague a tiempo los impuestos	No existe un control de los ingresos percibidos por la empresa.	Obligaciones Convenios y rebajas tributarias mediante la ley de tributación	Genera un alto índice de tributaciones por la facturación realizada	Disminución de la capacidad de producción y posterior clausura por mora falta de pago de impuestos.
COMUNIDAD -FAMILIA	Mejorar la calidad de vida de las personas.	Manejo inadecuado del entorno en el que se desarrolla por falta de presupuesto.	Mediante la normativa urbanística se mejorara la plusvalía del sector apoyar en la responsabilidad social	Contar con mercadería de excelente calidad, bajos costos y entregas a tiempo sin contaminar el medio ambiente	Desinterés en el desarrollo de planes de vivienda.
TRABAJADORES	Contar con un lugar de trabajo estable ,adecuado y con un clima laboral positivo	Inestabilidad laboral	Profesionales especializados, respaldados en el código de trabajo y seguridad social	Otorgar beneficios que la ley dispone para mejorar la remuneración. Implementación del manual para mejorar los procesos.	Rotación del personal Gasto por capacitación
CLIENTES	Contar con información adecuada acerca de la negociación y pagos.	Inadecuada información de los créditos.	Contar con las facilidades dadas por la entidades financieras públicas y privadas Ley del consumidor.	Información veraz acerca del manejo de cartera de la constructora.	Pagos mal registrados e inadecuadas acreditaciones a los clientes.
PROVEEDORES	Pagos puntuales para proveer mercadería a tiempo.	Retrasos en el pago y rotación de material	Proyecciones de flujo de ventas	Pagos a tiempo por ventas a crédito	Disminución en ventas anuales No habría créditos con los proveedores.
ENTIDADES FINANCIERAS	Solvencia del cliente que aplique un crédito hipotecario u otros	Altos montos de financiamiento hipotecario u otros	Diversificación en los productos crediticios.	Realizar inversiones, que le generen utilidad por las mismas	Bajo porcentaje de aplicaciones a créditos hipotecarios u otros

Fuente:Constructora Reivax  
Elaborado por:Patricia Oto



### 2.03.01 Análisis de Matriz de Involucrados

En esta matriz de involucrados obtenemos implicados directos e indirectos con la intención de validar la participación de los actores en la problemática planteada que examinaremos a continuación:

El Estado busca que el contribuyente realice sus pagos a tiempo, si no lo realiza la empresa genera un alto índice de tribuciones por las facturas realizadas, si cumple a tiempo podrá disminuir el riesgo de una clausura por mora de pago de impuestos.

Las familias y la comunidad se merecen mejorar la calidad de vida, siempre que la empresa les brinde confianza con viviendas de excelente calidad a bajos costos y entrega a tiempo y sobre todo sin contaminar el medio ambiente para poder tener clientes satisfechos.

Los empleados buscan contar con un lugar de trabajo estable, adecuado y con un clima laboral positivo, capacitaciones adecuadas; otorgar los beneficios que la ley dispone lo que admitirá desarrollar un mejor trabajo y de tal manera se evitara la rotación del personal.

Los clientes se merecen una buena atención y que la empresa brinde información adecuada acerca de los negocios y pagos que la empresa dispone, que no haya una inadecuada información de los créditos, dar soporte de las facilidades proporcionadas por las entidades financieras públicas y privadas.

A los proveedores efectuar los pagos puntuales para que nos puedan proveer la mercadería a tiempo, ya que ellos cuentan con el stock requerido y a su vez la empresa se compromete a mantener los pagos al día esto permitirá construir a tiempo con



eficiencia y eficacia los proyectos planificados, y cumplir con compromisos adquiridos con los clientes al momento de realizar la pre-venta de los proyectos inmobiliarios cumpliendo a cabalidad con lo el tiempo de entrega y las especificaciones acordadas.

Dado que los diferentes interesados en el problema central tienen diferentes intereses y niveles de intensidad es necesario realizar un análisis considerando la ética y profesionalismo para plantear una solución viable para así resolver el problema central

## CAPÍTULO III

### 3.01 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta fundamental que permite determinar las causas más relevantes de un problema social. Este análisis se realiza bajo la consideración de que su conocimiento sirve como pauta para la selección de alternativas de solución. (Universidad de Alicante, 2010)

El análisis de problemas ofrece una primera idea del impacto social que tendría el proyecto, en la medida que permite identificar los efectos o consecuencias que serían evitados si el problema fuera solucionado.

Desde el punto de vista cognitivo, el análisis de problemas es un estudio transversal: busca establecer relaciones causales en torno a un problema, en un momento dado, a través del descubrimiento de interrelaciones entre las distintas variables. (Burga, 2015)

### 3.01.01 Árbol de Problemas

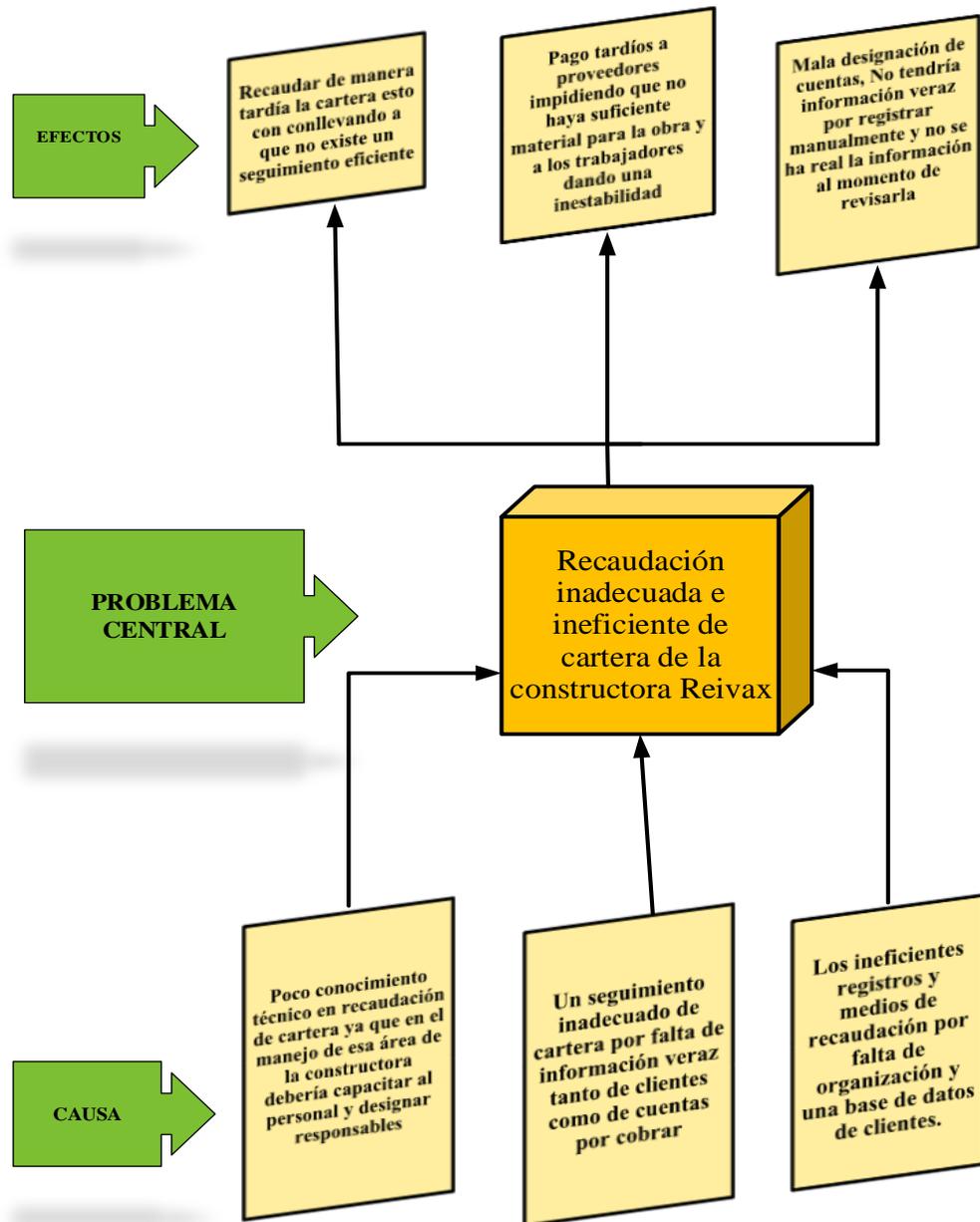


Figura 2 Árbol de Objetivos

Fuente: Constructora Reivax

Elaborado por: Patricia Oto

### 3.01.02 Análisis del Árbol de Problemas

El árbol de problemas está compuesto por tres causas principales el poco conocimiento técnico en recaudación, seguido por un inadecuado control e ineficiencia en la recuperación de cartera.

Tres causas que nos con llevan a un problema central, que es la recaudación inadecuada e ineficiente de cartera de la constructora Reivax, generando falta de liquidez para cumplir las obligaciones con los trabajadores, proveedores, SRI, y las entidades Financieras.

La recaudación de manera tardía de la cartera ocasiona problemas de insolvencia en la empresa y los efectos negativos del mal manejo de cartera pueden contraer una cartera ociosa la cual tiene un alto costo oculto.

Ocasionando pérdida de oportunidad, dinero que pudo ingresar en determinado momento para realizar otras inversiones en la empresa.

Sin duda la cartera constituye el sistema circulatorio del cuerpo empresarial y depende de su manejo la permanencia de la actividad económica y de la organización.

