



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
PARA LA EMPRESA “NOVA INMOBILIARIA” DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2023-  
2027”.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** RITA ISABEL MONTALVO ZAMBRANO

**DIRECTOR:** ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba – Ecuador

2023


© 2023, Rita Isabel Montalvo Zambrano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Rita Isabel Montalvo Zambrano, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 04 de diciembre de 2023



---

**Rita Isabel Montalvo Zambrano**

**CI.: 060443567-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA EMPRESA “NOVA INMOBILIARIA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2023-2027**”, realizado por la señorita: **RITA ISABEL MONTALVO ZAMBRANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



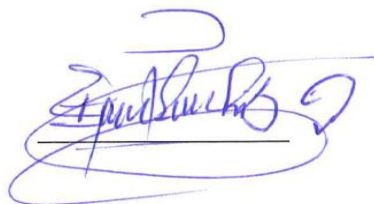
2023-12-04

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



2023-12-04

Ing. Emilio Fernando Santillán Villagómez  
**ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



2023-12-04

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis hijas Renata, Mia y Nicol quienes fueron mi apoyo en todo este largo proceso para culminar mis estudios, por todas aquellas veces en las que me acompañaron a clases, por siempre esperarme y entender por aquellos momentos difíciles en los que no podía estar con ellas.

A mis padres por acompañarme día a día en los momentos buenos y malos, por todo su apoyo y ayuda para culminar con mis estudios.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes siempre pudieron ayudarme con cada problema que existía a lo largo de nuestra carrera, por aquellos momentos de risas y de travesuras, porque siempre nos dimos la mano y tratamos de caminar iguales.

Gracias a todos por ser parte de este momento.

Isabel Montalvo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por permitirme tener una buena educación dentro de esta distinguida universidad, por permitirme convertirme en su profesional, también agradeciendo a cada uno de los docentes que me brindaron sus conocimientos y fueron parte de este proceso integral de formación, gracias por su aporte para mi formación.

Este momento es especial y espero que cada uno de los conocimientos que he recibido pueda transmitirlo en mi vida laboral.

Isabel Montalvo

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                              |      |
|------------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....        | x    |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | xii  |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....       | xiii |
| RESUMEN.....                 | xiv  |
| ABSTRACT .....               | xv   |
| INTRODUCCIÓN .....           | 1    |

### CAPÍTULO I

|        |   |   |
|--------|---|---|
| 1.     | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....         | 3 |
| 1.1.   | Planteamiento del problema.....         | 3 |
| 1.2.   | Delimitación .....                      | 4 |
| 1.2.1. | <i>Delimitación del contenido</i> ..... | 4 |
| 1.3.   | Formulación del problema .....          | 4 |
| 1.4.   | Objetivos .....                         | 4 |
| 1.4.1. | <i>Objetivo General</i> .....           | 4 |
| 1.4.2. | <i>Objetivos Específicos</i> .....      | 4 |
| 1.5.   | Justificación .....                     | 5 |
| 1.5.1. | <i>Justificación teórica</i> .....      | 5 |
| 1.5.2. | <i>Justificación metodológica</i> ..... | 5 |
| 1.5.3. | <i>Justificación práctica</i> .....     | 5 |
| 1.6.   | Variables .....                         | 6 |

### CAPÍTULO II

|        |                                       |    |
|--------|---------------------------------------|----|
| 2.     | MARCO TEÓRICO .....                   | 7  |
| 2.1.   | Antecedentes históricos.....          | 7  |
| 2.2.   | Referencias teóricas .....            | 9  |
| 2.2.1. | <i>Administración</i> .....           | 9  |
| 2.2.2. | <i>Optimización de recursos</i> ..... | 10 |
| 2.2.3. | <i>Portafolio de servicios</i> .....  | 10 |
| 2.2.4. | <i>Rentabilidad</i> .....             | 10 |
| 2.2.5. | <i>Gestión</i> .....                  | 11 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.2.6. | <i>Modelo de Gestión</i> .....  | 11 |
| 2.2.7. | <i>Modelo de Gestión Administrativa Financiera</i> .....                  | 13 |
| 2.2.8. | <i>Estructura del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero</i> ..... | 14 |

### CAPÍTULO III

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.     | <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....                                 | 28 |
| 3.1.   | <b>Enfoque de la investigación</b> .....                        | 28 |
| 3.1.1. | <i>Enfoque mixto</i> .....                                      | 28 |
| 3.2.   | <b>Nivel de investigación</b> .....                             | 28 |
| 3.2.1. | <i>Investigación Descriptiva</i> .....                          | 28 |
| 3.3.   | <b>Diseño de la investigación</b> .....                         | 29 |
| 3.3.1. | <i>No experimental</i> .....                                    | 29 |
| 3.3.2. | <i>Diseño transversal</i> .....                                 | 29 |
| 3.4.   | <b>Tipo de estudio</b> .....                                    | 29 |
| 3.4.1. | <i>Investigación documental</i> .....                           | 29 |
| 3.4.2. | <i>Investigación de campo</i> .....                             | 29 |
| 3.5.   | <b>Población y muestra</b> .....                                | 30 |
| 3.5.1. | <i>Población</i> .....  | 30 |
| 3.6.   | <b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación´</b> ..... | 30 |
| 3.6.1. | <i>Métodos</i> .....  | 30 |
| 3.6.2. | <i>Técnicas</i> .....   | 31 |
| 3.6.3. | <i>Instrumentos de medición</i> .....                           | 32 |

### CAPÍTULO IV

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.     | <b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....                              | 33 |
| 4.1.   | <b>Resultados y discusión de resultados</b> .....  | 33 |
| 4.1.1. | <i>Entrevista</i> .....  | 33 |
| 4.1.2. | <i>Resultado de la encuesta dirigida al personal de la empresa NOVA INMOBILIARIA</i> ..... | 37 |
| 4.2.   | <b>Discusión de resultados</b> .....   | 49 |



## CAPÍTULO V

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| <b>5.</b>     | <b>MARCO PROPOSITIVO .....</b>  | <b>51</b>  |
| <b>5.1.</b>   | <b>Fase I: Condiciones generales .....</b>  | <b>51</b>  |
| <i>5.1.1.</i> | <i>Antecedentes.....</i>  | <i>51</i>  |
| <i>5.1.2.</i> | <i>Estructura organizacional de la empresa.....</i>   | <i>52</i>  |
| <b>5.2.</b>   | <b>Fase II: Planificación .....</b>   | <b>53</b>  |
| <i>5.2.1.</i> | <i>Matriz PESTEL.....</i>   | <i>53</i>  |
| <i>5.2.2.</i> | <i>Análisis Financiero.....</i>   | <i>55</i>  |
| <i>5.2.3.</i> | <i>Evaluación de indicadores financieros. ....</i>  | <i>62</i>  |
| <i>5.2.4.</i> | <i>Análisis FODA .....</i>  | <i>67</i>  |
| <i>5.2.5.</i> | <i>Estrategias y ejes de mejora .....</i>   | <i>70</i>  |
| <b>5.3.</b>   | <b>Fase III: Ejecución .....</b>  | <b>72</b>  |
| <i>5.3.1.</i> | <i>Ciclo de planificación estratégica (Construcción o mejora de la filosofía corporativa) .....</i> | <i>72</i>  |
| <b>5.4.</b>   | <b>Fase IV: Control y actuación .....</b>   | <b>101</b> |
| <i>5.4.1.</i> | <i>Control.....</i>   | <i>101</i> |
| <i>5.4.2.</i> | <i>Reuniones con el equipo .....</i>  | <i>109</i> |
| <i>5.4.3.</i> | <i>Medidas correctivas.....</i>   | <i>111</i> |
|               | <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>114</b> |
|               | <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>115</b> |

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| <b>Tabla 2-1:</b>  | Indicadores financieros .....  | 19 |
| <b>Tabla 2-2:</b>  | Simbología de flujograma .....   | 24 |
| <b>Tabla 4-1:</b>  | Estructura Organizacional .....  | 37 |
| <b>Tabla 4-2:</b>  | Políticas Institucionales.....   | 38 |
| <b>Tabla 4-3:</b>  | Recibimiento de capacitaciones .....                                   | 39 |
| <b>Tabla 4-4:</b>  | Modelo de Gestión .....  | 40 |
| <b>Tabla 4-5:</b>  | Sistema de reconocimiento y recompensa al personal .....               | 41 |
| <b>Tabla 4-6:</b>  | Herramientas y recursos .....  | 42 |
| <b>Tabla 4-7:</b>  | Ambiente Laboral.....  | 43 |
| <b>Tabla 4-8:</b>  | Comunicación entre departamentos .....                                 | 44 |
| <b>Tabla 4-9:</b>  | Frecuencia de Reuniones.....   | 45 |
| <b>Tabla 4-10:</b> | Implementación de su modelo de Gestión Administrativa-Financiera ..... | 46 |
| <b>Tabla 4-11:</b> | Situación Administrativa-Financiera.....                               | 47 |
| <b>Tabla 4-12:</b> | Estrategias .....  | 48 |
| <b>Tabla 5-1:</b>  | Análisis Vertical y Horizontal del Balance General .....               | 56 |
| <b>Tabla 5-2:</b>  | Análisis Vertical y Horizontal de los Estados de Resultado .....       | 59 |
| <b>Tabla 5-3:</b>  | Razón Corriente .....  | 62 |
| <b>Tabla 5-4:</b>  | Capital de Trabajo .....   | 62 |
| <b>Tabla 5-5:</b>  | Endeudamiento del Activo.....  | 62 |
| <b>Tabla 5-6:</b>  | Endeudamiento Patrimonial .....  | 63 |
| <b>Tabla 5-7:</b>  | Endeudamiento Activos Fijos .....                                      | 63 |
| <b>Tabla 5-8:</b>  | Apalancamiento.....  | 63 |
| <b>Tabla 5-9:</b>  | Rotación de Ventas .....   | 64 |
| <b>Tabla 5-10:</b> | Rotación de Cartera.....   | 64 |
| <b>Tabla 5-11:</b> | Rotación de cuentas por pagar .....                                    | 65 |
| <b>Tabla 5-12:</b> | Margen Bruto .....   | 65 |
| <b>Tabla 5-13:</b> | Margen Neto.....   | 65 |
| <b>Tabla 5-14:</b> | Rentabilidad sobre el Activo .....                                     | 66 |
| <b>Tabla 5-15:</b> | Rentabilidad sobre el Patrimonio .....                                 | 66 |
| <b>Tabla 5-16:</b> | Fondo de Maniobra .....  | 66 |
| <b>Tabla 5-17:</b> | Matriz FODA .....  | 67 |
| <b>Tabla 5-18:</b> | Peso y calificación de los factores internos y externos .....          | 68 |
| <b>Tabla 5-19:</b> | Criterios de calificación .....  | 68 |

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| <b>Tabla 5-20:</b> | Matriz MEFL.....  | 68  |
| <b>Tabla 5-21:</b> | Matriz MEFE .....   | 69  |
| <b>Tabla 5-22:</b> | Cruce de Matriz.....                                      | 70  |
| <b>Tabla 5-23:</b> | Diseño de la misión.....                                  | 72  |
| <b>Tabla 5-24:</b> | Diseño de la visión .....                                 | 73  |
| <b>Tabla 5-25:</b> | Manual de Funcionas Gerente.....                          | 77  |
| <b>Tabla 5-26:</b> | Manual de Funciones secretaria .....                      | 78  |
| <b>Tabla 5-27:</b> | Manual de Funciones Contadora.....                        | 79  |
| <b>Tabla 5-28:</b> | Manual de Funciones jefe de Negocios.....                 | 80  |
| <b>Tabla 5-29:</b> | Manual de Funciones jefe de Marketing .....               | 81  |
| <b>Tabla 5-30:</b> | Manual de Funciones Asesor de Crédito.....                | 82  |
| <b>Tabla 5-31:</b> | Manual de Funciones Asesor Comercial.....                 | 83  |
| <b>Tabla 5-32:</b> | Descripción de procesos- Selección de personal.....       | 93  |
| <b>Tabla 5-33:</b> | Descripción de procesos-contratación a constructores..... | 95  |
| <b>Tabla 5-34:</b> | Descripción-Servicio al cliente .....                     | 97  |
| <b>Tabla 5-35:</b> | Descripción de procesos- compra de un inmueble.....       | 99  |
| <b>Tabla 5-36:</b> | Propuesta de valor .....                                  | 101 |
| <b>Tabla 5-37:</b> | Objetivos Estratégicos por perspectivas.....              | 102 |
| <b>Tabla 5-38:</b> | Metas Estratégicas por perspectivas.....                  | 103 |
| <b>Tabla 5-39:</b> | Estrategias para NOVA INMOBILIARIA .....                  | 104 |
| <b>Tabla 5-40:</b> | Medidas .....   | 108 |
| <b>Tabla 5-41:</b> | Metas .....   | 109 |
| <b>Tabla 5-42:</b> | Seguimiento y Control.....                                | 111 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                          |  |     |
|--------------------------|--|-----|
| <b>Ilustración 2-1:</b>  | Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.....                       | 12  |
| <b>Ilustración 2-2:</b>  | Estructura del modelo de Gestión Administrativa-Financiera .....       | 14  |
| <b>Ilustración 2-3:</b>  | PESTEL.....  | 17  |
| <b>Ilustración 2-4:</b>  | Modelos de pensamiento Estratégico .....                               | 23  |
| <b>Ilustración 4-1:</b>  | Estructura Organizacional .....  | 37  |
| <b>Ilustración 4-2:</b>  | Políticas Institucionales.....   | 38  |
| <b>Ilustración 4-3:</b>  | Recibimiento de capacitaciones .....                                   | 39  |
| <b>Ilustración 4-4:</b>  | Modelo de Gestión .....  | 40  |
| <b>Ilustración 4-5:</b>  | Sistema de reconocimiento y recompensa al personal .....               | 41  |
| <b>Ilustración 4-6:</b>  | Herramientas y recursos .....  | 42  |
| <b>Ilustración 4-7:</b>  | Ambiente Laboral.....  | 43  |
| <b>Ilustración 4-8:</b>  | Comunicación entre departamentos .....                                 | 44  |
| <b>Ilustración 4-9:</b>  | Frecuencia de Reuniones.....   | 45  |
| <b>Ilustración 4-10:</b> | Implementación de su modelo de Gestión Administrativa-Financiera ..... | 46  |
| <b>Ilustración 4-11:</b> | Situación Administrativa-Financiera.....                               | 47  |
| <b>Ilustración 4-12:</b> | Estrategias .....  | 48  |
| <b>Ilustración 5-1:</b>  | Ubicación Geográfica de la empresa NOVA INMOBILIARIA .....             | 52  |
| <b>Ilustración 5-2:</b>  | Estructura Organizacional .....  | 52  |
| <b>Ilustración 5-3:</b>  | Análisis PESTEL.....   | 54  |
| <b>Ilustración 5-4:</b>  | Análisis Horizontal.....   | 57  |
| <b>Ilustración 5-5:</b>  | Análisis Vertical.....   | 58  |
| <b>Ilustración 5-6:</b>  | Análisis Horizontal.....   | 60  |
| <b>Ilustración 5-7:</b>  | Análisis Vertical.....   | 61  |
| <b>Ilustración 5-8:</b>  | Estructura Organizacional Propuesta .....                              | 76  |
| <b>Ilustración 5-9:</b>  | Mapa de macro procesos propuesto .....                                 | 84  |
| <b>Ilustración 5-10:</b> | Flujograma de procesos de contratación de personal .....               | 94  |
| <b>Ilustración 5-11:</b> | Flujograma de procesos-contrato con empresa constructora.....          | 96  |
| <b>Ilustración 5-12:</b> | Flujograma de procesos: Servicio al Cliente.....                       | 98  |
| <b>Ilustración 5-13:</b> | Flujograma de procesos- compra de un inmueble.....                     | 100 |
| <b>Ilustración 5-14:</b> | Mapa Estratégico por perspectiva .....                                 | 105 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE LA EMPRESA

**ANEXO B:** ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

**ANEXO C:** RUC DE LA EMPRESA NOVA INMOBILIARIA

## RESUMEN

Enfrentándose a desafíos financieros y administrativos, NOVA INMOBILIARIA, para el periodo 2023-2027, se propuso mejorar su estructura mediante la implementación de un modelo de gestión adaptado a sus necesidades específicas. La problemática inicial residía en la falta de un marco estratégico que abordara eficazmente las complejidades del mercado inmobiliario en Riobamba. Con el objetivo de alcanzar un crecimiento sostenible, la empresa se propuso diseñar un modelo que optimizara las operaciones financieras y administrativas. La metodología adoptada, involucró los métodos cualitativos y cuantitativos y un análisis exhaustivo de factores internos y externos, así como la participación activa de factores clave de la organización, dando a notar las falencias y debilidades de la empresa, permitiendo que la investigación desarrolle estrategias claves para solucionar aquellos problemas que atraviesa la empresa NOVA INMOBILIARIA. El resultado fue un modelo integral que abarcaba desde la gestión financiera hasta la optimización de procesos y el fortalecimiento de la toma de decisiones mediante indicadores clave de rendimiento. La implementación, se llevó a cabo de manera gradual, garantizó una transición sin contratiempos. Las conclusiones del estudio destacaron la contribución significativa del modelo al éxito a largo plazo de la empresa NOVA INMOBILIARIA, consolidándola como líder en el sector inmobiliario de Riobamba.

**Palabras clave:** <PROCESOS>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <COMPETITIVIDAD>, <MODELO DE GESTIÓN>.




**05-01-2024**

**0046-DBRA-UPT-2024**

## ABSTRACT

Facing financial and administrative challenges, NOVA INMOBILIARIA, for the period 2023-2027, set out to improve its structure by implementing a management model adapted to its specific needs. The initial problem lay in the lack of a strategic framework that effectively addressed the complexities of the real estate market in Riobamba. Intending to achieve sustainable growth, the company set out to design a model that would optimize financial and administrative operations. The methodology adopted involved qualitative and quantitative methods and an exhaustive analysis of internal and external factors, as well as the active participation of key factors of the organization, highlighting the shortcomings and weaknesses of the company, allowing the research to develop key strategies. to solve those problems that the company NOVA INMOBILIARIA is going through. The result was a comprehensive model that ranged from financial management to process optimization and strengthening decision-making through key performance indicators. The implementation carried out gradually, guaranteed a smooth transition. The conclusions of the study highlighted the significant contribution of the model to the long-term success of the NOVA INMOBILIARIA company, consolidating it as a leader in the Riobamba real estate sector.