Otro de los efectos también es que no podría cubrir los pagos a los proveedores y por el cual no podría mantener un abastecimiento de material, la falta de compromiso y responsabilidad en los pagos con los proveedores, causando en los proyectos insatisfacción y malestar con los clientes, trabajadores, proveedores, entidades financieras y de control.

### 3.02 Árbol de Objetivos

El Árbol de objetivos, el cual se construye sobre los resultados obtenidos en el análisis de problemas. Los problemas que previamente habían sido descritos como situaciones negativas, percibidas como tales, sobre todo por los involucrados, se convierten en estados positivos, configurando una situación futura deseada, de carácter ideal, en la que los problemas serían solucionados.

En otras palabras, los objetivos de desarrollo se construyen suponiendo la solución de los problemas concretos que afectan a la población, y cuya definición y relación se han establecido en el paso denominado Árbol de problemas. Cabe destacar que, mientras el análisis de problemas se realiza con la ayuda del árbol de problemas, el análisis de alternativas se realiza mediante el árbol de objetivos. Este instrumento facilita la identificación de las alternativas de solución al problema central. (Burga, 2015)

### 3.02.01 Árbol de Objetivos

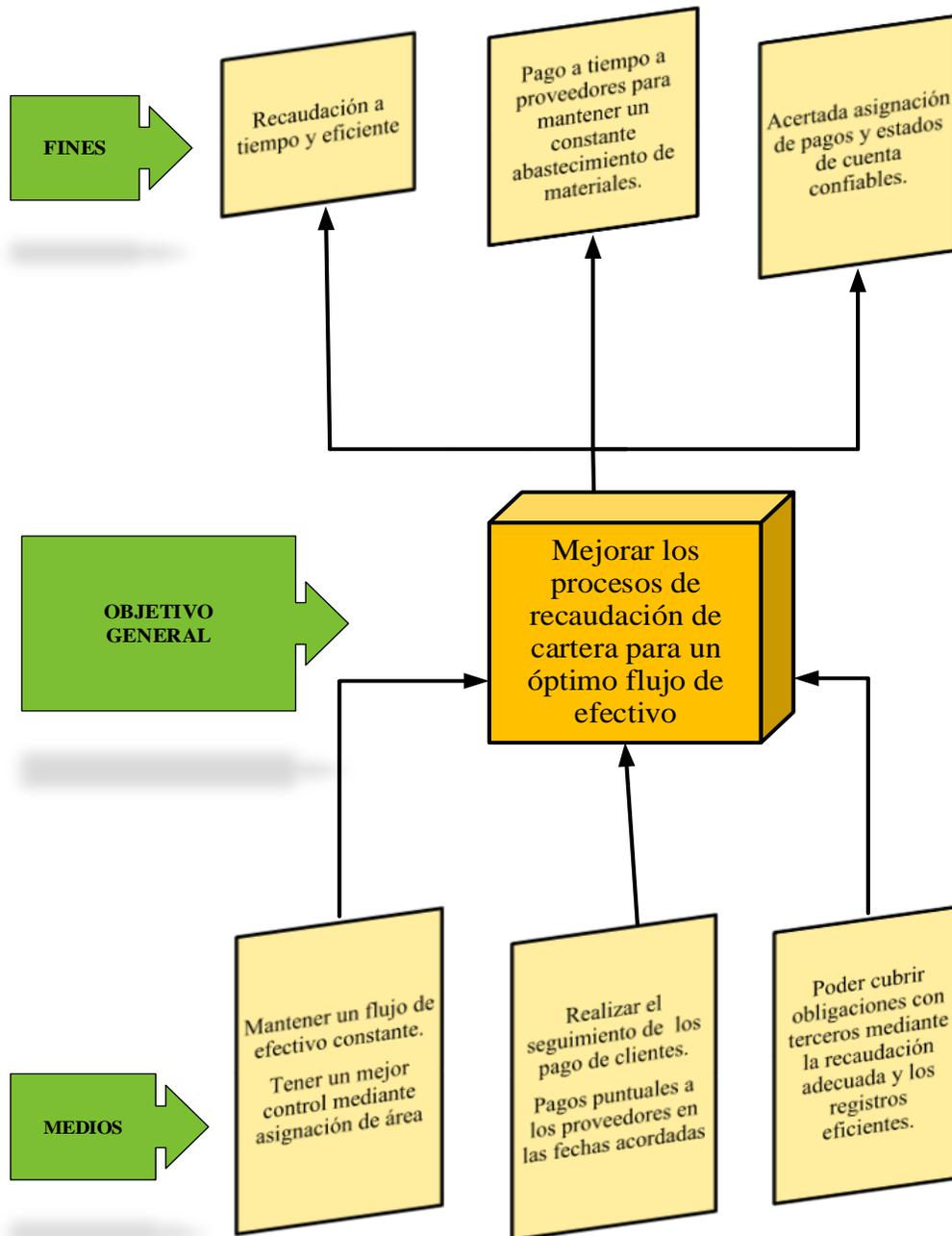


Figura 3 Árbol de Objetivos

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto



### 3.02.02 Análisis del Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al árbol de Problemas, lo que permite determinar las áreas a intervenir que deben plantear en el proyecto constituyéndose en las áreas a intervenir para mejorar la recaudación de la cartera.

Está compuesto por tres medios que analiza mantener un flujo de efectivo constante ya que esto nos permitiría tener liquidez y poder seguir trabajando, realizar un seguimiento de los pagos de clientes para poder tener información veraz y actualizada en base a la recaudación de cartera y cubrir las obligaciones con terceros mediante la recaudación adecuada y con los registros eficientes.

Lo que con lleva un Objetivo General que es mejorar los procesos de recaudación de cartera para un óptimo flujo de efectivo en la constructora Reivax.

En el cual se presentan tres fines realizar una recaudación a tiempo y eficiente para mantener los pagos a los proveedores y poder mantener un constante abastecimiento de materiales para la constructora y de esta manera no causar malestar a los clientes, tener una acertada asignación de pagos y estados de cuenta confiables para poder tener una información veraz y eficiente.

## CAPÍTULO IV

### 4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.

Análisis de alternativas consiste en identificar las posibles soluciones del problema social abordado por el proyecto.

Permite a la entidad formuladora del proyecto identificar los medios posibles para la solución del problema y seleccionar, luego, aquellos que resulten más adecuados para el logro del objetivo del proyecto.

La alternativa seleccionada determinará las características de la intervención y, para todo efecto práctico, se constituirá en el proyecto mismo. Este paso comprende dos procesos fundamentales: el análisis de objetivos y la selección de alternativas. (Burga, 2015)

#### 4.01.01 Matriz De Análisis De Alternativas

**Tabla 4 Matriz de Análisis de Alternativas**

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Mantener un flujo de efectivo constante	3	3	4	2	2	<b>14</b>	Medio
Realizar el seguimiento de los clientes	4	3	3	3	3	<b>16</b>	Medio
Poder cubrir obligaciones con terceros mediante la recaudación adecuada y los registros eficientes	4	4	4	3	3	<b>18</b>	Medio
Mejorar los procesos de recaudación de cartera para un óptimo flujo de efectivo en la constructora REIVAX	4	4	4	3	2	<b>17</b>	Medio
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>65</b>	Medio alto

Fuente: Constructora Reivax

Elaborado por: Patricia Oto

##### 4.01.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas

El análisis de alternativas es un proceso que permite analizar oportunamente sobre las diferentes estrategias alternas que podrían contribuir al cambio de la situación actual a la situación futura deseada, con el fin de tomar una buena decisión y elección de una correcta estrategia y tanto como de su ejecución.



Como se puede observar en la matriz de alternativas tenemos varios objetivos que son factores importantes para el mejoramiento de la empresa, como mantener un flujo constante que nos permitiría estar al día con las obligaciones que mantiene la empresa tanto interno como externo, también tener un seguimiento constante a los clientes para que no exista mucha tardía en sus pagos acordados.

Cubrir a las fechas acordadas los pagos con terceros siempre y cuando teniendo una recaudación adecuada y los registros eficientes para poder estar al día y no tener inconvenientes, siempre mejorando los procesos de recaudación ya que es un eje principal que debemos saberlo llevar de la mejor manera para no tener, falta de liquidez hay que tomar en cuenta que el cumplimiento de estos objetivos se vea reflejados en el manejo eficiente de la recuperación de cartera de la Constructora Reivax.

#### 4.02.01 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

**Tabla 5 Matriz de Involucrados**

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto en Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
	Alta-Media-Baja (4-2-1)	Alta-Media-Baja (4-2-1)	Alta-Media-Baja (4-2-1)	Alta-Media-Baja (4-2-1)	Alta-Media-Baja (4-2-1)	
Incrementa un flujo de efectivo constante a la constructora	Contar con liquidez	Realizar inversiones	Mejora el entorno social	Prioridad a los beneficiarios	Fortalece la organización	25-59 Baja
	Cuenta con financiamiento	Evaluación de niveles de endeudamiento	Proteger el uso de los recursos	Responde las expectativas de los beneficiarios	Se Puede conseguir financiamiento a futuro con una mejor manejo de cartera	40-45 Media-Baja
	Cumplimiento en los pagos	Incrementa la cartera de la constructora				55-65 Media-Alta
	Fomenta la estabilidad laboral					65-80 Alta
Calificación	10	20	25	15	10	<b>80</b>

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

##### 4.02.01.01 Análisis de Matriz de Impacto de los Objetivos

En esta matriz se puede analizar que los objetivos presentados tienen mucha afectación en factibilidad, sostenibilidad, impacto de género, impacto ambiental y relevancia cada uno de estas directrices nos ayudan de manera óptima en diseñar y sociabilizar el manual de procedimientos para mejorar la recuperación de la cartera de constructora Reivax ya que contamos con la ayuda del personal administrativo que están dispuestos a apoyar en este proyecto.

#### 4.03 Diagrama de Estrategias.

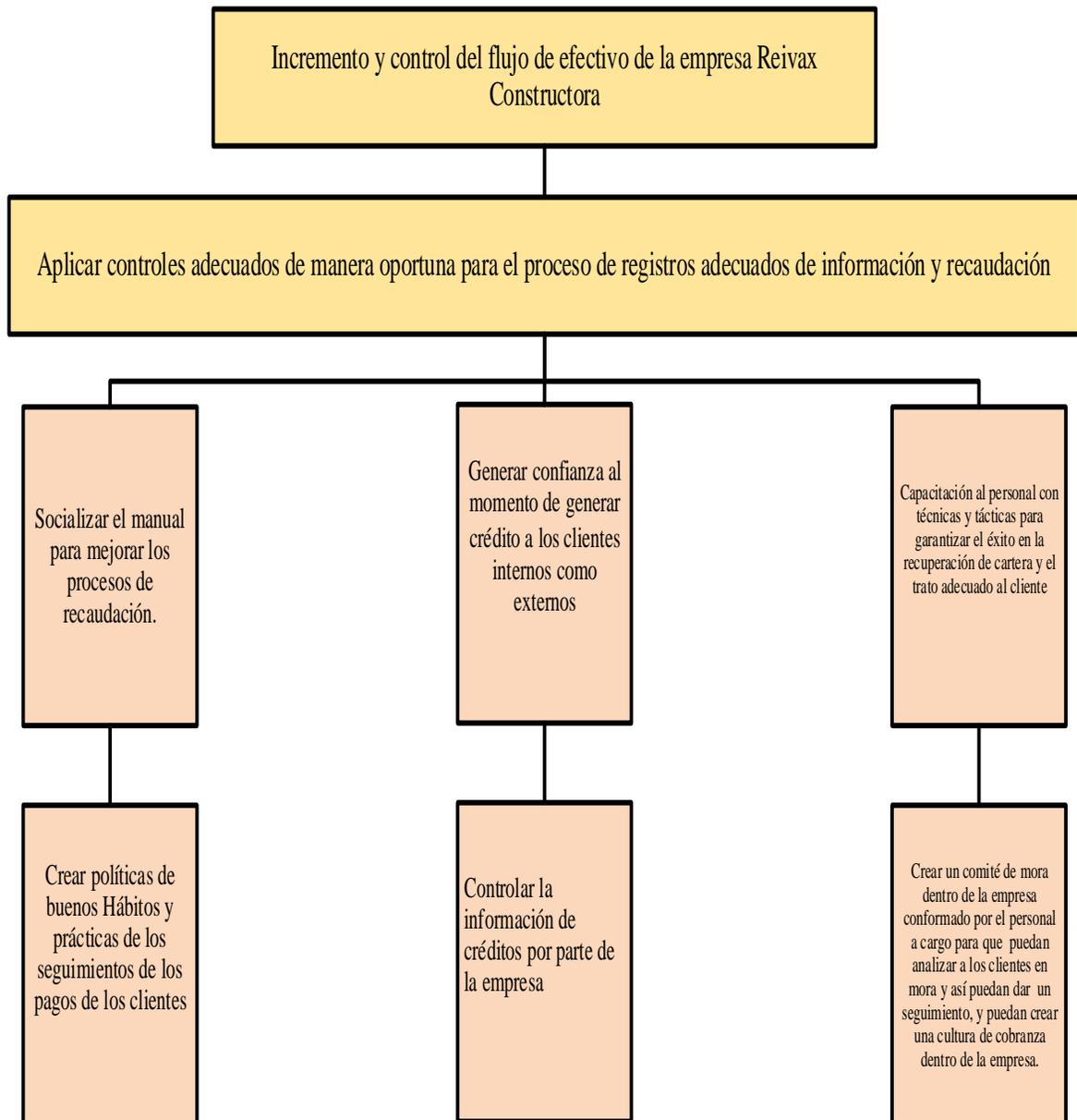


Figura 4 Diagrama de Estrategias

Fuente: Constructora Reivax

Elaborado por: Patricia Oto

#### 4.04 Matriz de Marco Lógico

Un proyecto se puede visualizar a través del marco lógico, uno de los instrumentos metodológicos más importantes del enfoque del proyecto.

El marco lógico es, en esencia, una matriz conceptual que ayuda a organizar los distintos elementos de un proyecto, permitiendo un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad: (S.C.CEDEC, 2016)

- Coherencia.
- Viabilidad.
- Evaluación.

Permite una rápida determinación de la estrategia de la intervención basada en la alternativa seleccionada, así como, especificar los indicadores, medios de verificación y recursos necesarios para la implementación del proyecto. (Maurtua, 2013)

**Tabla 6 Matriz Marco Lógico**

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINALIDAD	- Mejoras al tratamiento de clientes tanto en información como en confianza para poder trabajar en equipo con claro y veraz tratamiento.	- Aumentar la cartera de la empresa Reivax en un 75% mediante el tratamiento de los procesos a seguir una eficiente recaudación.	- Estadísticas del área de financiamiento.	- Existe el recurso financiero suficiente para poder realizar el proyecto programado.
	- Crear un manual de procedimientos para mejorar los procesos de recaudación de la cartera de Reivax Constructora, socializar para poder aplicar y obtener resultados positivos.	- Llegar al 25% de mejorar el tratamiento con los clientes para poder trabajar con cantidad y calidad.	- Datos recopilados mediante los controles y la información que brinden las diferentes áreas.	- El personal tiene la predisposición la actitud de aportar y aprender aceptando la capacitación que su empresa lo está proponiendo y requiere. - Deficiente organización por parte del administrador financiero.
PROPOSITO DEL PROYECTO	- Capacitar al personal con técnicas y tácticas hacia el cliente.	- Aportar con la capacitación al menos con un 30% del personal administrativo para poder llegar al objetivo previsto.	- Presentar información de los temas de los talleres a recibir en la capacitación.	- Aceptación del personal la capacitación y que lo aplique en su área designada.
	- Tener una recaudación a tiempo y eficiente	- Reducción del índice de reclamos en un 20% por parte de los clientes por falta de información veraz.	- Realizar evaluaciones acerca de los temas impartidos.	- Incrementación de ventas por las buenas estrategias implementadas.
	- Crear una comisión de mora para que de tratamiento a clientes en morosos y así poder llevar el control y por ende disminuir la morosidad que existe en la empresa.	- Socializar al momento de la implementación de los procesos y seguimiento para que por lo menos el 50% del personal tenga conocimientos de lo que se va llevar a cabo.	- Realizar un formato de evaluación antes y después de la capacitación de nuestros colaboradores.	- La gerencia acepte la sugerencia para realizar los cambios que son necesarios para poder ejecutar el proyecto con resultados positivos. - Y por ende mejorar la rentabilidad de la empresa.
COMPONENTES DEL PROYECTO	- Compromiso del equipo para trabajar conjuntamente y poder obtener con éxito los resultados requeridos.	- Reducir el mal manejo de la recaudación de cartera en un 50%, ya que tendrán un control más eficiente.	- Analizar los puntos críticos que se hayan suscitado y evidenciado.	- Cumplir con las estrategias a establecerse en la empresa, los controles y los cambios a realizarse. C18
	- Procesos eficientes de recaudación y control hacia los clientes para que no exista tardía en los pagos.	- Desarrollar actividades para mejorar el ambiente laboral en un 50% y tener un buen equipo.	- Realizar un cuadro de incentivos por las mejoras en el rendimiento de recaudación y control.	
	- Establecer fechas con los clientes para sus pagos a tiempo.			
ACTIVIDADES DEL PROYECTO	- Tener información eficiente de la empresa y socializar a los trabajadores.	Registros de controles en un 100% al personal en sus actividades.	- Informes contables eficientes.	- Aprobación de la gerencia de la empresa en el presupuesto que se requiere para la implementación de la capacitación al personal para mejorar las diferentes áreas y permita socializar el manual de procedimientos a seguir para el manejo de cartera de la misma.
	- Controlar las áreas de financiamiento		- Informes de control y seguimiento al cliente.	
	- Realizar programación de recaudación y seguimiento a clientes.			

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

#### 4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico

La matriz del marco lógico parte desde una finalidad que es crear un manual de procedimientos para mejorar los procesos de recaudación de la cartera de Constructora Reivax, mejorando el tratamiento de clientes en información y confianza para poder trabajar en equipo con claridad y veracidad.

Teniendo como indicadores tratar de llegar a un 75% en aumentar la cartera de la empresa Reivax, obtener un 25% de mejora en el tratamiento de clientes, con una medición de verificación mediante, registros eficientes y los controles en las asignaciones de las áreas y funciones, teniendo como supuestos que el personal tiene la predisposición la actitud de aportar y aprender aceptando la capacitación que su empresa lo está proponiendo y requiere.

El propósito del proyecto es capacitar al personal con técnicas y tácticas hacia el cliente, tener una recaudación a tiempo y de manera eficiente, crear una comisión de mora para que de tratamiento a clientes en mora y así poder llevar un control y por ende disminuir la morosidad que existe en la empresa.

Teniendo como indicador aportar con la capacitación al menos con un 30% al personal administrativo para poder llegar al objetivo previsto.