**Keywords:** <PROCESSES>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <COMPETITIVENESS>, <MANAGEMENT MODEL>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.  
0603339334

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los últimos años, la gestión administrativa-financiera ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, el presente estudio se centra en un análisis exhaustivo del modelo de gestión administrativa-financiera implementado en la empresa NOVA INMOBILIARIA, con sede en la pintoresca ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. A través de un enfoque retrospectivo, se examina cómo esta entidad ha abordado los desafíos y oportunidades inherentes a la gestión de recursos y operaciones, con el objetivo de optimizar su rendimiento y eficiencia.

El sector inmobiliario, marcado por su dinamismo y sus implicaciones económicas, presenta una serie de retos particulares que demandan una gestión estratégica y precisa. El presente trabajo se adentra en el análisis de las prácticas y estrategias administrativas y financieras que NOVA INMOBILIARIA ha implementado en el pasado. Mediante la evaluación de políticas, procedimientos, sistemas y decisiones clave, se busca identificar los factores determinantes que han influido en el desempeño económico y en la consolidación de la empresa en su ámbito local.

El estudio, respaldado por un enfoque metodológico riguroso, combina la revisión exhaustiva de la literatura especializada con el análisis de datos financieros y administrativos disponibles. La recopilación de información primaria y secundaria permitirá trazar un panorama completo de las estrategias adoptadas por NOVA INMOBILIARIA en su gestión financiera y operativa. Así, se espera generar la comprensión sobre las mejores prácticas de gestión en el sector inmobiliario, contribuyendo así al avance de la teoría y la práctica administrativa-financiera.

En última instancia, este estudio busca arrojar luz sobre la importancia de una gestión adecuada en el entorno empresarial, particularmente en el contexto inmobiliario de Riobamba a través de un análisis retrospectivo sólido y bien fundamentado, se espera proporcionar valiosas recomendaciones y perspectivas que puedan guiar futuras decisiones estratégicas y operativas y potencialmente en otras empresas del sector.

**Capítulo I.** En este capítulo se determina el planteamiento del problema donde se conoce los problemas directos que presentan dentro de la empresa los cuales afectan para un buen funcionamiento, la aplicación de la formulación y delimitación del mismo sistematiza el problema para poder plantear objetivo general y específicos que ayuden a desarrollar la investigación.



**Capítulo II.** El marco teórico, se analiza los antecedentes de trabajos relacionados con el tema de investigación, aportando información importante para el desarrollo del modelo de gestión mediante diferentes autores que estipula una guía para poder aplicar el modelo de gestión administrativo financiero en la empresa NOVA INMOBILIARIA.

**Capítulo III.** El marco metodológico determina diferentes métodos, técnicas e instrumentos como la especificación de la población y muestra, que nos ayudan a conocer una población directa de cuantas personas son partícipes de información directa, lo que nos ayuda para el desarrollo de la investigación.

**Capítulo IV.** Análisis y discusión de resultados se analiza los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados como al encuesta y entrevista, las cuales determina información relevante para poder plantear el modelo de gestión administrativo financiero.

**Capítulo V.** El Marco propositivo se presenta la propuesta del modelo administrativo-financiero dando un enfoque del manejo administrativo mediante la aplicación de la matriz FODA, análisis de los estados financieros para plantear estrategias de mejoras que ayudan a un buen funcionamiento para hacer referente para una mejor toma de decisiones oportunas.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

El sector inmobiliario ha experimentado cambios significativos debido a la evolución económica y las transformaciones en los patrones de demanda oferta. Los ciclos económicos, las políticas monetarias y las crisis financieras han influido en la estabilidad y dinámica en este mercado. Así mismo, la globalización ha intensificado la competencia, la inversión extranjera y la movilidad de capitales, afectando la rentabilidad y la viabilidad de los proyectos inmobiliarios a nivel internacional. Los altos índices de creciente poblacional han generado el aumento de la urbanización en lo cual el sector inmobiliario desarrolla un beneficio mutuo y varias de las empresas no se enfocan en los lineamientos empresariales lo que ocasiona un manejo empírico en los procesos institucionales por la carencia de un modelo de gestión administrativo-financiero que se adapten a un contexto global y cambiantes regulaciones en la toma de decisiones.

En el Ecuador, el sector inmobiliario ha sido un pilar importante para la economía nacional, contribuyendo al crecimiento de PIB y generando empleo. Un estudio realizado por la (Muevecela, 2020), determina que el sector inmobiliario resulta ser un eje fundamental para el logro de objetivos económicos y social, como para el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad ecuatoriana y, en si promueve el desarrollo íntegro del país. De esta manera se ha considerado como uno de los mercados con mayor interacción en la oferta y demanda dentro de la macroeconomía, siendo estos los motores principales detrás de precio de los bienes y servicios. Sin embargo, este tipo de mercado también ha enfrentado desafíos debido a factores macroeconómicos, como la volatilidad de la moneda, tasas de interés fluctuantes y políticas gubernamentalmente cambiantes. La incertidumbre política y regulatoria ha afectado la toma de decisiones de las empresas inmobiliarias y ha limitado la inversión en proyectos a largo plazo, por la carencia de un modelo de gestión administrativa-financiera estructurado para mantener su competitividad y sostenibilidad en el mercado inmobiliario.

En la ciudad de Riobamba, se observan desafíos propios del mercado inmobiliario local. La demanda y oferta de bienes raíces están influenciadas por factores regionales, como el crecimiento demográfico, la migración interna y las preferencias de los compradores locales. La escasez de terrenos urbanizables y las limitaciones de la infraestructura pueden afectar la viabilidad de proyectos inmobiliarios en esta ciudad. La empresa NOVA INMOBILIARIA maneja su proceso

administrativos de forma empírica donde no tiene canalizado su filosofía corporativa y la estructura organizacional ocasionado en las áreas de la empresa exista falencias como es la duplicidad de funciones retrasando los procesos, en la parte financiera se evidencia que no mantiene un control contable adecuado debido que el análisis de los estados financieros no son realizados al final del ciclo contable mediante indicadores financieros para conocer la tendencia de variación de cada año esto se genera una mala toma de decisiones debido que la falta de un modelo de gestión administrativa-financiera ocasiona que las actividades no sean eficientes, para dar cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo tanto la presente investigación permitirá enfrentar los desafíos del entorno alcanzando una posición competitiva y rentable en el mercado local y nacional.

## **1.2. Delimitación**

### ***1.2.1. Delimitación del contenido***

El modelo de gestión administrativo financiero se desarrolla en la empresa NOVA INMOBILIARIA dedicada a la administración, compra, venta de bienes inmuebles y está ubicada entre Tarqui y, Primera Constituyente en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

## **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero que permitirá alcanzar la eficiencia, eficacia en las operaciones de la empresa “NOVA INMOBILIARIA” para una mejor toma de decisiones?

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión administrativo-financiero para la empresa NOVA INMOBILIARIA como herramienta de evaluación económica para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos empresariales.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

1. Realizar la revisión bibliográfica como guía para el desarrollo del modelo de gestión

administrativo financiero de la empresa NOVA INMOBILIARIA para una adecuada toma de decisiones.

2. Efectuar un diagnóstico empresarial mediante métodos, técnicas e instrumentos con el propósito de conocer la situación administrativa, económica y financiera de la empresa
3. Desarrollar el modelo de gestión administrativo financiero mediante estrategias que ayuden a los procesos de la empresa NOVA INMOBILIARIA para el mejoramiento de los recursos económicos y financieros de la empresa

## **1.5. Justificación**

### ***1.5.1. Justificación teórica***

El presente trabajo de investigación, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de diferentes fuentes documentadas y bibliográficas confiables, como tesis, libros, artículos científicos, sitios web y revistas. Estos recursos se utilizarán como base sólida para sustentar y respaldar la información obtenida en el estudio. El enfoque de investigación se centrará en el desarrollo de un modelo de gestión administrativo-financiero específico para la empresa NOVA INMOBILIARIA.

### ***1.5.2. Justificación metodológica***

La investigación metodológica se fundamenta en la necesidad de abordar de manera rigurosa y objetiva el desarrollo de modelos de gestión administrativa-financiera para la empresa NOVA INMOBILIARIA en la ciudad de Riobamba. La selección de un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos, permitirá obtener una visión integral de la gestión interna y el rendimiento financiero de la empresa, con la aplicación de entrevistas y encuestas como instrumentos de análisis de información detallada sobre la situación actual de la empresa, tanto administrativas como datos financieros y realizar el diseño del modelo de gestión

### ***1.5.3. Justificación práctica***

El este estudio se basa en la propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero con estrategias innovadora para mejorar la eficiencia y efectividad operativa y financiera de la empresa, en el mercado inmobiliario que en la actualidad es altamente competitivo y en constante evolución. Desde la perspectiva práctica la implementación de modelos permitirá a la empresa NOVA INMOBILIARIA optimizar sus procesos internos para mejorar la toma de decisiones y

aumentar su capacidad de adaptarse a las particularidades y desafíos ante la competencia del mercado inmobiliario de la ciudad de Riobamba.

## **1.6. Variables**

**Variable independiente:** Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.

**Variable dependiente:** Rentabilidad

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes históricos

Para la presente investigación se utilizará como guía y respaldo bibliográfico los siguientes documentos:

**Título:** “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA CLÍNICA CHICLAYO S.A, CHICLAYO 2017”

**Autor:** Yessica Analí Delgado Carranza

**Objetivo:** “Diseñar un modelo de gestión Administrativa para mejorar la rentabilidad de la Clínica Chiclayo S.A, Chiclayo 2017”

**Conclusión:** “Las conclusiones emitidas son basadas en la variable de investigación con fundamento en la gestión administrativa, dichas conclusiones son definidas por la investigadora, así mismo se plantearon acciones recomendadas para corregir fallas en los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control” (Delgado, 2018).

**Título:** “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA EMPRESA FAMILIAR CAFERATTO EN LA CIUDAD DE MANIZALES-COLOMBIA”

**Autor:** Camilo Andrés Oviedo Dávila

**Objetivo:** “Determinar el impacto que tienen las prácticas de gestión administrativa sobre crecimiento financiero de la empresa familiar Caferatto en la ciudad de Manizales-Colombia”

**Conclusión:** “La administración de empresas debe entenderse como la gestión y la aplicación de los procesos de una oficina, empresa u organización. Se trata de la organización eficiente y eficaz de las personas, la información y otros recursos para lograr los objetivos de la organización. El proceso de gestión administrativa se ha convertido en una función importante para toda organización exitosa y juega un papel esencial para garantizar que las empresas funcionen sin problemas” (Oviedo, 2022).

**Título:** “DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEL SECTOR ELÉCTRICO ATEC”

**Autores:** Jessica Estefanía Peñaloza Barros-Verónica Natalia Espinoza Farfán

**Objetivo:** “Desarrollar un modelo de Gestión Financiera y administrativa para la Asociación de Trabajadores y Empleados del Sector Eléctrico ATEC, con el fin de contar con un instrumento guía para la ejecución de procesos financieros y administrativos brindando seguridad razonable de la información presente”

**Conclusión:** Para corregir la gestión financiera administrativa se desarrolló la propuesta del modelo de gestión (financiero administrativo), se concluye un plan estratégico, manual de procesos, manual de funciones, políticas contables, financieras, tributables y procesos contables los que son necesarios que se cumplan. (Peñaloza & Espinoza, 2021).

**Título:** “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA LA EMPRESA PHONESANYC S.A”

**Autores:** Katuska Jessenia Cortez López- Johnny Segundo Vergara Onofre

**Objetivo:** “Implementar un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A, para mejorar la rentabilidad del negocio”

**Conclusión:** Al fundamentar la importancia de la gestión administrativa financiera en las pymes, puesto a que es un direccionamiento organizacional que todo negocio debe tener para el cumplimiento de los objetivos o metas organizacionales, la importancia radica en el logro o cumplimiento de los objetivos, metas, funciones y reglamentos organizacionales mediante la cooperación del personal administrativo y financiero involucrado (Cortez & Vergara, 2018).

## **2.2. Referencias teóricas**

### **2.2.1. Administración**

“Es una ciencia basada en procesos como planificación, organización, dirección, y control que buscan como fin común obtener resultados eficientes. Sobre todo, del manejo de los recursos que pueden ser humanos o máquinas” (Fabián, 2021).

#### **2.2.1.1. Herramientas Administrativas**

Las herramientas administrativas son recursos y métodos utilizados en la gestión empresarial para facilitar y mejorar los procesos administrativos. Estas herramientas brindan apoyo a los administradores y equipos de trabajo en la toma de decisiones, planificación, organización, control y evaluación de las actividades organizacionales. Algunas herramientas administrativas comunes incluyen:

- **Planificación estratégica**

1. Permite establecer los objetivos a largo plazo de la organización, identificar los recursos necesarios y definir las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

- **Organización y estructura**

2. Implica la asignación de tareas, responsabilidades y autoridad dentro de la organización, así como la creación de una estructura jerárquica adecuada.

- **Gestión del tiempo**

3. Se refiere al uso eficiente del tiempo para cumplir con las metas y plazos establecidos, mediante la priorización de tareas y la programación de actividades.

- **Control de calidad**

4. Incluye métodos y herramientas para evaluar y mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, como el control estadístico de procesos o las auditorías internas.



- **Presupuesto y control financiero**

5. Consiste en la planificación y seguimiento de los recursos económicos de la organización, mediante la elaboración de presupuestos, análisis financiero y control de costos.

- **Gestión del talento humano**

6. Comprende herramientas y técnicas para reclutar, seleccionar, capacitar y motivar al personal, así como establecer sistemas de evaluación del desempeño y desarrollo de carreras profesionales

### ***2.2.2. Optimización de recursos***

“Optimizar recursos es el uso de todos los medios, técnicos, productivos y humanos de los que depende el proceso de producción, de tal manera que se consiga el máximo beneficio” (Billin, 2020).

### ***2.2.3. Portafolio de servicios***

“Hablamos de un documento que prepara una empresa, emprendedor o freelance en el que describe los servicios que ofrece al cliente, al proveedor, a otras empresas” (Universia, 2020).

El portafolio de servicios de Nova Inmobiliaria se caracteriza por su enfoque integral en soluciones especializadas en el ámbito inmobiliario. La empresa ofrece una amplia gama de servicios que incluyen la adquisición y venta de propiedades, la gestión de activos inmobiliarios, y servicios de consultoría y asesoramiento en inversiones en bienes raíces. El equipo altamente capacitado de Nova Inmobiliaria se compromete a proporcionar a los clientes una experiencia inmobiliaria de alta calidad, marcada por la transparencia, la eficiencia y la maximización del valor de sus inversiones. La empresa se destaca por su capacidad de adaptar sus servicios a las necesidades específicas de cada cliente y proyecto, brindando así una asistencia personalizada a lo largo de todas las etapas del ciclo inmobiliario.

### ***2.2.4. Rentabilidad***

La rentabilidad se define como la proporción entre los ingresos generados y los costos incurridos al emplear los activos de una compañía en sus operaciones productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser analizada en términos de sus ingresos por ventas, la eficiencia en la utilización

de sus activos, el rendimiento del capital invertido, o el valor de sus acciones en el mercado. (De la Hoz Suárez, Ferrer , & De la Hoz Suárez, 2008) citado en (Aguirre Sajami, Barona Meza, & Dávila Dávila, 2020).

### **2.2.5. Gestión**

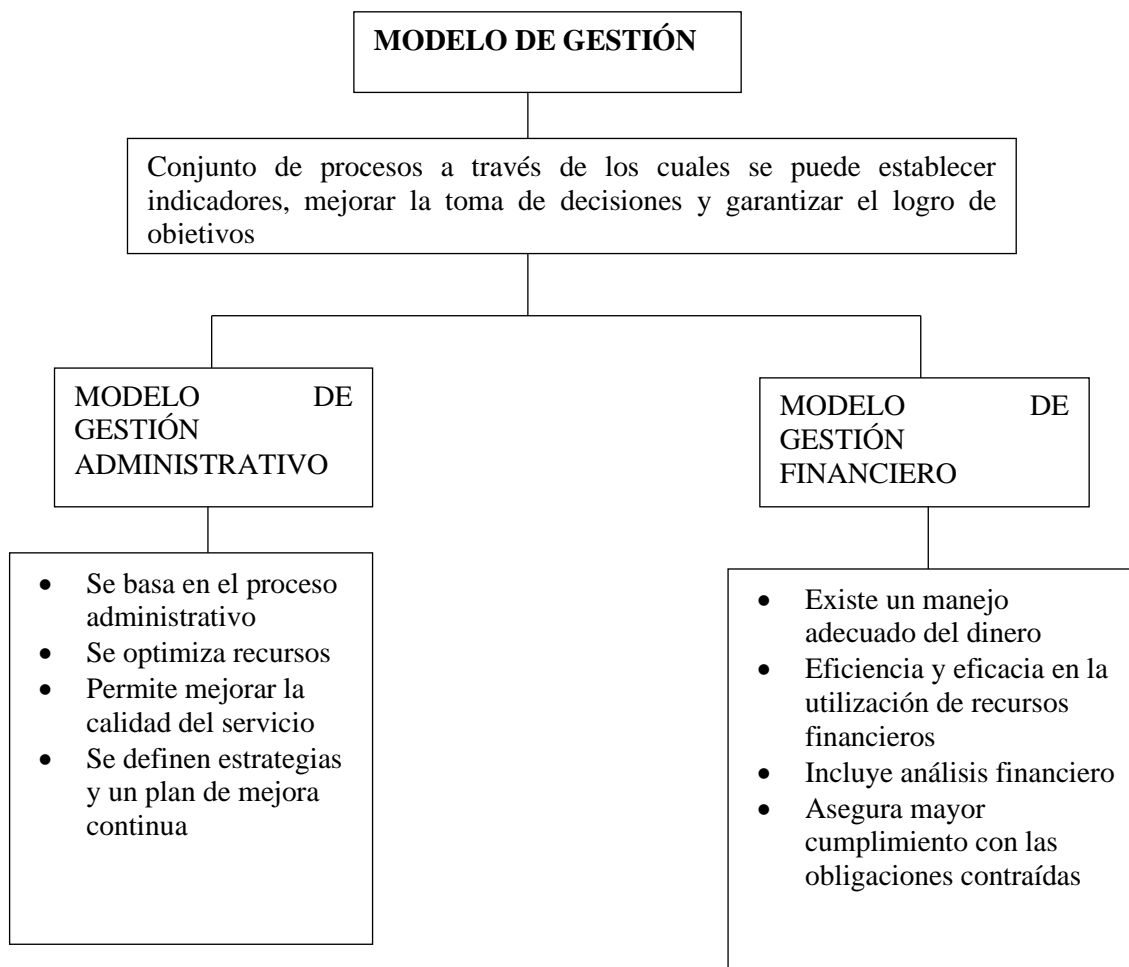
“Hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar objetivos propuestos por las mismas” (Equipo editorial, Etecé, 2022).