Socializar al momento de la implementación de los procesos y seguimientos para que logre el 50% del personal tener conocimiento de lo que se va llevar a cabo en beneficio de toda la empresa, reducir en un 20% el índice de reclamos de los clientes por falta de información veraz, medio de verificación realizar formatos para la presentación de los temas de los talleres a recibir en la capacitación, Realizar evaluaciones acerca de

los temas impartidos, realizar un formato de evaluación antes y después de la capacitación, el supuesto es que la gerencia acepte la mejora para realizar los cambios que son necesarios para poder ejecutar el proyecto con resultados positivos.

Los componentes del proyecto es tener procesos eficientes de recaudación y de control de pagos de los clientes para que no haya mucha demora en los pagos, dando un indicador en reducir el mal manejo de la recaudación de cartera en un 50%, ya que se tendrá un mejor control, distribuir a actividades para mejorar en un 50 % el ambiente laboral y tener un buen equipo de trabajo, medios de verificación analizar los puntos críticos que se haya suscitado y evidenciado como inadecuados registros de abonos, y que no haya una registro de evidencia como las llamadas a los clientes en mora, como supuesto cumplir con las estrategias a establecerse en la empresa, los respectivos controles y los cambios a realizarse.

Actividades del proyecto tener información eficiente de la empresa y socializar a los trabajadores , controlar las áreas financieras realizar una programación de recaudación y seguimiento a los clientes de Reivax, los indicadores es registrar controles mediante formatos para las diferentes actividades, los medios de verificación serán informes contables eficientes informes de control y seguimiento al cliente, y la supuesta aprobación de gerencia de la empresa Constructora Reivax en el presupuesto que se requiere para la implementación de la capacitación al personal, para mejorar el área financiera y que permita socializar el manual de procedimientos a seguir para el manejo de cartera de la misma.

## CAPÍTULO V

### 5.01 Propuesta



Figura 5 Logo Constructora Reivax

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Constructora Reivax

#### 5.01.01 Antecedentes

Descontrol en la Constructora Reivax hace unos 6 años atrás se ha generado incomprensión en el departamento financiero la cual viene afectando el manejo de la cartera y generando insuficiencia en el flujo de efectivo, existiendo la falta de un proceso para mejorar los procedimientos en la recaudación de la cartera el cual genera morosidad en un alto porcentaje en los clientes , ya que no existe un control de los pagos que se han emitido, y por ende creando malestares entre los empleados y los clientes por



la información que no es tan cierta, por tal motivo se requiere más control tanto al personal como en las funciones que cada uno desempeña, para no tener inconvenientes que afecten a todo el equipo de Reivax, como son proveedores, clientes, Entidades de control se pretende mejorar con la implementación de un manual de procedimientos con el objetivo de buscar una solución optimizar recursos, y tener clientes satisfechos con la confianza que brinde la empresa.

Constructora Reivax tiene un gran desempeño tanto laboral como empresarial, dando lugar a socializar el manual de procedimientos que la empresa acepto implementar; para mejorar el área de Financiera requerida siempre que dé resultados positivos, y nos permita encontrar las falencias y errores por parte de los directivos o el personal que conforma la empresa ya que dentro de este tema son muchos los beneficiarios y de la misma manera hay que conocer cuáles son o fueron los motivos a que la empresa empezó a decaer, aportaremos con la información necesaria clara y veraz acerca de la recuperación de cartera para poder analizarla y tener los eficientes resultados que se requiere.

#### **5.01.02 Misión**

Recuperar la cartera morosa de nuestros clientes, mediante una gestión responsable, decidida y oportuna, conjugando la herramienta de tener un control eficiente, para que la empresa cuente con la mejor información al momento de tomar decisiones.

### **5.01.03 Visión**

Lograr para el año 2017 Constructora Reivax sea la mejor opción del mercado inmobiliario con las viviendas construidas con materiales de alto rendimiento, calidad y a un costo factible.

### **5.01.04 Política**

El compromiso de la Constructora Reivax es tener información clara, transparente, y de confiabilidad.

### **5.01.05 Objetivo General**

Optimizar los recursos en la Empresa Constructora Reivax a través de la implementación de un manual de procedimientos para el manejo de cartera.

### **5.01.06 Objetivo Especifico**

Elaborar un manual de procedimientos para el manejo de cartera que incluya:

- Plan de capacitación para el personal.
- Plan de seguimiento a clientes mediante llamadas telefónicas.
- Implementación de un simulador de crédito.

## **5.02 Descripción de la Herramienta Metodológica.**

### **5.02.01 Objetivo**

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación del personal para la determinada función o ejecución de una tarea específica, en la organización.

Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes:



- Incrementar la productividad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Facilitar la supervisión del personal
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

La función de la capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la función de la capacitación es:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
  - Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo

### 5.02.02 Equipo de trabajo de Constructora Reivax

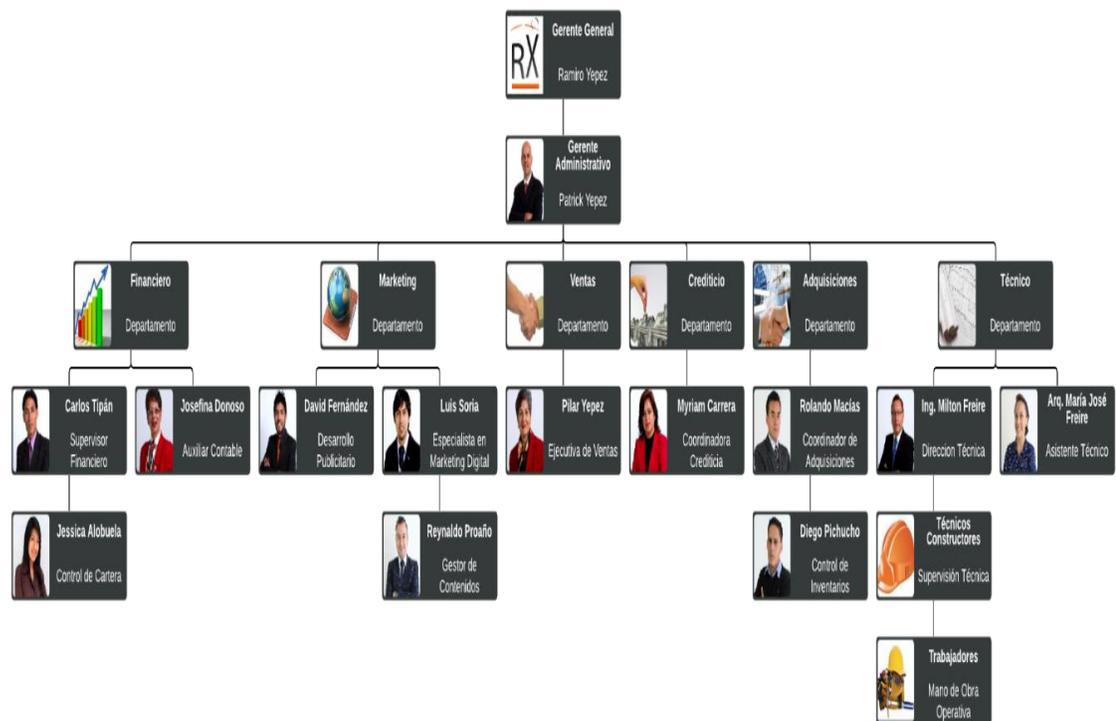


Figura 6 Estructura Organizacional

Fuente: Constructora Reivax

Elaborado por: Constructora Reivax

### 5.02.03 Programación de las Capacitaciones

La programación para el área administrativa y financiera es la siguiente:

- Proceso de seguimiento y control de cartera.
- Atención al cliente.
- Reformas tributarias
- Crear fichas de los talleres de capacitación
- Crear fichas de control de los capacitadores.

#### **Instrucción y Seguimiento**

Realizar las evaluaciones periódicas de la eficiente capacitación y controlar que se vean los resultados de las estrategias que se han dictados en los talleres.

El personal administrativo deberá tener los conocimientos necesarios de los principios y la práctica para poder adoptar las medidas necesarias y encontrar los errores y dar solución las deficiencias.

#### **Planeación**

Los cursos o talleres a dictarse deberán contar con una planificación curricular, la cual define con claridad la realización de los temas a impartir, deberá presentar una estructura de la siguiente manera:

- Tema a impartir
- Objetivo y justificación
- A quien o quienes va dirigida la capacitación
- Metodología.

- Duración del taller
- Recursos didácticos.

### 5.02.03 Formato de Control Capacitaciones

Tabla 7 Formato Control de Capacitaciones

CAPACITACIONES				
DEPARTAMENTO _____				
CURSO O EVENTO	CARGO	NUEVOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	NUEVOS TÉCNICAS ADQUIRIDAS	OBSERVACIONES

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

### 5.02.04 Formato de Capacitadores

**Tabla 8 Formato Temática de Capacitaciones**

TEMAS DE CAPACITACION				
DEPARTAMENTO _____				
TEMA A IMPARTIR	OBJETIVO Y JUSTIFICACION	METODOLOGIA	DURACION DEL TALLER HORAS	MATERIALES DIDACTICOS

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

### 5.02.05 Talento Humano.

El empresario debe conformar un equipo de trabajo competente dentro del departamento financiero, si bien esto no garantiza en su totalidad la recuperación continua, si le ofrece tranquilidad y confianza saber que un grupo calificado se encuentra en la labor de cuidado y sostenibilidad de la organización.



### 5.02.06 Políticas de Cartera

Es muy importante implementar políticas acerca de la cartera para poder analizar los procedimientos en el departamento de cartera, las cuales abarcan desde clasificar carteras por clientes, buscar un líder en el equipo de trabajo, para tener una mejor organización y actualizaciones periódicas en la documentación de los clientes y así poder analizar que clientes necesitan seguimiento.

Pasos para realizar una cobranza.

### 5.02.07 Diagrama de Estrategias de Cartera

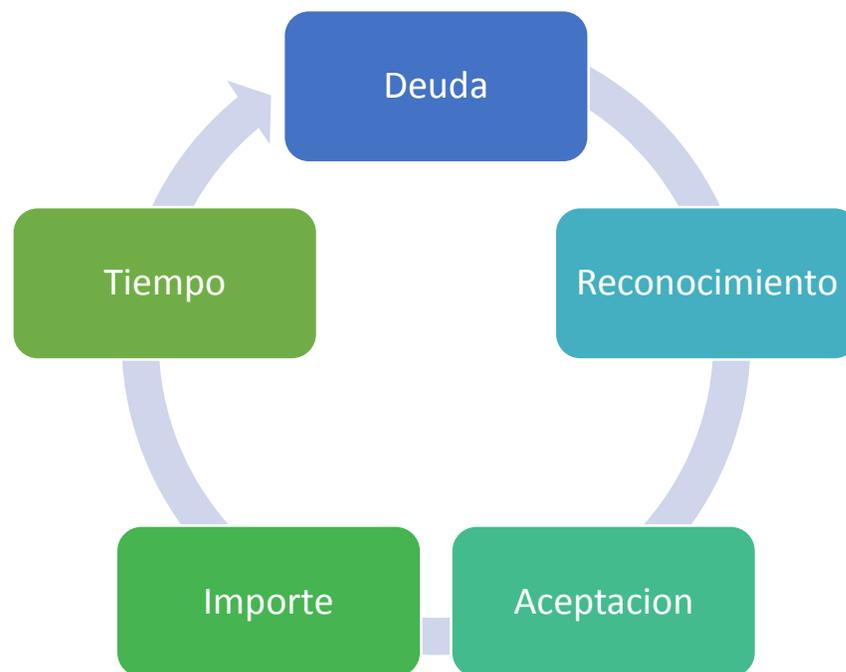


Figura 7 Estrategias de Cartera

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Patricia Oto

#### **5.02.08 Reconocimiento:**

El primer paso para lograr el cobro es el hecho de que nuestro cliente reconozca la deuda, aunque esto debiera de parecer fácil, si la morosidad se ha tornado excesiva, puede ser que el cliente se niegue a reconocer que nos debe, con esto, el cobro puede resultar sumamente difícil, será necesario el poder demostrar con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.

#### **5.02.09 Aceptación:**

Una vez logrado lo anterior, como Gestores Efectivos debemos lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es importantísimo, conseguir que el cliente indique que está dispuesto a pagar.

#### **5.02.10 Importe:**

Importantísimo es el hecho de contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si le presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestras gestiones de cobro.

#### **Tiempo:**

Una vez logrado lo anterior, debemos determinar con toda claridad la fecha de pago de la cuenta, es muy común que el cliente cumpla con todo lo anterior, pero no precise fechas de pago, ya que considera que con esta actitud puede retrasar el pago sin comprometerse al mismo:

Precisemos con toda claridad una fecha próxima de pago.



### **5.03 Ejecución y Seguimiento:**

Ya que logremos lo anterior, sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.

#### **5.03.01 Recomendaciones en Cobros Difíciles**

##### **Clientes morosos:**

Es importante convertir este proceso de cobranza en una Negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes, es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la Negociación.

##### **Actitudes ante las objeciones**

- Acepte de la mejor forma las objeciones
- Admita la lógica de las objeciones
- Nunca evite la objeción
- Aísle y separe cada una de las objeciones
- Entienda el significado antes de contestarlas
- No tema decir que no sabe y que resolverá después
- Nunca se pase de listo
- Sea concreto y conciso cuando responda
- Nunca manifieste temor
- Sea sincero

- Jamás pierda la paciencia
- Nunca se burle del cliente

Es necesario que entendamos que el éxito en la cobranza depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de nuestro cliente. (Marisol, 2013).

## **5.04 Implementación de un Manual de Procedimientos Para Mejorar la Cartera de la Constructora Reivax**

### **5.04.01 Objetivo de la Propuesta**

Se propone proveer de un manual para las funciones y procesos que se realizan en el departamento financiero el cual es una herramienta eficiente para la empresa Reivax Constructora en el área de crédito y cobro, ayudando al equipo de trabajo de la entidad pero especialmente a las personas que realizan el manejo de cartera.

Este manual permitirá mejorar la recuperación de cartera de Reivax Constructora de su estimada clientela a partir de su implementación, ayudara a disminuir la morosidad, y a obtener una buena recaudación de cartera.

### **5.04.02 Objetivo General**

Implementar estrategias y procedimientos de créditos y cobros en el departamento financiero de la Constructora Reivax, para mejorar la recuperación de cartera de los clientes.

### **5.04.03 Objetivo Específico**

Proveer de una herramienta que permita el buen funcionamiento en el área de crédito y cobros para la recuperación de cartera obteniendo un resultado positivo con una excelente solvencia, rentabilidad y liquidez.

Formular estrategias de cobros y créditos de manera clara, sencilla y flexible acorde a la realidad de la empresa.

Diseñar formatos de registro de la documentación necesaria para el área de créditos y cobros.

### **5.04.04 Justificación de la Propuesta**

Mediante este manual y las técnicas de procedimientos a realizarse de manera lógica, cronológica, y sistemática, con el fin de mejorar la cartera de Reivax de manera eficiente que permita el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, detallados a continuación.

- Controles de cartera de clientes.
- Permita tener controles e informes de una manera eficiente y oportuna.
- Análisis de crédito, realizar una selección efectiva para el otorgamiento de crédito.
- Incremento del flujo de efectivo
- Con la cartera de clientes sana se tendrá una liquidez financiera, logrando el incremento en el capital propio, evitando con ello recurrir a financiamientos, que conllevan a costos e intereses financieros para operar.
- Disminución de morosidad

- La cartera de clientes con una tasa de morosidad mínima

## 5.05 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta.

El presente manual se basará con los procesos básicos de la administración:

Planeación, organización, ejecución y control.

En cada etapa se describen los procedimientos y las operaciones necesarias para el buen manejo de las actividades en una forma clara, según se detalla a continuación:

- **Planeación** se describe las estrategias para el otorgamiento y recuperación de crédito y cobros.
- **Organización** funciones y responsabilidades para cada área.
- **Control** se describen los procesos a seguir en el área por determinada actividad cada proceso de desarrollar bajo el esquema de entrada proceso salida, y capacitaciones.
- **Evaluaciones** describe el plan de implementación.

### 5.05.01 Planeación

#### Estrategias para el control de cartera

El área de cobros deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de la cartera.

La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario para verificar los vencimientos de las cuotas.

## **Estrategias para la recuperación**

El área de cobro deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros con cinco (5) días antes de su vencimiento.

En caso de cuotas vencidas la persona encargada del área de créditos deberá realizar llamadas telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no realizó su pago.

Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar el cobro elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente la cláusula del contrato que estipula que después de tres meses de incumplimiento de la cuota se procederá al interés de mora del 10% del monto adeudado hasta la fecha.

## **Estrategias para el Vendedor**

Deberá exigir los requisitos y documentación necesaria para el otorgamiento de crédito y trasladar al área de crédito para su debido análisis.

La persona encargada de la revisión, revisará que la documentación sea completa y verificable.

Se deberá investigar al cliente, confirmando las referencias crediticias y personales.

Se autorizará el crédito únicamente si el cliente cumplió con los requisitos exigidos por la empresa.



## Capacidad de pago

Para determinar la capacidad de pago del cliente se considerara lo siguiente:

- Ocupación u oficio
- Estado civil
- Numero de dependientes
- Ingresos
- Egresos
- Comportamiento en el cumplimiento de sus obligaciones (referencias, presentar)
- Nivel de endeudamiento.

Tabla 11 Formato Capacidad de Pago

<b>FORMATO CAPACIDAD DE PAGO</b>	
<b>Conjunto:</b> _____ <b>Cliente:</b> _____	
<b>Fecha:</b> _____	
<b>Unidad de vivienda:</b> _____	
<b><u>Datos personales</u></b>	
<b>Ocupación u oficio</b>	
<b>Estado civil</b>	
<b>N° de dependientes</b>	
<b>Ingresos</b>	
<b>Egresos</b>	
<b>Referencias Bancarias</b>	
<b>Nivel de endeudamiento</b>	



Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

### **Mora**

Los clientes caerán en mora cuando cuenten con atrasos en el cumplimiento del pago de sus cuotas mayores a treinta (30) días.

### **Recargo por mora**

Se aplicara un 10% de interés por mes moratorio acumulado.

## Forma de pago por mora

Los pagos pueden presentarse en las oficinas administrativas del proyecto o realizar en las instituciones financieras autorizadas.

Después de una cuota vencida a los cinco días hábiles posteriormente se le cobrará el recargo respectivo.