### **2.2.6. Modelo de Gestión**

Un modelo de gestión se refiere a un conjunto de técnicas y tácticas que tienen como finalidad mejorar el rendimiento de una empresa u organización. Entre los diferentes tipos de modelos de gestión disponibles se pueden encontrar aquellos centrados en la optimización de procesos, la calidad total o la gestión de proyectos, entre otros (Chilón Yopla, 2020).

#### **2.2.6.1. Elementos del Modelo de Gestión**

Los elementos clave del modelo de gestión son componentes fundamentales que conforman la estructura y funcionamiento de la gestión empresarial. Estos elementos incluyen:



**Ilustración 2-1:** Modelo de Gestión Administrativo-Financiero

**Fuente:** (Guerrero Barahona, 2015, pág. 56).

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

### 2.2.6.2. *Tipos de modelo de Gestión*

- **Gestión Financiera**

“La gestión financiera es un procedimiento cuya finalidad es analizar, comprender, obtener y utilizar los recursos económicos de una empresa, y hacerlo de un modo equilibrado y que ha determinado tiempo resulte rentable” (Córdoba, 2012), citado en (Castaño Gonsalez, 2019).

Según el autor (Rosario & Rosario, 2017), describe que la gestión financiera es el manejo adecuado de las fuentes y recursos financieros de la empresa lo que permitirá realizar inversiones y financiamiento conforme a una planificación de asignación de recursos correspondiente a un periodo específico que cubre dicha capacidad económica.

La gestión financiera informa sobre las necesidades de la empresa en términos cuantitativos es decir a través de sus estados financieros y económicos lo que direcciona en la toma de decisiones para cumplir los objetivos propuestos y a la vez el cumplimiento de actividades económicas enfocadas en el crecimiento organizacional (Aguilar & Hanni, 2017).

- **Gestión Administrativa**

“La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (Mendoza Briones, 2017) citado en (González Rodríguez et al., 2020, p. 33).

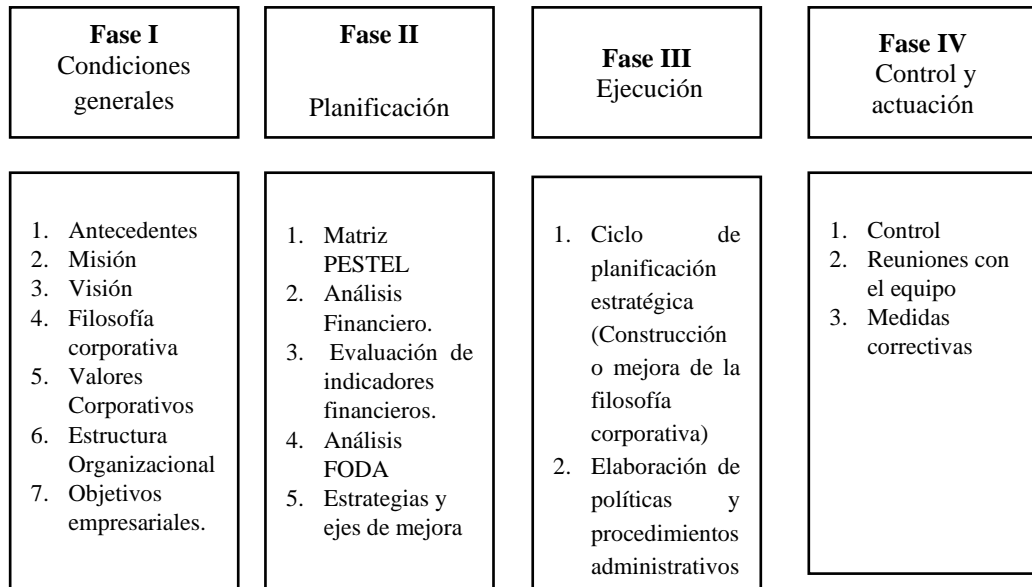
Según (González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2020) la gestión administrativa es una herramienta sistemática de la administración mismo que permite un oportuno progreso empresarial en el ámbito económico, social y tecnológico, siendo parte de los negocios en el transcurso de los años.

#### ***2.2.7. Modelo de Gestión Administrativa Financiera***

El modelo de gestión administrativa y financiera es un marco conceptual que busca explicar la naturaleza y contenido de dicho proceso. Su objetivo radica en identificar y describir los subsistemas y componentes que conforman esta gestión, así como resaltar las interrelaciones existentes y las nuevas cualidades que se generan a partir de ella (Peña Corrales y Almagur Martí, 2019).

El modelo descrito por el autor (Terrazas, 2017). Tiene el propósito de que la empresa funcione con eficiencia y eficacia a través de la utilización de los diferentes recursos humanos, técnicos y humanos conforme a la planeación y asignación de los mismos. Por lo tanto, el modelo estipula 4 fases principales como se aprecia a continuación: la planificación, ejecución, análisis y por último el control y la decisión.

**2.2.8. Estructura del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero**



**Ilustración 2-0:** Estructura del modelo de Gestión Administrativa-Financiera

**Fuente:** (Terrazas, 2017).

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

- **Fase I: Condiciones generales**

**Antecedentes**

Los antecedentes de una empresa son el conjunto de datos y hechos que han ido construyendo la historia y trayectoria de una empresa. Estos datos tienen una importancia destacada porque sirven para entender el desarrollo y los cambios que ha experimentado la empresa con el paso del tiempo (Lara, 2020).

**Misión**

La misión es la razón por la que una empresa fue creada de esta manera da a conocer ante la sociedad la función que desempeña misma que la distingue de la competencia para ser más competitiva en el mercado (Lara, 2020).

A partir de las siguientes preguntas se puede definir la misión empresarial: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué? y ¿Para quién se va a producir un bien o servicio?

## **Visión**

La visión es una imagen futura que direcciona a la empresa a cumplir los objetivos en el plazo estipulado, este puede ser a mediano o largo plazo según las expectativas y necesidades del empresario (Lara, 2020).

La visión se crea a través de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características fundamentales? ¿Cómo es ahora la empresa y qué se aspira que sea en un tiempo? ¿Hacia dónde se dirige la empresa?

## **Filosofía**

La filosofía empresarial es un conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de una organización. Su objetivo es sentar las bases sobre las que un negocio construirá sus productos y relaciones (Lara, 2020).

## **Valores Corporativos**

Los valores son considerados como normas éticas constituidas por el responsable de la administración de la empresa, mismo que depende de las necesidades de la empresa, además de ser significativos para posicionar la empresa en el mercado fundamentando una cultura organizacional que permite el cumplimiento de objetivos (Lara, 2020).

## **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional define los puestos de trabajo de la empresa al igual que las responsables a cumplir en las áreas designadas (Cáceres, 2019).

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de la empresa, esta herramienta permite visualizar los niveles jerárquicos, responsabilidades y líneas de mando de cada área de trabajo con la finalidad de lograr una gestión de procesos eficientes.

## **Objetivos institucionales.**

Es imprescindible definir objetivos a futuro a través de una planificación para conocer precisamente a donde queremos ir y de qué manera lo cumpliremos, por lo tanto, los objetivos deben ser a corto, mediano y largo plazo (Lara, 2020).

Para confirmar el cumplimiento de objetivos empresariales conforme a lo planificado es necesario considerar lo siguiente:

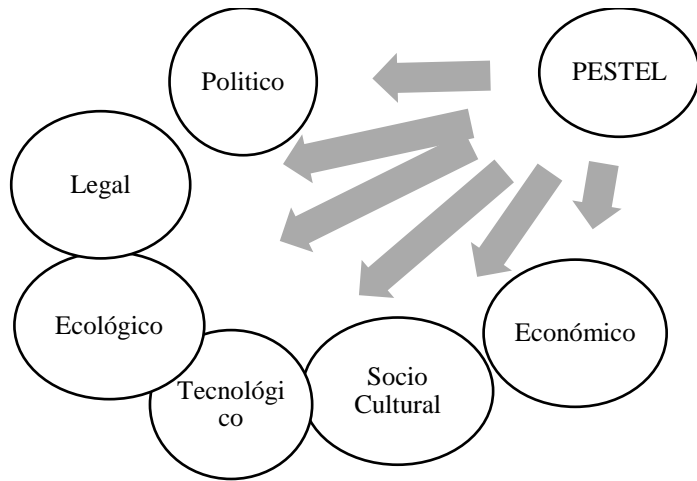
- Ser claros y simples
- Ser medibles para saber a cada momento si se ha avanzado
- Ser realistas
- Ser limitados en el tiempo
- Ser constantemente revisados (Lara, 2020).

Al diseñar los objetivos es necesario considerar las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que se quiere alcanzar? ¿Cuándo? ¿Cómo? Y ¿De qué forma será medido y evaluado?

- **Fase II: Planeación**

### **Análisis PESTEL**

PESTEL comprende de 6 variables macroeconómicas, mismas que se integran por sus iniciales (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal). Por lo tanto, al aplicarlas se debe considerar las oportunidades y riesgos que influyen en el desarrollo empresarial ya que las variables que influyen son inciertas (eserp, 2022)



**Ilustración 1-3: PESTEL**

**Fuente:** (Joanidis, 2017).

**Realizado por:** Jerez, E. 2022.

**Análisis Financiero**

El análisis financiero es una herramienta indispensable en cualquier tipo de empresa ya sea de ámbito comercial, industrial, de servicios, entre otros, al proporcionar información real de la situación en la que se encuentra la empresa en el ámbito financiero y económico. Por lo tanto, es imprescindible realizar un diagnóstico financiero de la empresa a través de indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad que permitan alcanzar las metas propuestas en un determinado periodo (Aguilar & Hanni, 2017).

Según (Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo, & Median, 2018), el análisis financiero constituye una estrategia que permite observar el nivel de liquidez solvencia, endeudamiento y rentabilidad conforme a las actividades que la empresa desarrolla y de esta manera evaluar su rendimiento. De igual forma ayuda en la toma de decisiones en base a un plan de acción que permite identificar las debilidades y fortalezas organizacionales que la diferencia de la competencia.

Para (Catagña, 2019), el análisis financiero se enfoca en evaluar la situación financiera de una empresa a través de herramientas analíticas destinada para el área financiera, mismas que ayudan en el mejoramiento de rentabilidad empresarial.

Se concluye que el análisis financiero es una herramienta que define la situación financiera y económica permitiendo tener una visión del desarrollo económico y de esta manera tomar decisiones a fin de solucionar los problemas generando un crecimiento económico de la empresa.



## **Métodos de Análisis financiero**

De acuerdo con los requerimientos empresariales y la forma de interpretar los estados financieros, se establecen los siguientes métodos para analizar los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico (Martínez, 2020).

Los métodos de análisis financiero son procedimientos manejados que permiten simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos de los estados financieros, con la finalidad de medir las relaciones existentes en un solo periodo.

### **Análisis horizontal**

“Es un análisis enfocado en los cambios o movimientos de las cuentas contables del Balance general y el Estado de Resultados correspondientes a un periodo en específico” (Equipo ABC, 2020). Es una herramienta importante al mostrar los cambios generados en las finanzas de la empresa ya sea con resultados positivos o negativos.

### **Análisis vertical**

Según (Ortiz, 2018) este análisis toma un solo estado financiero (estado de situación financiera o estado de resultado) con la finalidad de comparar la cuenta establecida con un total denominado base para conocer los cambios generados en las actividades financieras. Además “el análisis vertical evalúa si la distribución de activos y pasivos es oportuna para cubrir las necesidades operativas y financieras de la empresa.” (Martínez, 2020).

### **Evaluación de indicadores financieros**

Son también conocidos como ratios financieros permiten medir la información financiera a través del cálculo e interpretación de estos datos contables que generan un impacto significativo en las actividades contables y financieras de la empresa (BOLD, 2021). Además, son causas que son evaluadas a través de fórmulas dando a conocer la situación de la empresa para que los ejecutivos responsables tomen las decisiones pertinentes basadas en los resultados de los indicadores financieros.

El administrador debe considerar en usar herramientas analíticas financieras que permite la toma de decisiones considerando los objetivos organizacionales ya que expresan las razones de la información financiera, misma que surge a partir de una comparación de razones e índices entre

periodos iguales según la información que se desee conocer. Finalmente, los índices financieros se encargan de analizar y evaluar la información contable de la empresa a fin de conocer los parámetros de la rentabilidad, crecimiento económico, estabilidad en el mercado y el valor agregado que ofrece la empresa en un producto o servicio (Carrasco & Pallerola, 2018).

Según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros), los índices financieros se clasifican como se muestran en la tabla 1-2:

**Tabla 2-1:** Indicadores financieros

| INDICADORES FINANCIEROS |                                  |  |  |
|-------------------------|----------------------------------|--|--|
| FACTOR                  | INDICADORES TÉCNICOS             | CONCEPTO   | FÓRMULA  |
| I. LIQUIDEZ             | 1. Liquidez Corriente            | Determina la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo                     | $= \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$                        |
|                         | 2. Prueba Ácida                  | Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes                                  | $= \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$ |
| II. SOLVENCIA           | 1. Endeudamiento del Activo      | Indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento | $= \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$                                |
|                         | 2. Endeudamiento Patrimonial     | Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.                              | $= \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}}$                                  |
|                         | 3. Endeudamiento del Activo Fijo | Indica la cantidad de unidades monetarias que se   | $= \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Fijo Neto Tangible}}$                     |

|                  |                                 |   |   |
|------------------|---------------------------------|---|---|
|                  |                                 | tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos  |   |
|                  | 4. Apalancamiento               | Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.  | $= \frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$   |
| III. GESTIÓN     | 1. Rotación de Cartera          | Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran   | $= \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por cobrar}}$   |
|                  | 2. Rotación de Activo Fijo      | Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados                         | $= \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Fijo Neto Tangible}}$  |
|                  | 3. Rotación de Ventas           | Mide la efectividad de la administración  | $= \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Total}}$   |
| IV. RENTABILIDAD | 1. Rentabilidad Neta del Activo | Capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. | $= \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}} \times \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Total}}$ |
|                  | 2. Margen Bruto                 | Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos             | $= \frac{\textit{Ventas Netas} - \textit{Costo de ventas}}{\textit{Ventas}}$                            |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.  |   |
|  | 3. Margen Operacional                        | Indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado. | $= \frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Ventas}}$ |
|  | 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) | Muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.   | $= \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$        |

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

### ¿Qué es un informe financiero?

Un reporte financiero, informe financiero o reporte contable es un documento que permite conocer el estado económico de una empresa, entidad, organización o incluso de una persona individual (bizneo, 2023).

### Análisis FODA

Es un análisis que se enfoca en conocer las características de una empresa mismo que influye en el entorno interno y externo. Por lo tanto, este análisis se puede realizar en las diferentes áreas de la empresa para ejercer el análisis de división, producto, mercado entre otros de manera estratégica lo que ayudara en la toma de decisiones (García & Paredes, 2018).

Según el autor (Luna A. , 2016) menciona que el análisis FODA da a conocer de manera detallada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de determinar los diversos factores que influyen negativamente y a la vez poder mejorar de manera estratégica:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades conforme a las capacidades de los recursos y a sus oportunidades que se presentan en el mercado.

- Es importante solucionar las debilidades y tomar medidas anticipadas ante las amenazas y riesgos de los sectores externos.
- Permite construir acciones estratégicas de mejora continua para constituir un negocio sustentable.
- Se enfoca en contestar los cuestionarios de las fortalezas y capacidades de la empresa que permite generar competitividad y así lograr los resultados deseados.
- La debilidades o amenazas que se solucionen en la empresa serán fortalezas u oportunidades ya que genera competitividad.
- Al concluir el análisis FODA se conoce que la visión, misión, ética, objetivos y estrategias analizadas se convierten en decisiones de mantenimiento, invalidación y en el caso de ser necesario se requiere el replanteo de la misión, visión, ética, objetivos y estrategias.

### **Estrategias y ejes de mejora**

La estrategia debe responder a la pregunta ¿Cómo?, ya que para alcanzar los objetivos de la empresa es indispensable generar ideas apropiadas. De igual forma las oportunidades de mejorar surge al realizar un diagnóstico situacional a fin de conocer las problemáticas que ayuden a mejorar cada uno de los procesos empresariales a través de la asignación de metas y objetivos que sean alcanzables en el tiempo definido (Cáceres, 2019).

- **Fase III: Ejecución**

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto del manejo empresarial mediante la formulación y aplicación de la misión y la visión y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, mediante el funcionamiento del modelo del pensamiento estratégico de actuación que combina en un determinado orden secuencial de la acción (Aranda, 2019).



**Ilustración 2-4:** Modelos de pensamiento Estratégico

Fuente: (Aranda, 2019).

### **Elaboración de políticas y procedimientos administrativos y financieros**

El manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros tiene como objetivos:

- Conservar la estabilidad de los procedimientos de aprobación, revisión y visto bueno a fin de conocer las personas que generan un visto bueno en los procesos.
- Estandarizar procedimientos en las diferentes áreas o departamentos
- Otorgar un documento de respaldo para los auditores y a la vez verificar el cumplimiento del mismo.
- Procurar que las operaciones sean ejercidas con eficiencia aunque exista cambio de personal.
- Fomentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones (Vivanco, 2017).

### **Procesos operativos**

El proceso operativo es la gestión que busca las formas de mejorar las actividades operacionales de la empresa a través de diferentes metodologías de gestión. Para (Carrasco, 2019), es importante establecer una visión general que permita integrar todas las partes que conforman la empresa a fin de direccionar al cumplimiento de metas y objetivos.

## Beneficios de la implantación de procesos

- Aprovechamiento de recursos.
- Proporciona la toma de decisiones.
- Descarta actividades que no contribuyen ningún valor a la empresa.
- Reduce el tiempo de las operaciones.
- Clientes felices y satisfechos.

## Manuales de proceso

(Nevarez Tejada, 2018) manifiesta que el manual de procesos busca dar un ordenamiento a la organización, permitiendo controlar y concretar el desarrollo de la organización, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de posicionar la imagen de las empresas en la medida que les facilita el conocimiento de los recursos, tiempos y limitaciones con que cuenta (p. 13).



- **Diagrama de flujo**








“Un diagrama de flujo es una representación gráfica y sistemática de las actividades que desempeña la empresa por lo tanto el diagrama direcciona al cumplimiento eficiente de actividades que se encuentran orientadas entre sí.” (González & Rodríguez, 2020, pág. 17).

“Un diagrama de flujo constituye un proceso que describe las actividades que desarrolla una organización esta actividad puede ser de diferentes ámbitos mismos que pueden ser en empresas industriales o de servicios según la estructura organizacional” (Manene, 2017).

Los procesos serán detallados a través de un manual de procedimientos conjuntamente con los diagramas de flujos que explica el proceso ya mencionado en el manual de procesos.