## Estrategias del área Financiera

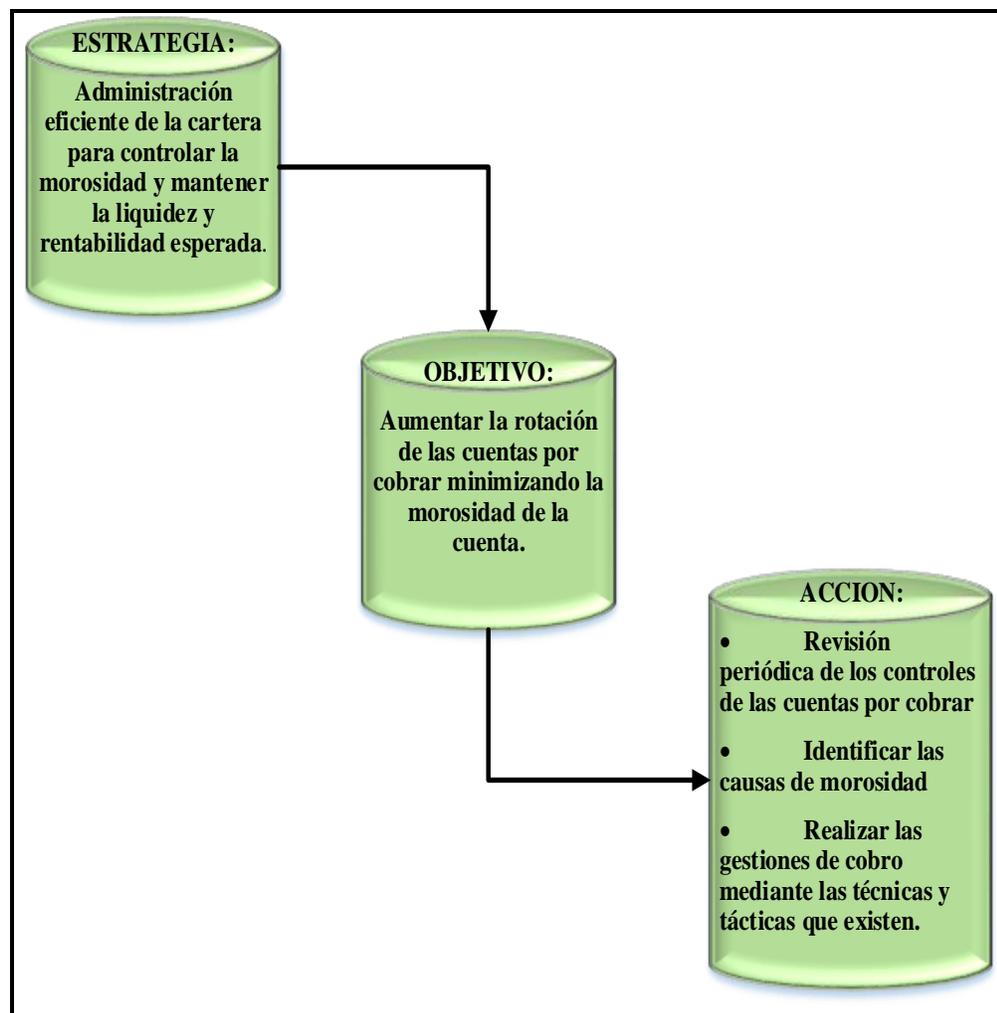


Figura 8 Estrategia Financiera

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricia Oto

## Estrategias del Área de Ventas

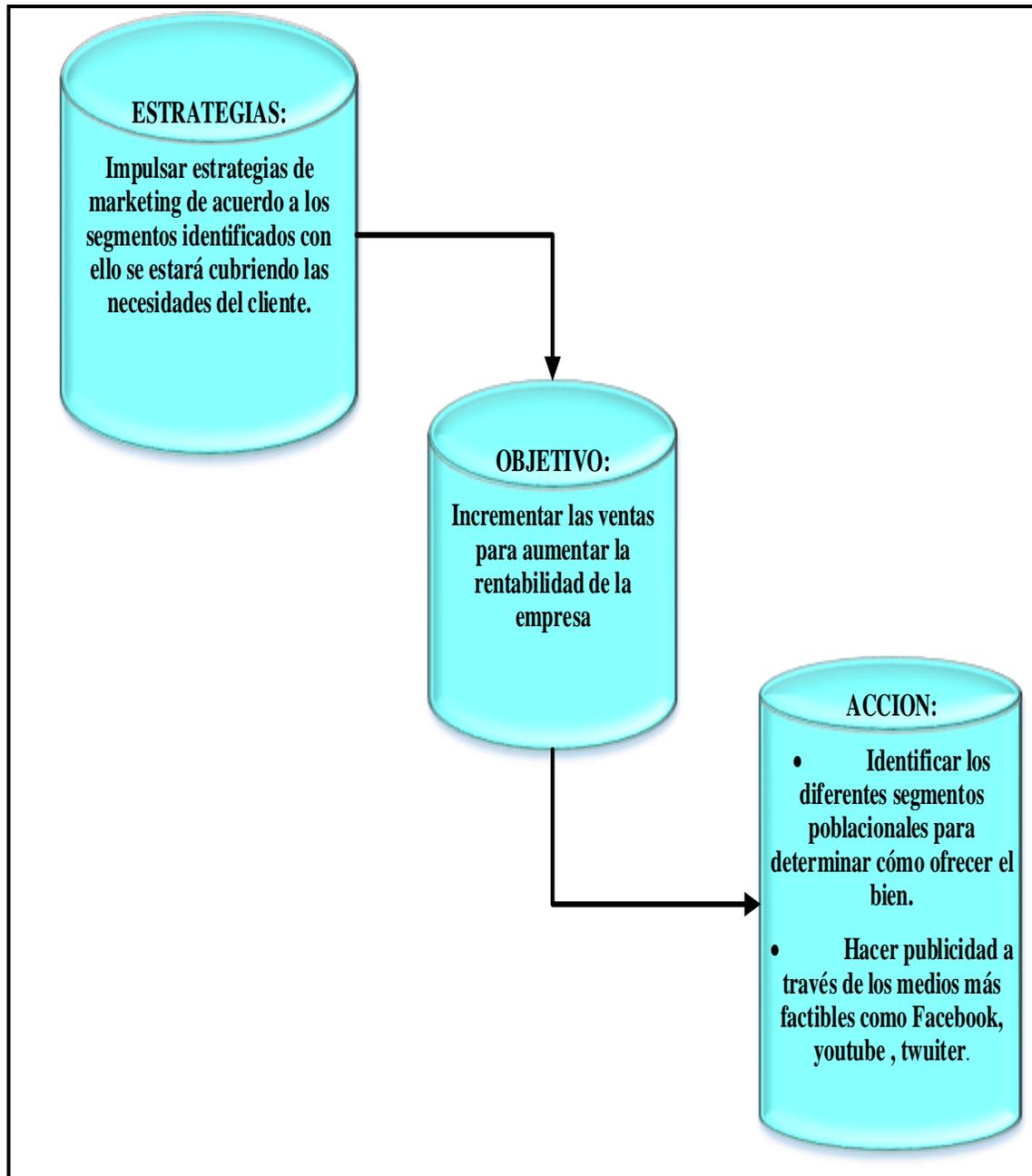


Figura 9 Estrategia Ventas

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Patricia Oto

## Estrategias de Cobro

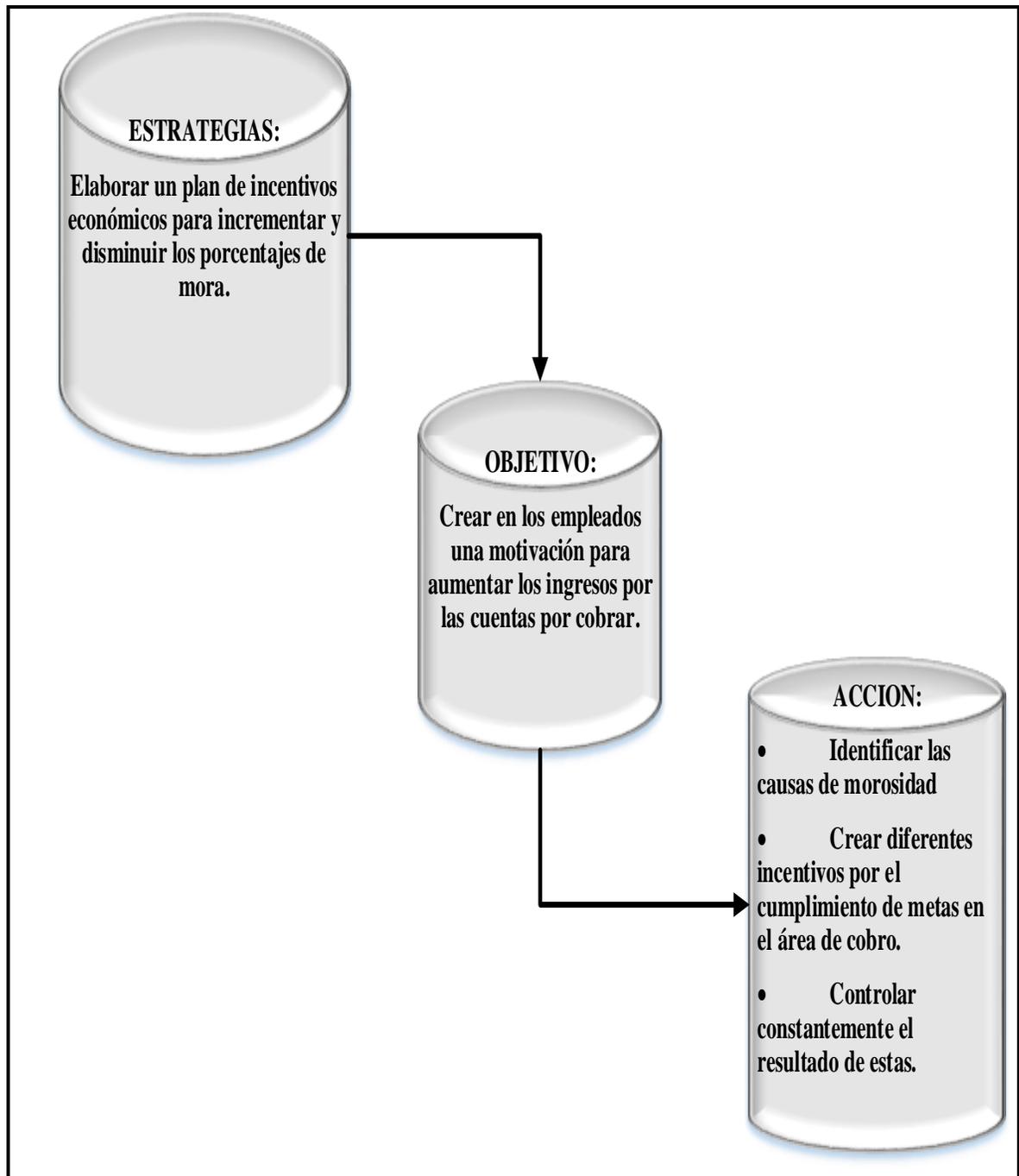


Figura 10 Estrategia Cobro

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Patricia Oto

## **5.05.02 Organización**

### **Objetivos de las Áreas.**

#### **Gerencia General**

Verifica el fiel cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

#### **Administrador Financiero**

Administrar eficientemente los recursos financieros a través de los diferentes análisis.