**Tabla 2-2:** Simbología de flujograma

| FORMA   | SIGNIFICADO | DETALLE  |
|---|-------------|--|
|  | INICIO/FIN  | Inicio y final del diagrama de flujo de procesos |
|  | DATOS       | Entrada y salidas de datos                       |

|  |                     |   |
|--|---------------------|---|
|   | DOCUMENTO           | Representa cualquier tipo de dato donde se ve la información necesaria        |
|   | OPERACIÓN/ACTIVIDAD | Especifica la acción que se va a realizar en el diagrama de flujo de procesos |
|   | ALMACENAMIENTO      | Depósitos de un documento o información dentro de un archivo                  |
|   | DECISIÓN            | Representa la toma de decisiones  |
|   | CORRECTOR           | Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página              |
|   | CORRECTOR DE PAGINA | Representa la continuidad del diagrama en otra página                         |
|  | LÍNEAS DE FLUJO     | Señalan el orden del proceso  |

**Fuente:** (Manene, 2011)

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

#### **Fase IV: Control y actuación**

##### **Control**

El control es una etapa muy importante ya que permite medir, detectar, corregir y retroalimentar los diferentes procesos a fin de lograr cumplir con los requerimientos de la empresa (Luna G. A., 2019).

En esta última etapa es indispensable que las fases de planeación, organización y dirección sean ejecutadas de manera eficiente ya que de estas etapas depende que la empresa desarrolle los procesos con éxito.

Según (Luna G. A., 2019) Controlar se enfoca en comprobar que lo ejecutado se encuentra de acuerdo con lo planeado, a fin de direccionar al cumplimiento de los objetivos mediante programas de



control del manejo de los recursos económicos, del tiempo, calidad, desempeño laboral, técnico, inventarios, etc.

### **Reuniones de equipo**

Una reunión de equipo es una conversación programada durante la cual los empleados debaten sobre un tema o una lista de temas en particular, que quienquiera que organice la reunión tendrá que haber definido en un orden del día previamente planificado (Manene, 2011)

### **Medidas correctivas**

Las medidas preventiva se toma para evitar que algo suceda como una acción para eliminar la causa de una desviación y prevenir una recurrencia. que la acción correctiva elimina su causa (Manene, 2011)

### **Eficiencia**

Para (Thompson, 2008) la eficiencia se consigue al implementar los recursos necesarios que permita obtener los resultados requeridos. Por ello, es una capacidad importante para las empresas ya que permite cumplir las metas y objetivos a través de la utilización de recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc, mismos que suele ser limitados y a la vez se enfrentan a situaciones difíciles que actúan de forma desfavorable en dichas actividades.

El término eficiencia es una base y pilar fundamental para las empresas en su área operativa al depender el rendimiento del área operativa, además permite obtener eficiencia económica satisfactoria al enfocarse la eficiencia en los dos aspectos mencionados (Retos Directivos , 2021).

La eficiencia se logra ante todo siendo eficaz alcanzando el resultado requerido con un uso mínimo de recursos.

### **Eficacia**

Según los autores (Calvo, Pelegrín, & Gil, 2018), la eficacia es el resultado de lo que se desea o se espera lograr, mientras que eficiencia tiende a ser la capacidad de disponer los recursos para para conseguir lo requerido.

El termino de eficiencia y eficacia contribuye en el oportuno desarrollo empresarial a fin de lograr un rendimiento económico oportuno y lograr obtener la permanencia en el mercado de manera satisfactoria.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la investigación

##### 3.1.1. *Enfoque mixto*

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio Sanfeliciano (2018). La investigación se mostró de carácter cualitativo puesto que se procedió a realizar un diagnóstico previo, que permitió tener una relación estrecha de las actividades, normativa y manejo de los datos, (enfoque cuantitativo) La investigación tuvo lugar de forma estadística, es decir que se mantuvo un control de datos numéricos para poder tabular los resultados en las diferentes técnicas aplicadas en la investigación como la encuesta y los análisis financieros de la empresa NOVA INMOBILIARIA.

#### 3.2. Nivel de investigación

##### 3.2.1. *Investigación Descriptiva*

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Alban et al., 2020). La investigación se acoge a este nivel ya que se efectuó un análisis de la información que se halló en la empresa (análisis interno y externo), para así poder identificar las falencias que existe en la empresa NOVA INMOBILIARIA en cada área y los procesos que se está ejecutando.

### **3.3. Diseño de la investigación**

#### ***3.3.1. No experimental***

“La investigación no experimental es aquella que se realiza a través de la observación, sin intervenir o manipular el objeto estudiado, o tratar de controlar las variables de una situación observada.” (Montano, 2021). Para la investigación se aplicó el diseño no experimental ya que solo se analizarán las situaciones ya existentes en la empresa NOVA INMOBILIARIA, sin la manipulación de sus variables, para el análisis respectivo.

#### ***3.3.2. Diseño transversal***

El diseño transversal es un tipo de investigación observacional que analiza y estudia datos de variables recogidas en un lapso de tiempo sobre una muestra de población o conjunto ya predefinido. Las recopilaciones de datos se hacen en el presente, es decir, al momento de iniciar la investigación. (Ayala, 2020). El diseño transversal es utilizado debido a que se puede establecer sus acontecimientos o hechos de forma estadística y analizar los datos de las variables, midiendo los fenómenos que se den en ese momento.

### **3.4. Tipo de estudio**

#### ***3.4.1. Investigación documental***

La investigación documental como una estrategia de comprensión y análisis de realidades teóricas o empíricas mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales referentes a un tema específico, a través de un abordaje sistemático y organizado. (Equipo editorial, Etecé, 2023). Esta investigación se aplicó en la recolección de información directa de libros folletos, revista artículos científicos, etc., que ayuden como guía directa para el desarrollo del modelo de gestión administrativo financiero para la empresa NOVA INMOBILIARIA

#### ***3.4.2. Investigación de campo***

Una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden. Es decir que, el investigador se traslada hasta el sitio donde ocurre el fenómeno que desea estudiar, con el

propósito de recolectar información útil para su investigación (Cajal, 2020). La investigación de campo se efectuó una relación directa con la empresa, para así ejecutar las técnicas y herramientas como la encuesta y entrevista que contribuyeron al desarrollo de la investigación de forma más clara

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 234). En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 235) La población objetivo del estudio estuvo conformada por los 13 empleados de la empresa NOVA INMOBILIARIA y una entrevista al gerente general, con ello se buscó obtener información interna y externa sobre los procesos para la estructuración del modelo de gestión administrativo financiero.

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.6.1. Métodos**

##### **3.6.1.1. Método inductivo**

El método o razonamiento inductivo es aquella forma de razonamiento en que la verdad de las premisas apoya, pero no garantiza la conclusión. Se caracteriza por ser un razonamiento ampliativo, es decir que la conclusión obtenida no está contenida en las premisas (a diferencia del método deductivo) (Espínola, 2022). Este método de investigación se utilizó en la investigación actual sobre la base de la información recopilada, para poder emitir conclusiones, recomendaciones generales consistentes con las fases del modelo de gestión administrativo financieros.

### 3.6.1.2. *Método deductivo*

El método deductivo es aquel en el que la conclusión ya está contenida en las premisas. Es una deducción lógica, comprobable y certera. Se diferencia del método inductivo, en el que no se puede demostrar la validez formal de la conclusión (Espínola, 2022). La investigación tuvo el uso del método deductivo porque se procedió con puntos clave para poder basarse en la deducción de la información que posee la empresa NOVA INMOBILIARIA; y así se dio paso a conocimientos base para poder discernir los elementos clave para llevar a cabo el modelo de gestión administrativo financiero.

### 3.6.1.3. *Método analítico*

El método analítico es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad (Rodríguez Puerta, 2022). La investigación partió desde una información base para poder analizar las características y causas del problema; y así se extrajo las partes fundamentales que sirvieron para poder hacer un estudio minucioso de cada parte del modelo de gestión administrativo financiero para la empresa NOVA INMOBILIARIA.

## 3.6.2. *Técnicas*

### 3.6.2.1. *Entrevista*

“Constituyen uno de los métodos que más se usan en la recolección de datos, tanto en el campo investigativo como en el periodismo y la administración pública” (Zamorano, 2021, pág. 5). Se realizó la entrevista al gerente de la empresa NOVA INMOBILIARIA al señor Xavier Eduardo Benalcázar Guijarro con el fin de tener un acercamiento amplio sobre los objetivos, y antecedentes generales de la empresa.

### 3.6.2.2. *Encuesta*

“Es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente. Las preguntas por lo general se presentan escritas en un formato llamado cuestionario” (Zamorano, 2021, pág. 42). Se lo realizó al personal que labora en la empresa NOVA INMOBILIARIA, ya que ellos

son quienes forman parte del proceso administrativo y financiero de la empresa para conocer los datos que se necesitarán en función de proponer el modelo.

### **3.6.3. Instrumentos de medición**

#### **3.6.3.1. Cuestionario**

Según (Piacente, 2021) establece que un cuestionario sirve para orientar mejor una entrevista, el cual contiene todas las interrogantes acerca de un tema en específico. Aunque, al emplear una entrevista se contiene una limitada libertad para formular preguntas autónomas generadas por la interacción personal. (p.16). Para la investigación, se estructuró un cuestionario que fue analizado minuciosamente, en donde se mencionaron interrogantes que colaboraron a dar solución a la problemática del tema y así se obtuvo una orientación concreta y de fácil comprensión.

#### **3.6.3.2. Guía de Entrevista**

Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista (Ortiz, 2021, pág. 1). Se formuló para aplicar la entrevista efectuada con un banco de preguntas que se elabora con la finalidad de obtener información amplia de la realidad que vive la empresa, también se analiza los datos para la construcción de la propuesta.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados y discusión de resultados

La investigación se analizó los resultados de la entrevista para la elaboración del modelo de gestión administrativa-financiera, para lo cual se realizó los procedimientos de recolección de datos, en la cual consiste en la entrevista realizada al gerente general de la empresa NOVA INMOBILIARIA y la encuesta a los 13 colaboradores tanto administrativo-financiero, para identificar sus fortalezas y debilidades, y a su vez conocer el estado actual de dicha empresa.

##### 4.1.1. Entrevista

**NOMBRE:** Xavier Eduardo Benalcázar Guijarro

**CARGO:** Gerente de la empresa NOVA INMOBILIARIA

**FECHA:** 29/05/2023

**LUGAR:** EMPRESA NOVA INMOBILIARIA

#### 1) **¿Cuál es su enfoque estratégico para la gestión administrativa-financiera de la empresa NOVA INMONILIARIA?**

El enfoque estratégico se basa en tres pilares fundamentales: eficiencia, transparencia y crecimiento sostenible. Buscamos optimizar los procesos internos, asegurando una adecuada asignación de recursos y una gestión eficiente de nuestros activos financieros. Además, todo el personal demuestra esfuerzo por mantener una comunicación clara y transparente tanto con los clientes. Por último, el enfoque se centra en un crecimiento sostenible, desarrollando estrategias financieras que nos permitan expandir la empresa de manera responsable y mantener nuestra posición en el mercado a largo plazo.

#### 2) **¿Qué medidas ha implementado para optimizar la eficiencia operativa y reducir costos en la empresa NOVA INMOBILIARIA?**

Se ha implementado varias medidas para optimizar la eficiencia operativa y reducir costos dentro de la empresa NOVA Inmobiliaria. Estas iniciativas engloban la automatización de procesos administrativos y financieros, así como la incorporación de tecnologías que mejoran la



comunicación y colaboración interna. Además, se ha promovido una cultura de eficiencia y ahorro de recursos en todos los niveles de la organización.

**3) ¿Cuál es su enfoque para la gestión de riesgos financieros en la empresa NOVA INMOBILIARIA?**

El enfoque de la empresa para conocer la gestión de riesgos financieros se fundamenta en la identificación y evaluación de los riesgos asociados inherentes a sus operaciones. Se llevan a cabo análisis regulares y se establecen políticas y procedimientos para reducir la exposición a riesgos, como los relacionados a fluctuaciones en los tipos de cambio, tasas de interés y el riesgo crediticio. Además, se cuenta con un equipo especializado que monitorea y toma medidas preventivas para salvaguardar los intereses de la organización.

**4) ¿Qué estrategias o políticas ha implementado para minimizar los riesgos asociados?**

El propósito de mitigar los riesgos asociados, a la empresa NOVA INMOBILIARIA ha implementado múltiples estrategias y políticas. Entre ellas se incluyen la diversificación de sus inversiones y proyectos inmobiliarios, la adquisición de seguros adecuados para la cobertura de riesgos específicos, la implantación de límites y mecanismos de control en sus operaciones financieras, y la capacitación continua de nuestros colaboradores en temas de gestión de riesgos y cumplimiento normativo

**5) ¿Qué medidas ha implementado para mejorar el flujo de efectivo en la empresa nova inmobiliaria y mantener una adecuada liquidez?**

La empresa ha introducido múltiples medidas con el fin de mantener una liquidez adecuada. Estas iniciativas abarcan la optimización de plazos de pago por parte de los clientes, la negociación de términos favorables con los proveedores, la implementación de un control estricto sobre los gastos y la mejora de los procesos vinculados a la facturación y el recobro. Adicionalmente, se ha establecido un presupuesto de capital exhaustivo y se lleva a cabo un monitoreo constante de los flujos de efectivo para prever posibles desafíos y tomar decisiones de manera oportuna.

**6) ¿Cuál es el enfoque para la gestión de talento en el departamento financiero y administrativo?**

El enfoque de la empresa en relación al área de Talento Humano y selección del personal se basa en atraer, retener y desarrollar profesionales altamente capacitados. Se busca talento con experiencia en el sector inmobiliario y con habilidades técnicas y analíticas sólidas. Se promueve un ambiente de trabajo colaborativo, se impulsa la formación, el crecimiento profesional, por medio de recompensas y premios el desempeño excepcional.

**7) ¿Cómo se asegura de contar con personal capacitado y motivado?**

La empresa garantiza la disponibilidad de un equipo capacitado y motivado mediante diversas estrategias. Se brinda opciones de capacitación y desarrollo profesional tanto dentro de la organización como a través de programas externos. Así mismo, ofrece un entorno laboral estimulante y gratificante en el que se valora el trabajo en equipo, el reconocimiento y las posibilidades de crecimiento. Además, se establecen políticas de compensación y beneficios competitivos con el objetivo de atraer y retener a los talentos más destacados en el sector.

**8) ¿Qué desafíos financieros y administrativos ha enfrentado la empresa en los últimos años y como se han abordado?**

Los últimos años, la empresa NOVA Inmobiliaria ha enfrentado desafíos financieros y administrativos característicos del sector. Estos desafíos incluyen la volatilidad del mercado inmobiliario, cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales, así como la competencia en el mercado. Para afrontar estos desafíos, hemos fortalecido nuestras capacidades de gestión financiera y administrativa, hemos diversificado nuestras inversiones y hemos ajustado nuestras estrategias comerciales según las condiciones del mercado.

**9) ¿Cuál es su plan para el crecimiento y expansión de la empresa NOVA INMOBILIARIA en términos financieros y administrativos? ¿hay planes para la apertura de nuevas sucursales o la diversificación de servicios?**

El plan de crecimiento y expansión de la empresa NOVA Inmobiliaria en términos financieros y administrativos comprende de diversos servicios. En la actualidad, la empresa opera una sucursal en la ciudad de Ambato y está próxima a inaugurar otra en la ciudad de Quito, con el propósito de ampliar su cartera de proyectos inmobiliarios, explorar oportunidades de desarrollo en nuevos

segmentos del mercado y fortalecer nuestras alianzas estratégicas con socios clave. Además, se está invirtiendo en tecnología y sistemas de información para mejorar nuestras capacidades de gestión y ofrecer un servicio de calidad a los clientes con nuevas estrategias

**10) ¿cuáles son sus criterios utilizados para tomar decisiones sobre la viabilidad de un proyecto?**

Para tomar decisiones sobre la viabilidad de un proyecto, se emplean criterios el análisis de riesgos del entorno, la disponibilidad de recursos y el alineamiento con la estrategia empresarial. Se efectúa un análisis integral de cada proyecto, considerando tanto los aspectos financieros, técnicos y operativos, con el propósito de asegurar de que sea viable y se ajuste a nuestros objetivos y capacidades.

**11) ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo para la gestión administrativa-financiera de la empresa?**

Los objetivos a corto plazo para la gestión administrativa-financiera de la empresa NOVA Inmobiliaria incluyen mejorar la eficiencia operativa, aumentar la rentabilidad de los proyectos y el fortalecimiento de su posición en el mercado local. A largo plazo, se pretende llevar a cabo una expansión hacia nuevos mercados, diversificar la cartera de inversiones y consolidar su posición como líder en el sector inmobiliario. Además, se enfoca en mantener una sólida posición financiera y garantizar la satisfacción de los clientes y colaboradores.

**12) ¿Qué oportunidades ve en el mercado inmobiliario actual y como está posicionado?**

El mercado inmobiliario actual, existen oportunidades significativas de crecimiento y desarrollo debido que la demanda de viviendas y propiedades comerciales sigue siendo alta, especialmente en áreas urbanas en crecimiento. La ciudad de Riobamba, donde opera la empresa NOVA INMOBILIARIA, ofrece un entorno propicio para la inversión inmobiliaria debido a su desarrollo económico y las necesidades de expansión de la población. Como empresa con 7 años de experiencia en la ciudad, NOVA Inmobiliaria se encuentra bien posicionada para aprovechar estas oportunidades y satisfacer las necesidades del mercado con proyectos innovadores de calidad.

#### 4.1.2. Resultado de la encuesta dirigida al personal de la empresa NOVA INMOBILIARIA

##### 1) ¿Estas familiarizado con la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 4-1: Estructura Organizacional

| RESPUESTAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| SI         | 9          | 69.2%      |
| NO         | 3          | 23.1%      |
| TAL VEZ    | 1          | 7.7%       |
| TOTAL      | 13         | 100%       |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

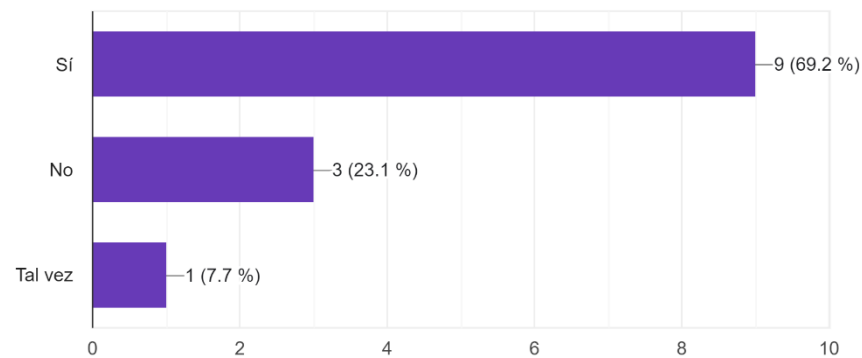


Ilustración 4-1: Estructura Organizacional

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

##### Análisis:

La mayoría de los empleados (69,2%) tienen conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa, lo que implica una comprensión general de los departamentos, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad. Sin embargo, un 23,1% de los empleados no están informados adecuadamente, lo que puede afectar la comunicación interna y la eficiencia de los procesos. Un 7,7% mostró inseguridad en su conocimiento, lo que sugiere un entendimiento parcial o limitado. Mejorar la comunicación interna y proporcionar capacitación puede garantizar una comprensión más sólida y una colaboración efectiva dentro de la organización.

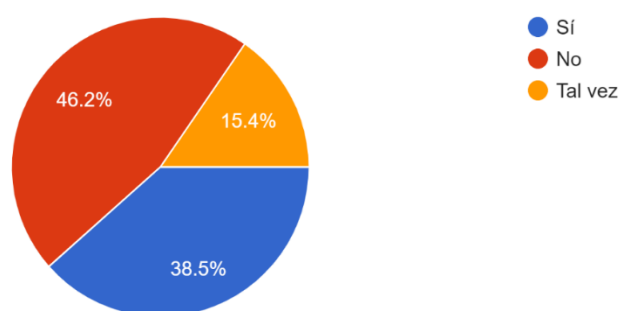
2) ¿Usted tiene conocimiento con respecto a las políticas institucionales de la empresa NOVA INMOBILIARIA?

**Tabla 4-2:** Políticas Institucionales

| 7.  | RESPUESTAS | 8.  | FRECUENCIA | 9.  | PORCENTAJE |
|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| 10. | SI         | 11. | 5          | 12. | 38.5%      |
| 13. | NO         | 14. | 6          | 15. | 46.2%      |
| 16. | TAL VEZ    | 17. | 12         | 18. | 15.4%      |
| 19. | TOTAL      | 20. | 13         | 21. | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-2:** Políticas Institucionales

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La falta de conocimiento sobre las políticas institucionales entre los empleados de la empresa es evidente, ya que el 46,2% respondió negativamente y el 15,4% mostró incertidumbre al respecto. Esto refleja una brecha significativa en la comunicación y difusión de dichas políticas. Aunque el 38,5% afirmó tener conocimiento, aún es necesario mejorar la conciencia y comprensión de las políticas, considerando que más de la mitad de los empleados no están completamente informados. Es crucial fortalecer la comunicación interna para garantizar que todas las políticas sean comprendidas y seguidas adecuadamente en la organización.

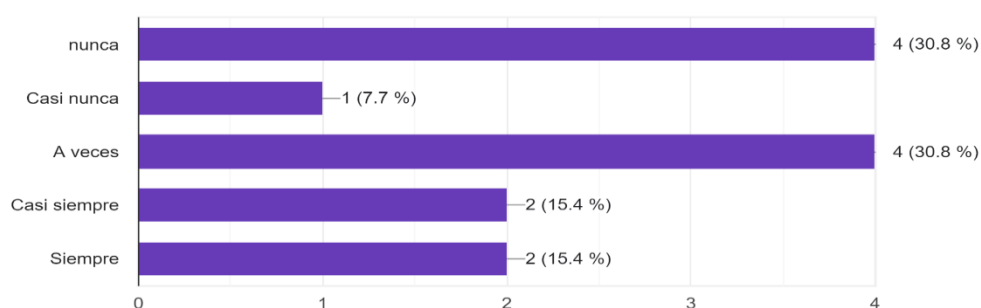
### 3) ¿Recibes capacitación regularmente para mejorar tus habilidades y conocimientos relacionados con tu puesto de trabajo?

**Tabla 4-3:** Recibimiento de capacitaciones

| RESPUESTAS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| NUNCA        | 4          | 30.8%       |
| CASI UNCA    | 1          | 7.7%        |
| A VECES      | 4          | 30.8%       |
| CASI SIEMPRE | 2          | 15.4%       |
| SIEMPRE      | 2          | 15.4%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b>  | <b>100%</b> |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-3:** Recibimiento de capacitaciones

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

#### Análisis:

La información revela que una proporción significativa de empleados (30,8%) nunca recibe capacitación para mejorar sus habilidades y conocimientos laborales, lo que indica una falta de oportunidades para adquirir nuevas competencias. Además, un 7,7% recibe capacitación "casi nunca", lo que sugiere dificultades para ofrecer programas consistentes. Sin embargo, un 30,8% recibe capacitación "a veces", mientras que un 15,4% recibe capacitación "casi siempre" y otro 15,4% recibe capacitación "siempre". Estos últimos porcentajes reflejan la existencia de oportunidades regulares de capacitación, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa al mantenerse actualizados y adaptarse a los cambios del entorno laboral.

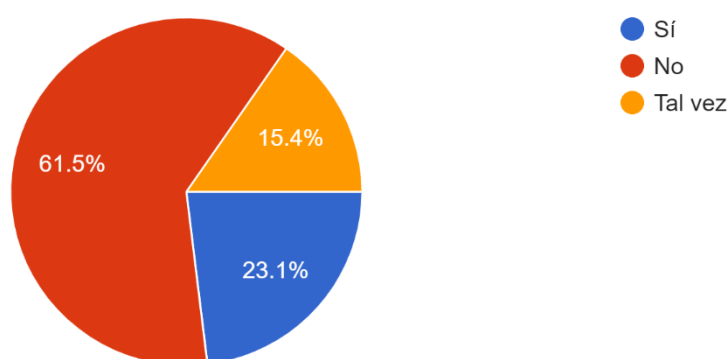
4) ¿Conoce usted si la empresa NOVA INMOBILIARIA posee un modelo de gestión administrativa-financiera?

**Tabla 4-4:** Modelo de Gestión

| 22. | RESPUESTAS | 23. | FRECUENCIA | 24. | PORCENTAJE |
|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| 25. | SI         | 26. | 3          | 27. | 23.1%      |
| 28. | NO         | 29. | 8          | 30. | 61.5%      |
| 31. | TAL VEZ    | 32. | 2          | 33. | 15.4%      |
| 34. | TOTAL      | 35. | 13         | 36. | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 1-4:** Modelo de Gestión

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados (61.5%) desconoce si la empresa Nova Inmobiliaria tiene un modelo de gestión administrativa-financiera, lo que indica una brecha en la comunicación o transparencia de la empresa en relación con dicho modelo. Por otro lado, un 23.1% de los encuestados sí conocen su existencia, lo que sugiere que un segmento de los empleados está al tanto de las políticas y prácticas administrativas y financieras. Sin embargo, un 15.4% respondió "tal vez", revelando incertidumbre o falta de claridad en cuanto a su conocimiento. Es importante mejorar la comunicación interna para garantizar una comprensión clara y completa del modelo de gestión, lo que facilitará una aplicación efectiva y coherente de las políticas y prácticas en la empresa.

5) ¿Existe un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa para el personal que trabaja en la empresa?

Tabla 4-5: Sistema de reconocimiento y recompensa al personal

| RESPUESTAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| SI         | 8          | 61.5%      |
| NO         | 5          | 38.5%      |
| TOTAL      | 13         | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

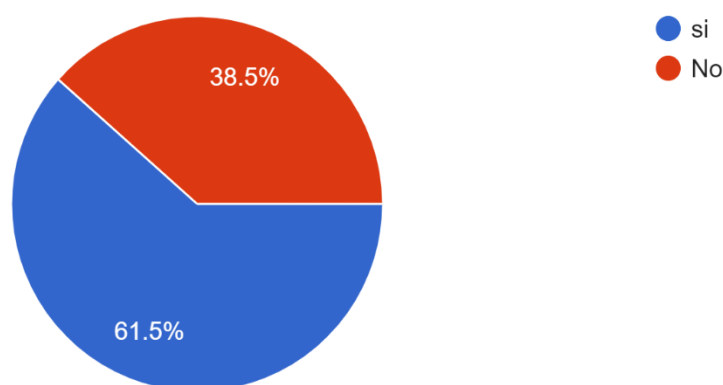


Ilustración 4-5: Sistema de reconocimiento y recompensa al personal

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La información proporcionada revela que la mayoría de los empleados 61.5% han dado una respuesta positiva indica que estos empleados sienten que se les valora y se les recompensa por su trabajo y contribuciones en la empresa.

Por otro lado, el 38.5% de los empleados indicó que no existe un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa en la empresa. Esta respuesta negativa sugiere que hay un grupo significativo de empleados que sienten que sus esfuerzos y logros no son reconocidos o recompensados de manera adecuada. Esto puede tener consecuencias negativas, como la falta de motivación, la desmoralización y la posible disminución en la productividad y el compromiso laboral



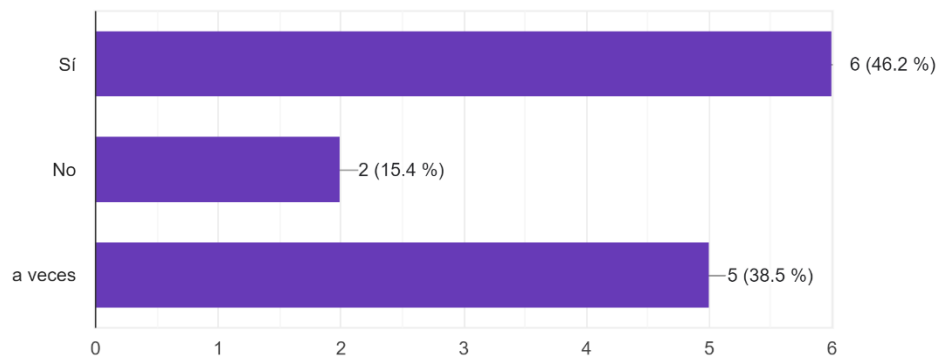
**6) ¿Sientes que tienes las herramientas y los recursos necesarios para brindar una atención de calidad para el cliente?**

**Tabla 4-6:** Herramientas y recursos

| 37. | RESPUESTAS | 38. | FRECUENCIA | 39. | PORCENTAJE |
|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| 40. | SI         | 41. | 6          | 42. | 46.2%      |
| 43. | NO         | 44. | 2          | 45. | 15.4%      |
| 46. | TAL VEZ    | 47. | 5          | 48. | 38.5%      |
| 49. | TOTAL      | 50. | 13         | 51. | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-6:** Herramientas y recursos

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La información revela que una proporción considerable de empleados no siente que cuentan con las herramientas y recursos necesarios para brindar una atención de calidad al cliente. Aunque el 46.2% de los empleados sí se siente equipado, el 15.4% respondió negativamente, lo que indica una falta de recursos, capacitación o apoyo por parte de la empresa. Además, el 38.5% de los empleados siente a veces que cuenta con los recursos necesarios, lo que refleja una inconsistencia en su disponibilidad o efectividad. Esta situación resalta la importancia de proporcionar a los empleados los medios necesarios para ofrecer un servicio al cliente satisfactorio y constante en términos de calidad.

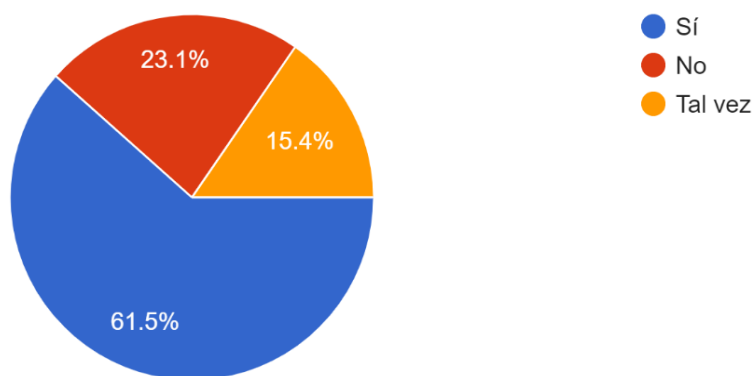
## 7) ¿Crees que la empresa promueve un ambiente de trabajo saludable y positivo?

**Tabla 4-7:** Ambiente Laboral

| 52. | REPUESTAS | 53. | FRECUENCIA | 54. | PORCENTAJE |
|-----|-----------|-----|------------|-----|------------|
| 55. | SI        | 56. | 8          | 57. | 61.5%      |
| 58. | NO        | 59. | 3          | 60. | 23.1%      |
| 61. | TAL VEZ   | 62. | 2          | 63. | 15.4%      |
| 64. | TOTAL     | 65. | 13         | 66. | 100%       |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-7:** Ambiente Laboral

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

### Análisis:

La mayoría de los empleados (61.5%) perciben que la empresa promueve un ambiente de trabajo saludable y positivo, lo que indica que se preocupa por su bienestar y crea un entorno laboral favorable. Sin embargo, un 23.1% de los empleados no comparte esta percepción, lo que sugiere insatisfacción o deficiencias en las prácticas y políticas implementadas por la empresa. Además, un 15.4% respondió "tal vez", revelando cierta ambigüedad o incertidumbre en su percepción. Es esencial abordar las preocupaciones planteadas por los empleados insatisfechos y mejorar la comunicación y la implementación de prácticas que promuevan un ambiente de trabajo saludable y positivo para todos los empleados.

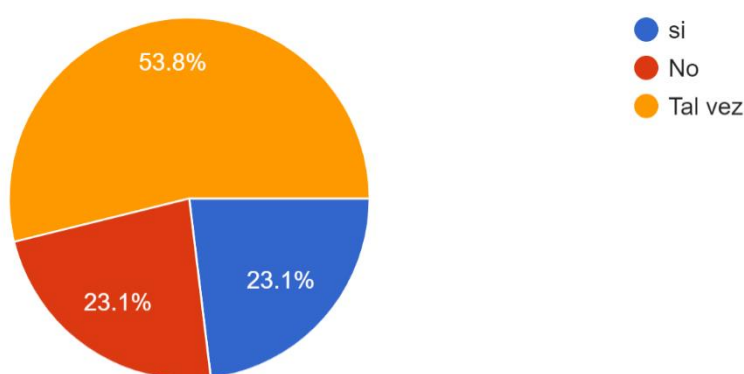
**8) ¿Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa?**

**Tabla 4-8:** Comunicación entre departamentos

| 67. | RESPUESTAS | 68. | FRECUENCIA | 69. | PORCENTAJE |
|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| 70. | SI         | 71. | 3          | 72. | 23.1%      |
| 73. | NO         | 74. | 3          | 75. | 23.1%      |
| 76. | TAL VEZ    | 77. | 7          | 78. | 53.8%      |
| 79. | TOTAL      | 80. | 13         | 81. | 100%       |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-8:** Comunicación entre departamentos

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La información proporcionada revela que la mayoría de los encuestados (53.8%) percibe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa. Sin embargo, es preocupante que un 23.1% de los encuestados indique una falta de comunicación clara y efectiva entre los departamentos. Además, otro 23.1% respondió "tal vez", lo que puede ser atribuido a la falta de conocimiento debido a ser personal nuevo. Estos hallazgos resaltan la importancia de mejorar la comunicación entre los departamentos para promover una colaboración eficiente y evitar posibles discrepancias y malentendidos. Es fundamental establecer canales de comunicación claros y fomentar una cultura de colaboración y transparencia en la empresa.

9) ¿Con que frecuencia se realizan reuniones para evaluar el desempeño de funciones de cada empleado y se analizan nuevas estrategias de ventas?

Tabla 4-9: Frecuencia de Reuniones

| RESPUESTAS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| NUNCA        | 3          | 23.1%      |
| CASI NUNCA   | 2          | 15.4%      |
| A VECES      | 5          | 38.5%      |
| CASI SIEMPRE | 2          | 15.4%      |
| SIEMPRE      | 1          | 7.7%       |
| TOTAL        | 13         | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

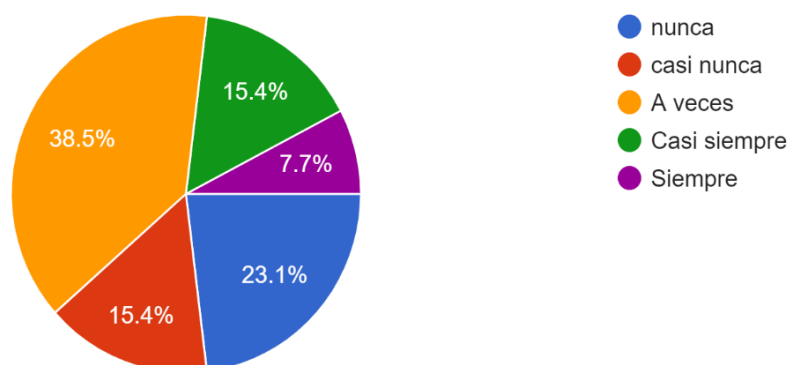


Ilustración 4-9: Frecuencia de Reuniones

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La información proporcionada revela una falta de frecuencia en las reuniones de evaluación de desempeño y análisis de estrategias de ventas en la empresa. El 23.1% de los empleados nunca participa en estas reuniones, mientras que el 15.4% casi nunca lo hace. Aunque el 38.5% participa a veces, la falta de regularidad limita su efectividad. Solo el 15.4% y el 7.7% de los empleados experimentan una frecuencia regular en estas reuniones. Esto indica una falta general de información y comunicación adecuada en la empresa, donde la minoría tiene conocimiento sobre la realización de estas reuniones, mientras que el resto del personal es excluido o no recibe información suficiente.

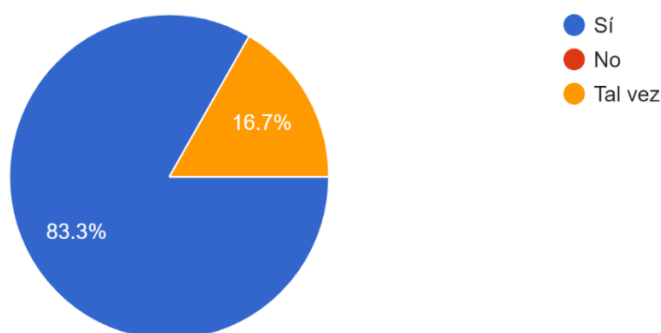
**10) ¿Considera usted que la empresa nova inmobiliaria debería implementar un modelo de gestión administrativa-financiera para optimizar los procesos administrativos-financieros?**

**Tabla 4-10:** Implementación de su modelo de Gestión Administrativa-Financiera

| 82. | RESPUESTAS | 83. | FRECUENCIA | 84. | PORCENTAJE |
|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| 85. | SI         | 86. | 11         | 87. | 83.3%      |
| 88. | NO         | 89. | 0          | 90. | 0.0%       |
| 91. | TAL VEZ    | 92. | 2          | 93. | 16.7%      |
| 94. | TOTAL      | 95. | 13         | 96. | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-10:** Implementación de su modelo de Gestión Administrativa-Financiera

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

La información revela que la gran mayoría de los encuestados (83.3%) considera necesario que la empresa Nova Inmobiliaria implemente un modelo de gestión administrativa-financiera para mejorar los procesos en estas áreas. Esto demuestra que los encuestados reconocen la importancia de optimizar los procesos administrativos y financieros para obtener mejores resultados. La implementación de dicho modelo puede proporcionar estructuras claras, mejorar la eficiencia y la precisión, y respaldar una toma de decisiones informada. Sin embargo, un 16.7% de los encuestados respondió "tal vez", lo que sugiere que podrían requerir más información o claridad sobre los beneficios y los pasos necesarios para llevar a cabo esta implementación. Es fundamental proporcionar información adicional y aclarar dudas para obtener un mayor respaldo a la implementación del modelo de gestión administrativa-financiera.