#### **Administrador**

Controlar los recursos con los que cuenta la empresa para que estos sean utilizados eficientemente.

#### **Gerencia de ventas**

Incrementar los niveles de venta.

## Funciones y Responsabilidades

### EQUIPO CONSTRUCTORA REIVAX

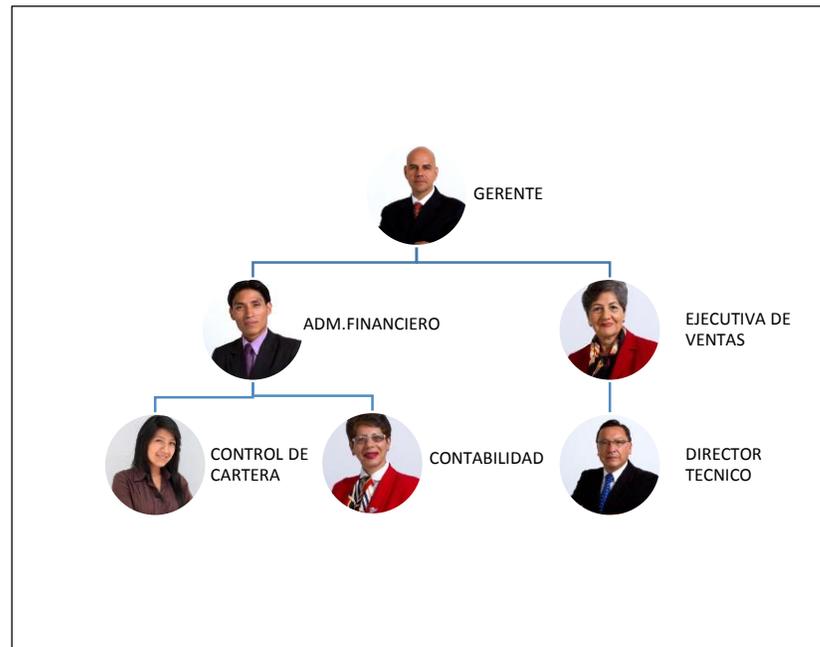


Figura 11 Organigrama de Funciones

Fuente: Reivax Constructora  
Elaborado por: Patricia Oto

### Gerente General

- Planifica, dirige, controla, y verifica las actividades de todas las áreas de la empresa.
- Evalúa las operaciones en comparaciones con las metas fijadas y pone en práctica mejoras de ser necesario.



- Responsable del desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa, referente a las utilidades, dentro del marco de objetivos y políticas establecidas por la administración superior.
- Selecciona y contrata personal para las áreas requeridas.
- Establece metas a las diferentes áreas que compone a la empresa.
- Medición y evaluación de desempeño a las diferentes gerencias.
- Crear y mantener buenas relaciones con los gerentes, clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

### **Administrador Financiero**

- Se encarga del área financiera e inversión, gestión de pasivos recursos financieros, y gestión de créditos y cobros.
- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y crecimiento).
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.
- Controlar velar por la eficiencia en sus activos, (cuentas por cobrar) permitiendo con ello una rotación continua y bajos niveles de morosidad.
- Medición y evaluación del desempeño del personal de esta área.



## Gerencia de Ventas

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Se encarga de la promoción y venta de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- Selección y entrenamiento de fuerza de ventas
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas
- Análisis de volúmenes de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación de desempeño
- Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

## Administrador

- Proveer apoyo y recursos que las demás áreas requieran
- Velar por el fiel cumplimiento de todos los aspectos financieros legales y fiscales.

## Implementar un simulador de crédito

El objetivo es verificar el endeudamiento y capacidad de pago del cliente, mediante la utilización de la Proporción de Deudas-Ingresos, la cual consiste en comparar la cantidad de deudas que tenga en función con lo que gana.

Con esos datos se valora la solvencia actual para así aprobar o negar el endeudamiento.



El análisis consta de 2 partes: La Proporción de Deuda-Ingreso Frontal y la Proporción de Deuda-Ingreso Posterior.

**\*Proporción Frontal.-** Para calcular esta proporción tienes que simplemente dividir el Pago mensual de la Hipoteca para el total de todos tus Ingresos Mensuales, así:

$$\text{Proporción Frontal} = \text{Cuota Hipoteca} / \text{Ingresos}$$

Suponiendo que la Cuota de tu Hipoteca es \$500 y tienes ingresos mensuales de \$1.850, tu Proporción Frontal será:

$$\text{Proporción Frontal} = \$500 / \$1.850 = 0,27 \times 100 = 27\%$$

**\*Proporción Posterior.-** Para calcular esta proporción tienes que dividir todas tus Deudas Mensuales, incluyendo el Pago de la Hipoteca, para el total de todos tus Ingresos Mensuales, así:

$$\text{Proporción Posterior} = (\text{Cuota Hipoteca} + \text{Otras Deudas}) / \text{Ingresos Mensuales}$$

Suponiendo que la Cuota de tu Hipoteca es de \$500, tienes otras deudas por un valor de \$200 y tus Ingresos Mensuales son de \$1.850, tu Proporción Posterior será:

$$\text{Proporción Posterior} = (\$500 + \$200) / \$1.850 = 0,37 \times 100 = 37\%$$

### 5.05.03 Control

Se realizara un control mediante la **matriz de la asignación de responsabilidad (RACI)** por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos como los que cuenta Reivax, para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). (Jose Sanchez del Rio, 2015)

De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo.

En esta matriz se asigna el rol que el recurso debe jugar para cada actividad dada. No es necesario que en cada actividad se asignen los cuatro roles, pero sí por lo menos el de responsable (A) y el de encargado (R). Un mismo recurso puede tener más de un rol para una tarea, por ejemplo puede ser el encargado (R) y responsable (A) del mismo, en cuyo caso se anotará R/A. (Jose Sanchez del Rio, 2015)

No todos los recursos tendrán necesariamente una entrada para cada actividad. Una matriz de bajo nivel se puede utilizar para designar roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas.

A cada tarea, actividad o grupo de tareas se le asigna uno de los roles RACI que se definen en la siguiente tabla:

**Tabla 12 Funciones de Empleados**

	Rol	Descripción
<b>R</b>	Responsable	Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea. Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) .
<b>A</b>	Quien rinde cuentas	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su responsable (R).
<b>C</b>	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
<b>I</b>	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

**Tabla 13 Matriz Raci**

Actividades	Carlos	Josefina	Milton	Jessica
<b>Control de registros CLIENTES</b>	<b>R</b> Responsable	<b>C</b> Consultado	<b>I</b> Informado	<b>A</b> Quien rinde Cuentas
<b>Registro de llamadas PAGO CUOTA</b>	<b>I</b> Informado	<b>C</b> Consultado	<b>A</b> Quien rinde Cuentas	<b>R</b> Responsable
<b>Ventas CASAS/DEP</b>	<b>I</b> Informado	<b>R</b> Responsable	<b>A</b> Quien rinde Cuentas	<b>C</b> Consultado
<b>Área técnica REIVAX</b>	<b>I</b> Informado	<b>A</b> Quien rinde Cuentas	<b>R</b> Responsable	<b>C</b> Consultado

Fuente: Constructora Reivax  
Elaborado por: Patricia Oto

#### 5.05.04 Evaluación.

Para medir la correcta aplicación y efectividad de la implementación del método se deberá realizar un análisis de impacto en el crecimiento y o reducción de los montos de cartera, esto se lo realizara mediante indicadores, como puede ser: El Análisis Horizontal de los Estados Financieros.