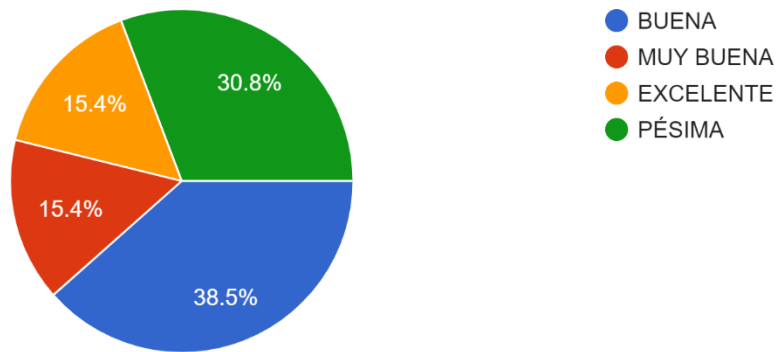
**11) ¿Actualmente como considera usted que se encuentra la situación administrativa-financiera de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**

**Tabla 4-11:** Situación Administrativa-Financiera

| RESPUESTAS   | FRECUENCIA | PROCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| BUENA        | 5          | 38.5%       |
| MUY BUENA    | 2          | 15.4%       |
| EXCELENTE    | 2          | 15.4%       |
| PÉSIMA       | 4          | 30.8%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b>  | <b>100%</b> |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-11:** Situación Administrativa-Financiera

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

Las respuestas proporcionadas revelan una percepción variada sobre la situación administrativa-financiera de la empresa Nova Inmobiliaria. Mientras que algunos encuestados la consideran muy buena o excelente, otros la califican como pésima. Se requiere un análisis más profundo para identificar áreas de mejora y tomar medidas adecuadas para fortalecer la gestión financiera y administrativa, así como comunicar de manera efectiva las acciones tomadas.

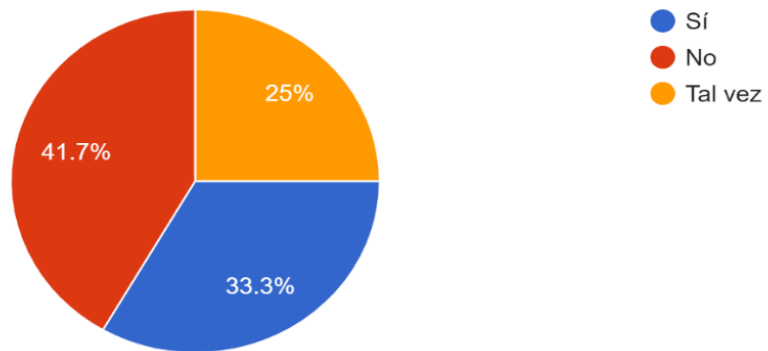
**12) ¿Conoce usted sobre las estrategias sobre el área administrativa-financiera de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**

**Tabla 4-12:** Estrategias

| 97.  | RESPUESTAS | 98.  | FRECUENCIA | 99.  | PORCENTAJE |
|------|------------|------|------------|------|------------|
| 100. | SI         | 101. | 5          | 102. | 33.32%     |
| 103. | NO         | 104. | 5          | 105. | 41.7%      |
| 106. | TAL VEZ    | 107. | 3          | 108. | 25%        |
| 109. | TOTAL      | 110. | 13         | 111. | 100%       |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



**Ilustración 4-12:** Estrategias

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Análisis:**

El análisis de las respuestas revela una falta generalizada de conocimiento sobre las estrategias administrativas-financieras en Nova Inmobiliaria. Un 33.3% de los encuestados está familiarizado con las estrategias, mientras que un 35% responde con incertidumbre y un 41.7% indica desconocimiento. Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar la comunicación y la difusión de información para que los empleados estén informados y comprendan cómo las estrategias se alinean con los objetivos organizacionales.

## 4.2. Discusión de resultados

Al realizar la entrevista al gerente propietario de la empresa el señor Xavier Eduardo Benalcázar Guijarro se evidencia que el enfoque estratégico dentro de la empresa NOVA Inmobiliaria se basa en tres pilares fundamentales: que son eficiencia, transparencia y crecimiento sostenible se evidencia que el personal demuestra esfuerzo por mantener una comunicación clara y transparente tanto con los clientes dentro de la automatización de procesos administrativos y financieros, así como la incorporación de tecnologías que mejoran la comunicación y colaboración interna entre todos los colaboradores que desempeñan actividades está focalizada en conocer cada uno de los problemas como es el riesgos financieros, esto es provocado por la falta de políticas y procedimientos para reducir la exposición a riesgos para dar solución a los problemas la empresa ha introducido múltiples medidas con el fin de mantener una liquidez mediante la optimización de plazos de pago por parte de los clientes, la negociación de términos favorables con los proveedores, la implementación de un control estricto sobre los gastos y la mejora de los procesos mediante la contratación al Talento Humano y selección del personal se basa en atraer, retener y desarrollar profesionales altamente capacitados que conozcan del tema del inmobiliario para el nuevo personal se brinda capacitación y desarrollo profesional para poder brindar al cliente productos de calidad debido que en la actualidad el mercado inmobiliario actual, existen oportunidades significativas de crecimiento y desarrollo debido que la demanda de viviendas y propiedades comerciales sigue siendo alta, especialmente en áreas urbanas en crecimiento siendo una gran oportunidad para poder satisfacer las necesidades de las personas que necesitan dicho servicio.

Al conocer los resultados de la encuesta a los colaboradores se evidencia que no existe un modelo de gestión esto dando un porcentaje de 61.5%, ocasionado varios problemas, esto se debe que la estructura organizacional no realiza un direccionamiento de manera correcta debido que los empleados no están informados adecuadamente, lo que afecta la comunicación interna y la eficiencia de los procesos (23,10%), en vista que los mismos no están regulados en base a políticas institucionales debido que no son socializadas a todos los colaboradores (46,2%) lo que ocasiona que no se cumpla a cabalidad las actividades encomendadas, esto se da debido a que no existe una comunicación efectiva con todos los departamentos de la institución debido que es fundamental establecer canales de comunicación claros y fomentar una cultura de colaboración y transparencia entre los compañeros de trabajo, ocasionado un ambiente de trabajo no grato para desempeñar las actividades. Además, no existe un entorno laboral favorable, debido que la empresa no otorga capacitaciones para poder mejorar su desempeño pero esto no se da por área sino en general (30,80%), lo que ocasiona que todos no estén satisfechos y no puedan ser



acreedores a un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa que otorga al empresa esto es un grupo significativo de empleados que sienten que sus esfuerzos y logros no son reconocidos de manera adecuada, si a eso le añadimos que la empresa no realizan la evaluaciones de desempeño (23,10%), entonces eso ha incidido para que los empleados manifiesten que no conocen las estrategias administrativas y financieras de la empresa (41,70%) .

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Fase I: Condiciones generales

##### 5.1.1. Antecedentes

NOVA INMOBILIARIA es una empresa privada fundada en el año 2016, con sede en la ciudad de Riobamba. El principal enfoque es facilitar la compra y venta de inmuebles, brindando a la población de Riobamba una amplia variedad de opciones de casas y terrenos disponibles para su venta.

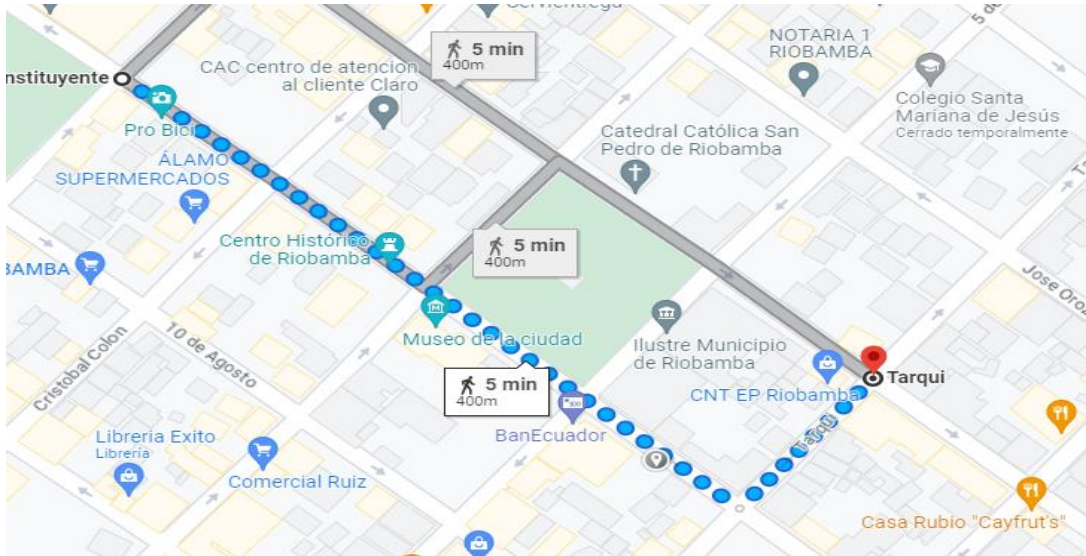
La empresa se destaca por mantener alianzas estratégicas con diversas constructoras locales, lo que permite ofrecer a los clientes una amplia gama de inmuebles nuevos con diferentes diseños y características. Esta colaboración ayuda a ampliar la cartera de productos y garantiza opciones variadas para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.

El inicio de nuestras actividades se debe a la visión y experiencia del Ing. Xavier Benalcázar, quien se adentró en el mercado inmobiliario tras realizar cursos y estudios especializados en el sector. Motivado por su pasión y conocimiento, fundó NOVA INMOBILIARIA con el objetivo de facilitar la compra y venta de propiedades en Riobamba.

En sus inicios, se enfoca en ofrecer inmuebles disponibles en diferentes áreas de la ciudad. Sin embargo, gracias a sus sólidas conexiones con constructoras locales, se ha logrado expandir el negocio y ofrecer una amplia variedad de opciones a los clientes. Además, también brinda servicios crediticios que ayudan a los clientes potenciales a obtener una propiedad de manera óptima, adaptándose a sus necesidades y facilitando el proceso de adquisición (NOVA INMOBILIARIA, 2023)

##### 5.1.1.1. Alcance del modelo de Gestión Administrativa-Financiera

La empresa NOVA INMOBILIARIA se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba en las calles Primera Constituyente entre 5 de junio y Tarqui, frente a la parte lateral del municipio de Riobamba.



**Ilustración 5-1:** Ubicación Geográfica de la empresa NOVA INMOBILIARIA

Fuente: Google Maps. (2023).

### 5.1.2. Estructura organizacional de la empresa

La estructura actual de la empresa NOVA INMOBILIARIA ha permitido elaborar la estructura organizacional que hasta el día de hoy se mantiene, identificando las funciones del personal.



**Ilustración 5-2:** Estructura Organizacional

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

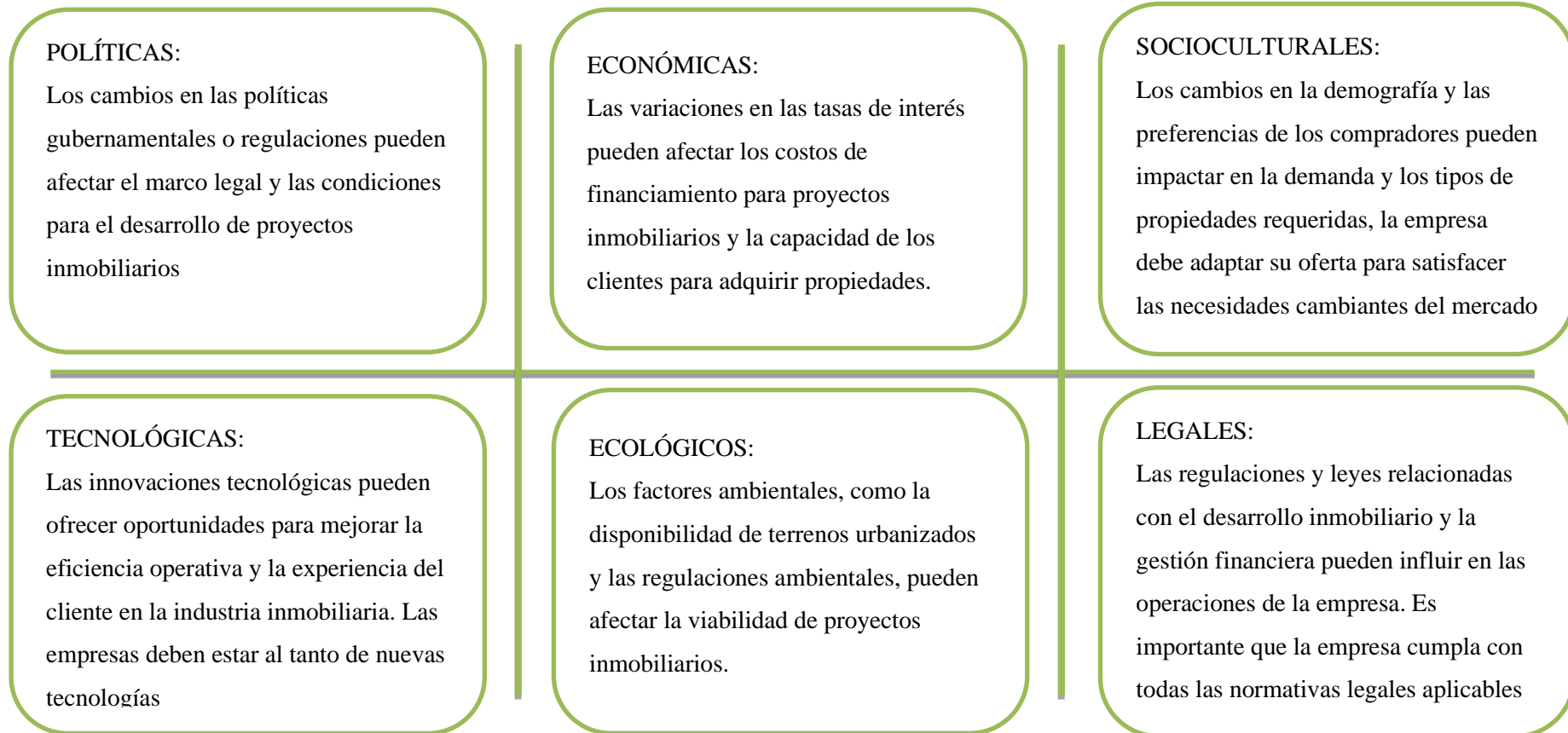
La empresa NOVA INMOBILIARIA no posee la misión, visión, valores corporativos y objetivos empresariales por tal motivo no se detallan en esta fase de acorde a lo que estipula el modelo que se va a plantear y esto será parte directa para realizar como propuesta para que la empresa pueda mejorar y tomar decisiones oportunas

## **5.2. Fase II: Planificación**

### **5.2.1. Matriz PESTEL**

Es esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo de la empresa NOVA INMOBILIARIA mediante un diagnóstico empresarial. Este proceso permitirá identificar tanto los factores internos como externos que pueden tener un impacto positivo o negativo en la organización como se presenta a continuación.

## Análisis PESTEL



### Ilustración 5-3: Análisis PESTEL

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

### **5.2.2. Análisis Financiero.**

En la elaboración de un análisis de los estados financieros se utilizará la información de los últimos dos años, es decir, de los períodos 2021-2022 de la empresa NOVA INMOBILIARIA, de los cuales se analizará todos los aspectos con respecto a la toma de decisiones y la elaboración de estrategias para la optimización de recursos, ejecutando a la aplicación de indicadores financieros para su mismo diagnóstico.

Para ello se utilizará los siguiente:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal

5.2.2.1. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General

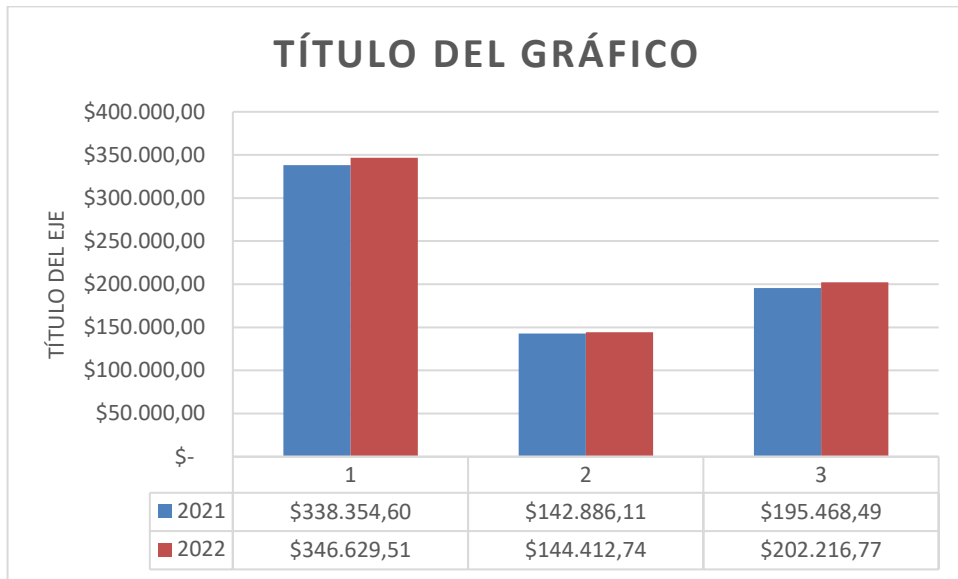
**Tabla 5-1:** Análisis Vertical y Horizontal del Balance General

| <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> |                                      |                     |                     |                   |                |                     |              |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------------|--------------|
| Período 2021 - 2022                   |                                      |                     |                     |                   |                |                     |              |
| Valor en dólares americanos           |                                      |                     |                     |                   |                |                     |              |
| Código                                | Cuenta                               | 2021/12             | 2022/12             | ANÁLISIS VERTICAL |                | ANÁLISIS HORIZONTAL |              |
|                                       |                                      |                     |                     | A.V 2021          | A.V 2022       | V. ABSOL            | V. RELAT     |
| <b>1</b>                              | <b>ACTIVO</b>                        | <b>\$338.354,60</b> | <b>\$346.629,51</b> |                   |                |                     |              |
| <b>1,01</b>                           | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>              | <b>\$337.846,26</b> | <b>\$346.375,33</b> | 99,85%            | 99,93%         | \$ 8.529,07         | 2,52%        |
| 1.01.01                               | EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFEC      | \$23.366,35         | \$3.241,77          | 6,91%             | 0,94%          | \$ -20.124,58       | -86,13%      |
| 1.01.02                               | ACTIVOS FINANCIEROS                  | \$312.336,40        | \$339.070,95        | 92,31%            | 97,82%         | \$ 26.734,55        | 8,56%        |
| 1.01.05                               | ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENT       | \$2.143,51          | \$4.062,61          | 0,63%             | 1,17%          | \$ 1.919,10         | 89,53%       |
| <b>1,02</b>                           | <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>\$508,34</b>     | <b>\$254,18</b>     | 0,15%             | 0,07%          | \$ -254,16          | -50,00%      |
| 1.02.01                               | PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO            | \$508,34            | \$254,18            | 0,15%             | 0,07%          | \$ -254,16          | -50,00%      |
|                                       | <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>              | <b>\$338.354,60</b> | <b>\$346.629,51</b> | 100,00%           | <b>100,00%</b> | <b>\$ 8.274,91</b>  | 2,45%        |
| <b>2</b>                              | <b>PASIVO</b>                        | <b>\$142.886,11</b> | <b>\$144.412,74</b> |                   |                | \$ 1.526,63         | 1,07%        |
| <b>2,01</b>                           | <b>PASIVO CORRIENTE</b>              | <b>\$142.742,19</b> | <b>\$144.268,82</b> | 42,19%            | 41,62%         | \$ 1.526,63         | 1,07%        |
| 2.01.03                               | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR       | \$117.664,83        | \$119.182,56        | 34,78%            | 34,38%         | \$ 1.517,73         | 1,29%        |
| 2.01.04                               | OBLIGACIONES CON INST FINANCI        | \$25.077,36         | \$25.086,26         | 7,41%             | 7,24%          | \$ 8,90             | 0,04%        |
| <b>2,02</b>                           | <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>           | <b>\$143,92</b>     | <b>\$143,92</b>     | 0,04%             | 0,04%          | \$ -                | 0,00%        |
| 2.02.06                               | ANTICIPO DE CLIENTES                 | \$143,92            | \$143,92            | 0,04%             | 0,04%          | \$ -                | 0,00%        |
|                                       | <b>TOTAL DEL PASIVO</b>              | <b>\$142.886,11</b> | <b>\$144.412,74</b> | 42,23%            | 41,66%         | <b>\$ 1.526,63</b>  | <b>1,07%</b> |
| <b>3</b>                              | <b>PATRIMONIO NETO</b>               | <b>\$195.468,49</b> | <b>\$202.216,77</b> | 57,77%            | 58,34%         | \$ 6.748,28         | 3,45%        |
| <b>3,01</b>                           | <b>CAPITAL</b>                       | <b>\$160.871,24</b> | <b>\$160.871,24</b> | 47,55%            | 46,41%         | \$ -                | 0,00%        |
|                                       | Resultado del Ejercicio              | \$34.597,25         | \$6.748,28          | 10,23%            | 1,95%          | \$ -                | -80,49%      |
|                                       | Utilidades Acumuladas                |                     | \$34.597,25         | 0,00%             | 9,98%          |                     |              |
|                                       | <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>          | <b>\$195.468,49</b> | <b>\$202.216,77</b> | 57,77%            | 58,34%         | <b>\$ 6.748,28</b>  | <b>3,45%</b> |
|                                       | <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>\$338.354,60</b> | <b>\$346.629,51</b> | 100,00%           | 100,00%        | <b>\$ 8.274,91</b>  | <b>2,45%</b> |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

## Interpretación del Análisis Horizontal



**Ilustración 5-4:** Análisis Horizontal

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

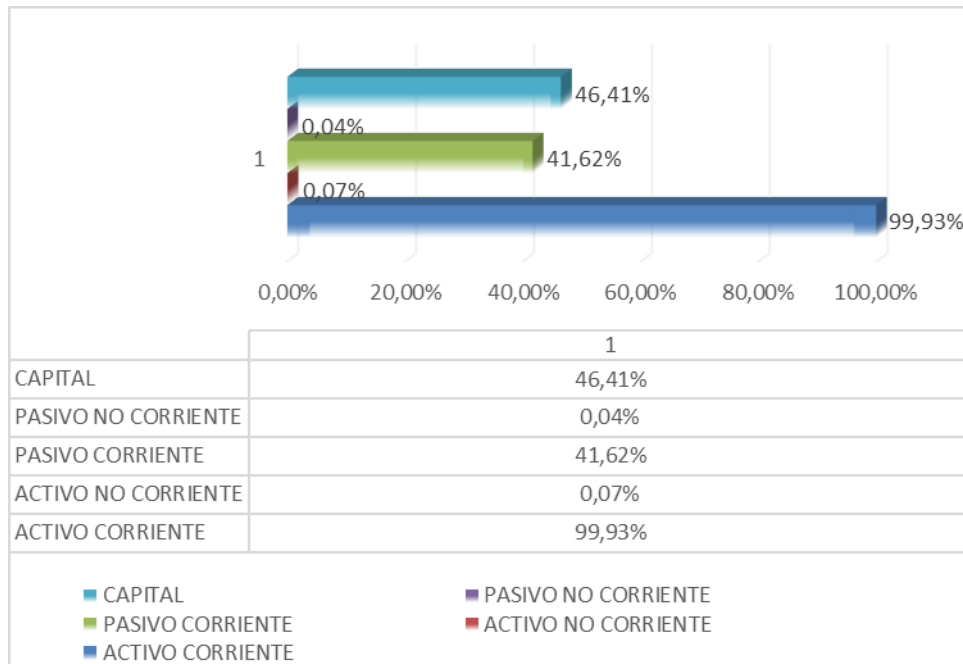
Después de efectuar un análisis comparativo entre los periodos 2021 y 2022, se destaca que ha habido un leve incremento del 2,46% en total de activos, lo que se traduce en un aumento de \$8.274,91, al realizar un análisis profundo, se observa de igual manera un leve crecimiento en los activos disponibles, exigibles y realizables, en relación con el periodo anterior.

En cuanto a la cuenta del pasivo registra un valor de \$144.412,74 para el año 2022, en contraste con los \$142.886,11 del año previo, lo que refleja un leve aumento en los activos fijos. En el ámbito de los pasivos corrientes, se experimenta un aumento del 1,07% para el año 2022.

En cuanto al patrimonio, se ha incrementado una variación de 3,45% es notable el leve crecimiento en el año 2022, con un total de \$8.274,91.



## Interpretación del Análisis Vertical



**Ilustración 5-5:** Análisis Vertical

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

La mayor proporción del activo total está en el activo corriente, lo que indica que la empresa tiene una cantidad significativa de 99,93% de sus recursos invertidos en activos que se espera se conviertan en efectivo o se utilicen en el corto plazo. Los activos no corrientes representan un 0,07% una pequeña fracción del activo total, lo que sugiere que la empresa tiene cantidad mínima de inversiones en activos a largo plazo.

Con respecto al pasivo total corresponde al pasivo corriente un 99,93%, lo que puede indicar que la empresa tiene obligaciones a corto plazo que deben cumplirse pronto, mientras que en el pasivo no corriente representa un 0,10% proporción menor del pasivo total, lo que podría significar que la empresa tiene menos deudas a largo plazo en comparación con las deudas a corto plazo.

El capital tiene un 79,55%, porcentaje significativo del total, lo que indica que la empresa está financiada en gran parte por capital propio.

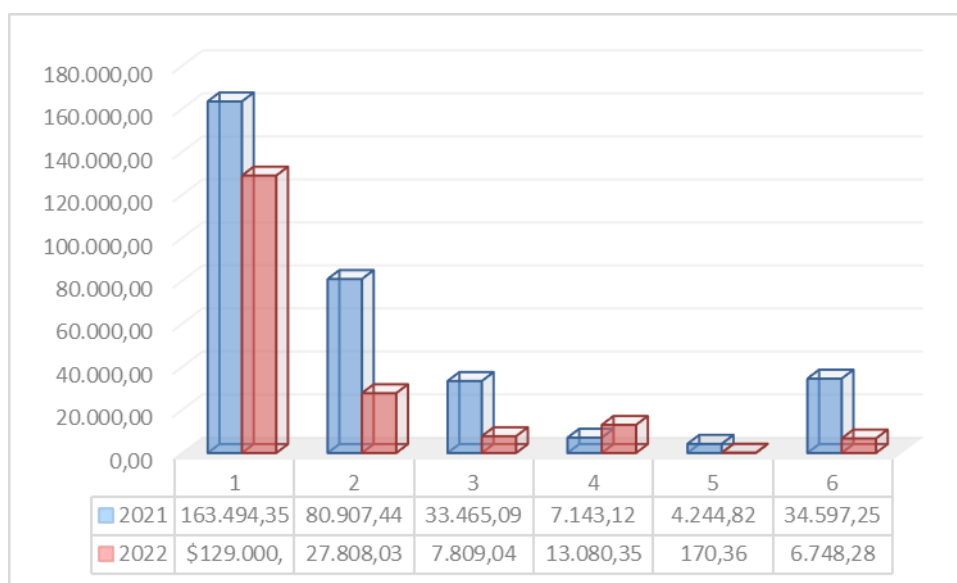
5.2.2.2. Análisis Vertical y Horizontal de los Estados de Resultado

**Tabla 5-2:** Análisis Vertical y Horizontal de los Estados de Resultado

| ESTADO DE RESULTADOS        |                                       |                   |                      |                   |                |                      |                 |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------------|
| Período 2021 - 2022         |                                       |                   |                      |                   |                |                      |                 |
| Valor en dólares americanos |                                       |                   |                      |                   |                |                      |                 |
| Codigo                      | Cuenta                                | 2021/12           | 2022/12              | ANÁLISIS VERTICAL |                | ANÁLISIS HORIZONTAL  |                 |
|                             |                                       |                   |                      | A.V 2021          | A.V 2022       | V. ABSOL             | V. RELAT        |
| 4                           | <b>INGRESOS</b>                       |                   |                      |                   |                |                      |                 |
| 4,01                        | <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINA</b> | <b>244.401,79</b> | <b>156.808,03</b>    | <b>100,00%</b>    | <b>100,00%</b> | <b>\$ -87.593,76</b> | <b>-35,84%</b>  |
| 4.01.01                     | VENTA DE BIENES                       | 197.000,00        | \$ 120.000,00        | <b>80,60%</b>     | <b>76,53%</b>  | \$ -77.000,00        | -39,09%         |
| 4.01.02                     | VENTA DE SERVICIOS                    | 47.401,79         | 36.808,03            | <b>19,40%</b>     | <b>23,47%</b>  | \$ -10.593,76        | -22,35%         |
|                             | <b>TOTAL INGRESOS</b>                 | <b>244.401,79</b> | <b>156.808,03</b>    | <b>100,00%</b>    | <b>100,00%</b> | <b>\$ -87.593,76</b> | <b>-35,84%</b>  |
| 5                           | <b>COSTOS</b>                         |                   |                      |                   |                |                      |                 |
| 5,01                        | <b>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION</b>  | <b>163.494,35</b> | <b>\$ 129.000,00</b> | <b>66,90%</b>     | <b>82,27%</b>  | <b>\$ -34.494,35</b> | <b>-21,10%</b>  |
| 6                           | <b>GASTOS</b>                         |                   |                      |                   |                |                      |                 |
| 6,01                        | <b>GASTOS DE VENTA</b>                | <b>33.465,09</b>  | <b>7.809,04</b>      | <b>13,69%</b>     | <b>4,98%</b>   | <b>\$ -25.656,05</b> | <b>-76,67%</b>  |
| 6.01.01                     | GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS          | 0                 | 44,96                | <b>0,00%</b>      | <b>0,03%</b>   | \$ 44,96             | 0,00%           |
| 6.01.02                     | GASTOS GENERALES DE VENTA             | 33.465,09         | 7.764,08             | <b>13,69%</b>     | <b>4,95%</b>   | \$ -25.701,01        | -76,80%         |
| 6,02                        | <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>       | <b>7.143,12</b>   | <b>13.080,35</b>     | <b>2,92%</b>      | <b>8,34%</b>   | <b>\$ 5.937,23</b>   | <b>83,12%</b>   |
| 6.02.01                     | GASTOS DE PERSONAL DE ADMINIST        | 0                 | 8,76                 | <b>0,00%</b>      | <b>0,01%</b>   | \$ 8,76              | 0,00%           |
| 6.02.02                     | GASTOS GENERALES DE ADMINISTRA        | 7.143,12          | 13.071,59            | <b>2,92%</b>      | <b>8,34%</b>   | \$ 5.928,47          | 83,00%          |
| 6,03                        | <b>GASTOS FINANCIEROS</b>             | <b>4.244,82</b>   | <b>170,36</b>        | <b>1,74%</b>      | <b>0,11%</b>   | <b>\$ -4.074,46</b>  | <b>-95,99%</b>  |
| 6.03.01                     | INTERESES                             | 4.244,31          | 0                    | <b>1,74%</b>      | <b>0,00%</b>   | \$ -4.244,31         | -100,00%        |
| 6.03.02                     | COMISIONES                            | 0,51              | 170,36               | <b>0,00%</b>      | <b>0,11%</b>   | \$ 169,85            | 33303,92%       |
| 6,04                        | <b>OTROS GASTOS</b>                   | <b>1.457,16</b>   | <b>0,00</b>          | <b>0,60%</b>      | <b>0,00%</b>   | <b>\$ -1.457,16</b>  | <b>-100,00%</b> |
| 6.04.02                     | OTROS                                 | 1.457,16          | 0,00                 | <b>0,60%</b>      | <b>0,00%</b>   | \$ -1.457,16         | -100,00%        |
|                             | <b>TOTAL COSTOS + GASTOS</b>          | <b>209.804,54</b> | <b>150.059,75</b>    | <b>85,84%</b>     | <b>95,70%</b>  | <b>\$ 59.744,79</b>  | <b>-28,48%</b>  |
|                             | <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>        | <b>34.597,25</b>  | <b>6.748,28</b>      | <b>14,16%</b>     | <b>4,30%</b>   | <b>\$ -27.848,97</b> | <b>-80,49%</b>  |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

## Interpretación del Análisis Horizontal

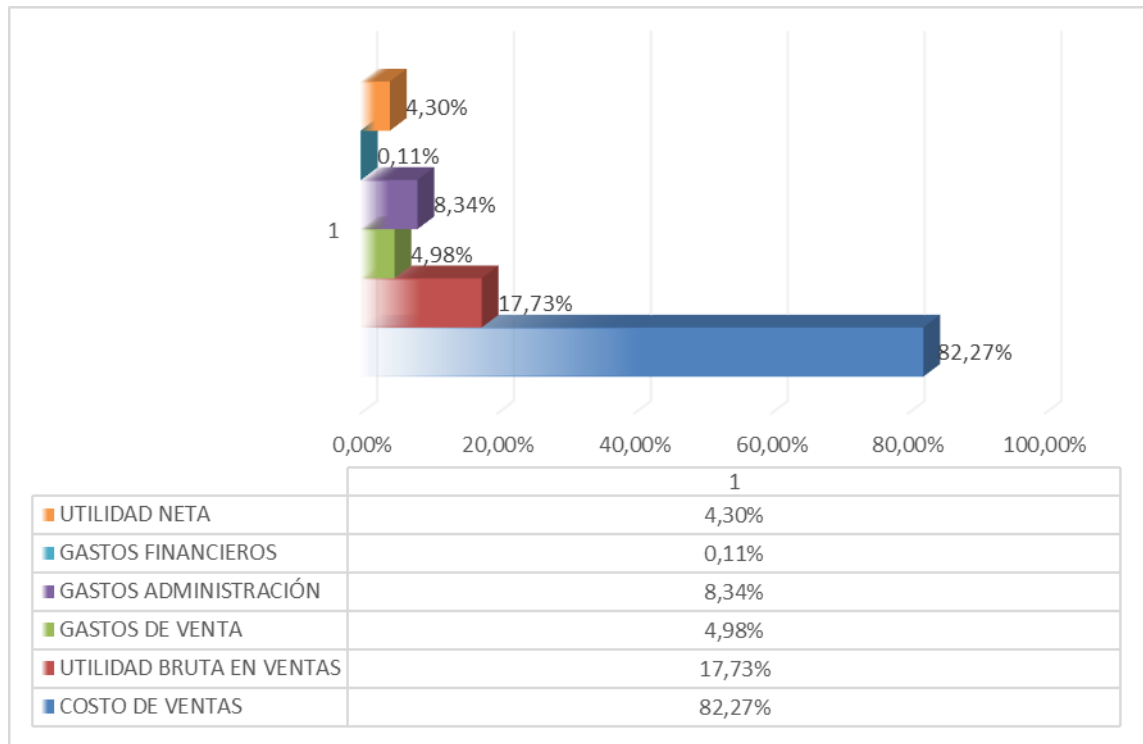


**Ilustración 5-6:** Análisis Horizontal

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

Los ingresos totales disminuyeron drásticamente en un 35,85% de \$244.401,79 en 2021 a \$156.808,03 en 2022. Esta disminución puede indicar una reducción en la actividad comercial o en la demanda de los productos o servicios de la empresa. La utilidad neta se redujo significativamente en un 80,49% esta disminución refleja la influencia combinada de las variaciones en ingresos, costos y gastos en la rentabilidad global de la empresa. Los costos de ventas y producción disminuyeron en un 21,09% lo que podría ser una respuesta a la disminución de los ingresos, aunque los costos siguen representando el 82,27% de las ventas del 2022. La utilidad bruta en venta disminuyó en un 65,65% esto indica una reducción en la rentabilidad de las ventas. Los gastos de venta experimentaron una disminución del 76,67% lo que podría indicar una gestión más eficiente de los recursos relacionados con las ventas. Los gastos administración aumentaron 82,92%, lo que puede indicar una expansión de las operaciones o posiblemente una ineficiencia en la gestión administrativa. Los gastos financieros disminuyeron en un 95,98% lo que sugiere una reducción en el endeudamiento o en los costos de financiamiento. Esta disminución pudo haber contribuido a una mejora en la utilidad neta.