## 5.06 Cronograma de Desarrollo del Proyecto

Tabla 14 Cronograma

ACTIVIDADES MES DE MAYO	PERIODO DE DESARROLLO DEL PROYECTO														
	2da Semana				3era Semana				4ta Semana				5ta Semana		
	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	S
Verificación de información teórica en Constructora Reivax	X	X	X												
Evaluación del grado del cumplimiento por parte del equipo Financiero				X	X	X	X	X							
Formación del Equipo de trabajo y asignación de funciones									X	X					
Talleres de capacitación sobre cartera											X	X			
Socialización sobre el manual de procedimientos para mejorar la cartera en Constructora Reivax en Carcelén													X		
Análisis de Aplicabilidad														X	
Entrega del proyecto a la Gerencia de la Constructora														X	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Patricia Oto

## 5.07 Presupuesto

Tabla 15 Presupuestos

DETALLE	COSTO	COSTO TOTAL
AUDITORIO ARREGLO	\$ 45,00	
ALQUILER INFOCUS	\$ 25,00	
MOTIVADOR	\$ 28,00	
AGUAS Y BOCADITOS	\$ 60,00	
<b>TOTAL DE SERVICIOS</b>		\$ 158,00
ESFEROS	\$ 5,00	
COPIAS DE MANUALES	\$ 20,00	
ANILLADOS	\$ 15,00	
COPIAS DE FORMULARIO ASISTENCIA	\$ 2,00	
IMPREVISTOS	\$ 100	
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>		\$ 142,00
<b>TOTAL</b>		\$ 300,00

Fuente: Constructora Reivax

Elaborado por: Patricia Oto

Para la Constructora Reivax es muy importante el preparar a su personal y mucho más, si el objetivo es tener un mejor control de cartera, es por tal motivo que no hubo inconvenientes al proponer esta idea en beneficio de la empresa.

Luego de analizarlo previamente la situación de la empresa el presupuesto está autorizado para una inversión de \$ 300 dólares.

## CAPÍTULO VI

### 6.01 Análisis de Impactos

Los impactos a analizarse son aquellos que se observan y que influyen con la empresa como social, ambiental, económico, productivo.

#### 6.01.01 Impacto Social

El impacto ante la sociedad será positivo ya que la Constructora tendrá una solvencia más estable y podrá cumplir las obligaciones con terceros y podrá seguir cumpliendo con sus clientes, y bonificarlos satisfactoriamente con las viviendas ofrecidas en el mercado, siendo así reconocidos por todas las familias que han plasmado sus sueños en Constructora Reivax la cual seguirá trabajando a diario, y a conciencia.

De la misma manera el presente proyecto mejorara la calidad de vida de los ecuatorianos generando empleo, lo que obtendrán beneficios, y una capacitación constante para superarse en el futuro sea profesional o personal.

### 6.01.02 Impacto Económico

La liquidez con la que cuenta la empresa será de gran beneficio para el país como para la entidad, por tal motivo tendrá un impacto positivo en la financiación para los siguientes proyectos que la Constructora tiene, ya proyectados para un futuro, siendo así favorable, porque se tendría una estabilidad laboral.

Principalmente este proyecto tendrán un impacto económico en el desarrollo en la zona que está ubicada es un sitio estratégico por el momento a unos kilómetros pasa el nuevo intercambiador de Carapungo el cual se une con la Mitad del Mundo tiene un mejor acceso a los conjuntos, y por ende tendrán una buena acogida las casas, departamentos y los locales comerciales.

### 6.01.03 Impacto Productivo

Constructora Reivax es una empresa con una gran estructura física, la cual tiene una plaza amplia de empleo, tanto para los operarios (constructores) como para los proveedores, la empresa siempre tiene disponibles vacantes para el área de construcción, y de hecho ya tiene proyectos a futuros como el "**Conjunto Alexander**" que se tiene programado su construcción para el año 2020.



#### **6.01.04 Impacto Ambiental**

Para Constructora Reivax es muy importante el impacto ambiental ya que todos los desechos que se adquiere de la construcción se los recicla para los rellenos de las quebradas

Y así poder aportar con el cuidado ambiental de la misma manera se implementaron los parques en los conjuntos según como dispone el Municipio de Quito, se efectúa las 3R, reduce, recicla, reutiliza, con esta aportación encontraremos la disminución de residuos, sólidos el incremento de la calidad del suelo, reducción de la emisión de gases de efecto invernadero; mejorando así la calidad de aire y ayudando a que la situación del clima se estabilice.

## CAPÍTULO VII

### 7.01 Conclusiones y Recomendaciones

Es menester luego de la realización del proyecto dar el criterio sobre las conclusiones que se pueden observar, y por ende emitir recomendaciones para de esta manera mejorar los procedimientos dentro de Constructora Reivax.

#### 7.01.01 Conclusiones

La investigación que se realizó en la Constructora Reivax llega a la conclusión que al implementar un manual de procedimientos se tiene un mejor control gracias a una mejor percepción de los procedimientos a seguir, se realizó modificaciones para una mejor comprensión y aplicación de las actividades.

Este proyecto permitirá difundir los cambios del manual y establecer políticas para socializar las mejoras que se den en el futuro, de manera que el personal que forma parte de la empresa tengan sus responsabilidades y funciones asignadas, ejecutando un trabajo eficiente y de calidad y brindando seguridad a los clientes de Constructora Reivax.



El presente proyecto también permitirá que el personal actualice sus conocimientos del proceso, y que reciban una capacitación especializada de acuerdo a su área y necesidad.

El personal además recibirá una capacitación para mejorar la atención al cliente y en los procedimientos que se debe realizar para una información eficiente acerca de su adquisición inmobiliaria, permitiendo mejorar la información veraz y crediticia.

### **7.01.02 Recomendaciones**

Constructora Reivax responderá positivamente si todos sus integrantes colaboran, se comprometen, están dispuestos a ser parte del cambio todo en virtud de la mejora.

Los capacitadores, que vayan impartir conocimientos deberán tener trayectoria y recomendaciones ya que es muy importante que comparta conocimientos reales y aplicables generando resultados después de impartir.

Se recomienda llevar un registro de asistencia de los colaboradores cada vez que exista algún cambio o alguna mejoría.

Se recomienda que no exista demasiada rotación del personal, ya que esto implica volver a capacitar al personal y esto retrasaría las actividades y registros diarios por lo que sería importante complementar esta propuesta con una que garantice los beneficios de los empleados.

Comunicar al personal de las capacitaciones programadas con tiempo enviar comunicados mediante el correo personal.

## 7. 02 Bibliografía

- Burga, D. M. (2015). Metodología del marco Logico. En D. M. Burga, *Aplicaciones en el diseño de programas y proyectos sociales* (págs. 35 -38). Tercer Edicion.
- Constituyente, A. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la Republica de Ecuador 2008. Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Hector Sanin Angel. (6 de 5 de 2012). *Cepal.org*. Recuperado el 6 de 10 de 2015, de Gestion Economica para Latino America:  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP\\_Regla\\_02\\_HSA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf)
- Jorgue de la Fuente. (2 de 11 de 2014). *Cepal.org*. Recuperado el 5 de 9 de 2015, de Cepal Naciones Unidas ILPES:  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente\\_marcologico.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente_marcologico.pdf)
- Jose Sanchez del Rio. (16 de 5 de 2015). *Cantabria TIC*. Recuperado el 28 de 12 de 2015, de <http://www.cantabriatic.com/que-es-una-matriz-raci/>
- Marisol, G. (08 de feb de 2013). *excellence*. Obtenido de <https://excellencecapitacion.wordpress.com/areas-de-capitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Maurtua, M. d. (marzo de 2013). *CEMPRO*. Obtenido de <http://www.cempro.org.pe/2011/11/paso-1-analisis-de-involucrados.html>
- Reivax Constructora. (12 de Diciembre de 2014). *Portal Inmobiliario*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Constructora Reivax:  
<http://www.constructorareivax.com/historia/>
- S.C.CEDEC. (12 de 01 de 2016). Recuperado el 06 de 01 de 2016, de Consultores en Educación, Desarrollo y Capacitación:  
[http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:marco-logico](http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56:marco-logico)
- Universidad de Alicante. (6 de 5 de 2010). *Tecnicas de Investigacion para el Trabajo Social*. Recuperado el 6 de 11 de 2015, de Universidad de Alicante:  
[http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema5/cmo\\_se\\_hace\\_un\\_rbol\\_de\\_problemas\\_y\\_soluciones.html](http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema5/cmo_se_hace_un_rbol_de_problemas_y_soluciones.html)

## 7.03 Anexos

### Cumbre 1



Figura 12 Edificio Cumbre 1

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

### Cumbre 2



Figura 13 Edificio Cumbre 2

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

### Edificio Cumbre 3



Figura 14 Cumbre 3

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

### Conjunto Privado Alexina 1.



Figura 15 Conjunto Alexina 1

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

## Conjunto Privado Alexina 2



Figura 16 Conjunto Alexina 2

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

## Edificio Alexina 3.



Figura 17 Edificio Alexina 3

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

### Edificio Alexina 4



Figura 18 Edificio Alexina 4

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora

### Edificio Alexander



Figura 19 Edificio Alexander

Fuente: Reivax Constructora

Elaborado por: Reivax Constructora



## URKUND

### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS FINAL PATY 25 ABRIL.docx (D19497469)  
**Submitted:** 2016-04-26 20:03:00  
**Submitted By:** pattymili88@gmail.com  
**Significance:** 7 %

#### Sources included in the report:

PLANIFICACION JUAN PALATE.docx (D15165069)  
TESIS CARTERA VENCIDA ACTUAL.docx (D14887675)  
<https://sites.google.com/site/disenodeproyectossociales/capitulo-vi>  
<http://www.constructorareivax.com/blog/2014/02/14/conoce-si-precalificas-o-no-precalificas-a-un-prestamo-hipotecario/>  
<http://www.cempro.org.pe/2011/11/paso-1-analisis-de-involucrados.html>  
<http://www.cempro.org.pe/2011/11/analisis-de-alternativas.html>  
<http://www.constructorareivax.com/historia/>  
<https://www.coursehero.com/file/p6mn3nc7/recursos-humanos-altamente-calificados-en-t%C3%A9rminos-de-conocimiento-habilidades/>

#### Instances where selected sources appear:

14