## Interpretación del Análisis Vertical



### Ilustración 5-7: Análisis Vertical

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

La utilidad neta representa el benéfico final después de deducir todos los costos y gastos de la empresa. En este caso significa que la empresa retiene 4,30% de sus ingresos como ganancias después de cubrir sus gastos. Los gastos financieros con un 0,11% a pesar de ser un porcentaje tan bajo, la empresa está destinando una pequeña fracción de sus ingresos para cubrir sus gastos financieros, lo que indica una posible eficiencia en la gestión de su deuda. Respecto a los gastos administración con 8,34% de los ingresos, estos gastos representan una proporción considerable de los ingresos totales y podrían requerir una revisión para asegurarse de que sean eficientes y estén bajo control. Considerando los gastos de venta son los costos relacionados con la comercialización y promoción de los productos de la empresa con un 4,98% de los ingresos, estos gastos son relativamente bajos en comparación con otros, lo que podría indicar una eficiente estrategia de ventas y marketing. La utilidad bruta en ventas de 17,73% indica que la empresa está generando un margen bruto saludable, lo que podría indicar una buena eficiente en la producción y distribución de sus productos. Por ultimo los costos de venta representa una parte significativa de los ingresos con 82,27% lo que sugiere que la empresa está incurriendo en costos sustanciales para producir y vender sus productos.

### 5.2.3. Evaluación de indicadores financieros.

- **Indicador de Liquidez**

- **Razón Corriente**

**Tabla 5-3:** Razón Corriente

| <b>RAZÓN CORRIENTE</b>            |            |             |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE | 355.307,61 | <b>2,46</b> |
|                                   | 144.268,82 |             |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

La empresa NOV INMOBILIARIA se encuentra en con un indicador que refleja una razón corriente del 2,46, eso nos quiere indicar que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene un respaldo de \$2,46 en sus activos corrientes para poder solucionar la solvencia de los pasivos corrientes con los activos corrientes

- **Capital de Trabajo**

**Tabla 5-4:** Capital de Trabajo

| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>         |                     |                   |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------|
| ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE | 355307,61-144268,82 | <b>211.038,79</b> |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El capital de trabajo nos indica los recursos disponibles a corto plazo que posee la empresa, y para el año 2022 se puede apreciar que la empresa utiliza un capital de \$211.038,79.

- **Indicador de Solvencia 6**

- **Endeudamiento del Activo**

**Tabla 5-5:** Endeudamiento del Activo

| <b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b> |            |             |
|---------------------------------|------------|-------------|
| PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL       | 144.412,74 | <b>0,41</b> |
|                                 | 355.561,79 |             |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El análisis del endeudamiento del activo en el año 2022, indica que la empresa presenta el 41% de endeudamiento. Esto indica que los acreedores no ostentan un control mayoritario sobre los activos de la empresa, debido a que esto debe alcanzar más del 50% de los activos totales. En consecuencia, la empresa mantiene una posición mayoritaria en la propiedad y control de sus activos, sin que exista vulneración de los derechos de los acreedores.

- **Endeudamiento Patrimonial**

**Tabla 5-6:** Endeudamiento Patrimonial

| <b>ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO</b> |            |             |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| PASIVO TOTAL/PATRIMONIO             | 144.412,74 | <b>0,68</b> |
|                                     | 211.149,05 |             |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El indicador de endeudamiento patrimonial revela que la empresa tiene un nivel de responsabilidad hacia los acreedores equivalentes al 0,68, esto muestra una posición sólida en términos financieros, asegurando que la empresa tiene la capacidad de cumplir con sus compromisos crediticios sin dificultades.

- **Endeudamiento Activos Fijos**

**Tabla 5-7:** Endeudamiento Activos Fijos

| <b>ACTIVOS FIJOS</b>           |            |               |
|--------------------------------|------------|---------------|
| PATRIMONIO/ACTIVOS FIJOS NETOS | 211.149,05 | <b>830,71</b> |
|                                | 254,18     |               |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El presente indicador evidencia que la empresa cuenta con la capacidad adecuada para financiar sus activos fijos utilizando recursos provenientes de su propio patrimonio. El resultado Recuperado de: 830,71 refleja una situación factible y deseable para cualquier entidad, ya que indica que la proporción de financiamiento interno es suficiente para cubrir la adquisición y mantenimiento de los activos fijos, sin la necesidad de recurrir a financiamiento externo de entidades financieras

### **Apalancamiento**

**Tabla 5-8:** Apalancamiento

| <b>APALANCAMIENTO</b>   |            |             |
|-------------------------|------------|-------------|
| ACTIVO TOTAL/PATRIMONIO | 346.629,51 | <b>1,71</b> |
|                         | 202.216,77 |             |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El apalancamiento es una métrica esencial para evaluar el grado de respaldo financiero que los accionistas proporcionan a los activos de la empresa. En este caso, la cifra de 1,71 indica una proporción favorable, lo que sugiere que la empresa ha experimentado un crecimiento patrimonial sólido y ha logrado respaldar sus activos de manera efectiva.

- **Indicador de Gestión**

- **Rotación de Ventas**

**Tabla 5-9:** Rotación de Ventas

| <b>ROTACIÓN DE VENTAS</b>   |                                |             |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------|
| VENTAS TOTALES/ACTIVO TOTAL | <u>156808,03</u><br>355.561,79 | <b>0,45</b> |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El ratio de rotación de ventas es una métrica financiera que proporciona información sobre cuantas veces la empresa ha vendido sus productos, durante un período. Un 0,45 indica una eficiencia moderada en la conversión de inventarios de ingresos.

- **Rotación de Cartera**

**Tabla 5-10:** Rotación de Cartera

| <b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>    |                                |               |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| VENTAS / CUENTAS POR COBRAR   | <u>156808,03</u><br>348.070,95 | <b>0,46</b>   |
| <b>PROMEDIO DE COBRO</b>      |                                |               |
| CUENTAS POR COBRAR*360/VENTAS | <u>122065542</u><br>156808,03  | <b>778,44</b> |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El resultado de 0,46 en este indicador significa que la empresa ha girado o recuperado 0,46 veces su promedio de cuentas por cobrar en un periodo determinado (un año). El promedio de cobro de 778,44 señala el tiempo que la empresa tarda en cobrar sus cuentas por cobrar. Mientras que el promedio de cuentas a crédito de 39,08 proporciona información sobre el monto que la empresa permite a sus clientes en concepto de crédito.

- **Rotación de Cuentas por pagar**

**Tabla 5-11:** Rotación de cuentas por pagar

| <b>ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR</b>    |                     |                  |
|--------------------------------------|---------------------|------------------|
| COSTO DE VENTAS/CUENTAS POR PAGAR    | 129.000,00          | <b>\$ 1,08</b>   |
|                                      | <u>\$119.182,56</u> |                  |
| <b>PERÍODO PROMEDIO DE PAGO</b>      |                     |                  |
| CUENTAS POR PAGAR*360/COSTO DE VENTA | \$42.905.721,60     | <b>\$ 332,60</b> |
|                                      | <u>129.000,00</u>   |                  |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

La rotación de cuentas por pagar de 1,08 indica que la empresa paga sus deudas a proveedores aproximadamente 1,08 veces al año. Esto sugiere un enfoque equilibrado en la gestión de efectivo, ya que no se está demorando en exceso en el pago de sus obligaciones. El promedio de pago sugiere el tiempo de 332,60 días en la que tarda en pagar a sus proveedores, lo que es útil para evaluar la eficiencia en la gestión de liquidez.

- **Indicador de Rentabilidad**

- **Margen Bruto**

**Tabla 5-12:** Margen Bruto

| <b>MARGEN BRUTO</b>             |                     |               |
|---------------------------------|---------------------|---------------|
| VENTAS-COSTO DE VENTAS / VENTAS | 156.808,03- 129.000 | <b>\$0,18</b> |
|                                 | <u>\$156.808,03</u> |               |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

Este indicador de eficiencia en la gestión de costos directos con un total de 0,18 significa que por cada unidad monetaria generada en ingresos, la empresa retiene 0,18 unidades después de descontar los costos de producción. Es un margen bruto relativamente bajo puede surgir una presión sobre los márgenes debido a costos elevados de producción o competencia intensa.

**Margen Neto**

**Tabla 5-13:** Margen Neto

| <b>MARGEN NETO</b>   |                   |             |
|----------------------|-------------------|-------------|
| UTILIDAD NETA/VENTAS | 6.748,28          | <b>0,04</b> |
|                      | <u>156.808,03</u> |             |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



Un margen neto del 0,04% indica que la empresa está generando una ganancia neta muy pequeña en comparación con sus ingresos totales. Esto sugiere que después de cubrir todos los costos y gastos, la empresa retiene el 4% de sus ingresos como beneficio

### Rentabilidad sobre el Activo

**Tabla 5-14:** Rentabilidad sobre el Activo

|                       | <b>ROA</b>                   |             |
|-----------------------|------------------------------|-------------|
| UTILIDAD/ACTIVO TOTAL | $\frac{6.748,28}{346629,51}$ | <b>0,02</b> |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

Un ROA bajo puede indicar que la empresa no está gestionando sus operaciones de manera eficiente. Esto podría incluir ineficiencias en la gestión, altos costos operativos o problemas en la utilización de recursos

### Rentabilidad sobre el Patrimonio

**Tabla 5-15:** Rentabilidad sobre el Patrimonio

|                     | <b>ROE</b>                    |             |
|---------------------|-------------------------------|-------------|
| UTILIDAD/PATRIMONIO | $\frac{6.748,28}{202.216,77}$ | <b>0,03</b> |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

Un ROE del 3% sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos de rentabilidad y eficiencia en la utilización del patrimonio neto.

- **Necesidad operativa de Fondo**
- **Fondo de Maniobra**

**Tabla 5-16:** Fondo de Maniobra

| <b>FONDO DE MANIOBRA</b>            |                       |                   |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE | 355307,61 - 144268,82 | <b>211.038,79</b> |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

El fondo de maniobra conocido como el capital de trabajo neto, es una importante métrica financiera que refleja la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con

sus activos corrientes. Un resultado de \$211.038,79 indica que la empresa cuenta con suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. En otras palabras, la empresa 60tiene un colchón financiero para hacer frente a sus compromisos inmediatos.

#### 5.2.4. Análisis FODA

Se realizará una matriz FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta NOVA INMOBILIARIA

##### 5.2.4.1. Matriz FODA

**Tabla 5-17:** Matriz FODA

| DEBILIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| <p><b>D1.</b> No cuenta con un modelo de gestión administrativa-financiera</p> <p><b>D2.</b> Rotación de personal</p> <p><b>D3.</b> Personal no capacitado</p> <p><b>D4.</b> Dependencia de fuentes de financiamiento externa.</p> <p><b>D5.</b> Necesidad de mejorar la gestión interna y los procesos operativos.</p>                                      | <p><b>A1.</b> Cambios en el entorno económico</p> <p><b>A2.</b> Inestabilidad política y social</p> <p><b>A3.</b> Cambios en las tasas de interés y financiamiento</p> <p><b>A4.</b> Competencia intensa en el mercado inmobiliario.</p> <p><b>A5.</b> Fluctuaciones en el mercado inmobiliario y precios de propiedades.</p> <p><b>A6.</b> Riesgos económicos y financieros.</p> |
| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
| <p><b>F1.</b> Incremento de portafolio de servicios</p> <p><b>F2.</b> Toma de decisiones adecuadas</p> <p><b>F3.</b> Excelente servicio al cliente y atención personalizada.</p> <p><b>F4.</b> Estrategias de marketing efectivas.</p> <p><b>F5.</b> Amplia cartera de propiedades.</p> <p><b>F6.</b> Buena reputación y relaciones sólidas con clientes</p> | <p><b>O1.</b> Creación de nuevas sucursales a nivel nacional</p> <p><b>O2.</b> Implementación de nuevas tecnologías</p> <p><b>O3.</b> Crecimiento de la demanda de viviendas y propiedades comerciales.</p> <p><b>O4.</b> Desarrollo de nuevas áreas y zonas urbanas.</p> <p><b>O5.</b> Desarrollo de proyectos inmobiliarios de lujo.</p>  |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

Para determinar las siguientes calificaciones de los factores tanto internos como externos, se determinará mediante un peso que se determinará en la siguiente tabla

**Tabla 5-18:** Peso y calificación de los factores internos y externos

| PESO        |                              | CALIFICACIÓN               |
|-------------|------------------------------|----------------------------|
| Entre 0 y 1 | 0 importante<br>1 importante | 1. Poco importante         |
|             |                              | 2. Medianamente importante |
|             |                              | 3. Importante              |
|             |                              | 4. Muy importante          |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

Para la matriz MEFE Y MEFI, se utilizará los siguientes parámetros o criterios de valor para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa NOVA INMOBILIARIA

**Tabla 5-19:** Criterios de calificación

| CRITERIO  | MÍNIMO | CALIFICACIÓN | MÁXIMO |
|---|--------|--------------|--------|
| VALOR   | 1      | 2,5          | 4      |
| Si el total ponderado es menor a 2,50 indica que la organización es débil internamente. |        |              |        |
| Si el total es ponderado es mayor a 2,50 es una empresa fuerte internamente.            |        |              |        |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

#### 5.2.4.2. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Tabla 5-20:** Matriz MEFI

| FACTOR   | PESO        | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|-------------|--------------|-----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |             |              |                 |
| Incremento de portafolio de servicios                              | 0,1         | 4            | 0,4             |
| Toma de decisiones adecuadas                                       | 0,1         | 4            | 0,4             |
| Excelente servicio al cliente y atención personalizada.            | 0,09        | 4            | 0,36            |
| Estrategias de marketing efectivas.                                | 0,07        | 4            | 0,28            |
| Amplia cartera de propiedades.                                     | 0,1         | 4            | 0,4             |
| Buena reputación y relaciones sólidas con clientes                 | 0,09        | 3            | 0,27            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0,55</b> | <b>23</b>    | <b>2,11</b>     |
| <b>DEBILIDADES</b>   |             |              |                 |
| No cuenta con un modelo de gestión administrativa-financiera       | 0,15        | 1            | 0,15            |
| Rotación de personal   | 0,1         | 1            | 0,1             |
| Personal no capacitado   | 0,06        | 2            | 0,12            |
| Dependencia de fuentes de financiamiento externa.                  | 0,04        | 2            | 0,08            |
| Necesidad de mejorar la gestión interna y los procesos operativos. | 0,1         | 1            | 0,1             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0,45</b> | <b>7</b>     | <b>0,55</b>     |
| <b>TOTAL DE FACTORES INTERNOS</b>                                  | <b>1</b>    | <b>30</b>    | <b>2,66</b>     |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

## Análisis e Interpretación

El análisis de los factores internos de NOVA INMOBILIARIA revela que la empresa cuenta con un total ponderado de 2,11 en fortalezas y 0,55 en debilidades. La suma de estos factores da como resultado un total de 2,66, lo cual indica que la empresa posee una sólida fortaleza interna.

La evaluación sugiere que las debilidades identificadas pueden ser abordadas y superadas debido a la presencia de numerosas fortalezas en la organización. Este hallazgo respalda la idea de que la empresa está bien posicionada para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas en su entorno empresarial.

### 5.2.4.3. Matriz de evaluación de los Factores Externos (MEFE)

**Tabla 5-21:** Matriz MEFE

| FACTOR   | PESO        | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|-------------|--------------|-----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |              |                 |
| Creación de nuevas sucursales a nivel nacional                     | 0,08        | 3            | 0,24            |
| Implementación de nuevas tecnologías                               | 0,06        | 3            | 0,18            |
| Crecimiento de la demanda de viviendas y propiedades comerciales.  | 0,15        | 4            | 0,6             |
| Desarrollo de nuevas áreas y zonas urbanas.                        | 0,1         | 4            | 0,4             |
| Desarrollo de proyectos inmobiliarios de lujo.                     | 0,15        | 4            | 0,6             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0,54</b> | <b>18</b>    | <b>2,02</b>     |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |              |                 |
| Cambios en el entorno económico                                    | 0,04        | 2            | 0,08            |
| Inestabilidad política y social                                    | 0,06        | 2            | 0,12            |
| Cambios en las tasas de interés y financiamiento                   | 0,1         | 1            | 0,1             |
| Competencia intensa en el mercado inmobiliario.                    | 0,09        | 1            | 0,09            |
| Fluctuaciones en el mercado inmobiliario y precios de propiedades. | 0,08        | 1            | 0,08            |
| Riesgos económicos y financieros                                   | 0,09        | 1            | 0,09            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0,46</b> | <b>8</b>     | <b>0,56</b>     |
| <b>TOTAL DE FACTORES EXTERNOS</b>                                  | <b>1</b>    | <b>26</b>    | <b>2,58</b>     |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

## Análisis e Interpretación

La situación refleja una oportunidad para que NOVA INMOBILIARIA mejore su entorno externo y capitalice las condiciones favorables que se presentan en el mercado. Al contar con un valor ponderado más alto en oportunidades que en amenazas, la empresa tiene la posibilidad de aprovechar las tendencias positivas, las demandas del mercado y las oportunidades emergentes para su beneficio.

## 5.2.5. Estrategias y ejes de mejora

### 5.2.5.1. Acciones estratégicas

**Tabla 5-22:** Cruce de Matriz

|  | <b>FORTALEZA</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|---|
|  | <b>F1.</b> Incremento de portafolio de servicios<br><b>F2.</b> Toma de decisiones adecuadas<br><b>F3.</b> Excelente servicio al cliente y atención personalizada.<br><b>F4.</b> Estrategias de marketing efectivas.<br><b>F5.</b> Amplia cartera de propiedades.<br><b>F6.</b> Buena reputación y relaciones sólidas con clientes | <b>D1.</b> No cuenta con un modelo de gestión administrativa-financiera<br><b>D2.</b> Rotación de personal<br><b>D3.</b> Personal no capacitado<br><b>D4.</b> Dependencia de fuentes de financiamiento externa.<br><b>D5.</b> Necesidad de mejorar la gestión interna y los procesos operativos.  |
| <b>OPORTUNIDAD</b>   | <b>ESTRATÉGIA FO</b>  | <b>ESTRATÉGIA DO</b>  |
| <b>O1.</b> Creación de nuevas sucursales a nivel nacional<br><b>O2.</b> Implementación de nuevas tecnologías<br><b>O3.</b> Crecimiento de la demanda de viviendas y propiedades comerciales. | F1,O1 Abrir nuevos mercados a nivel local y nacional<br>F2,O2 Elaboración de capacitación con municipios para sacar los permisos<br>F3,F4,O3 Mantener alianzas con proveedores calificados  | D1, O1 Organizar acciones y esquema de captación de inversionistas<br>D2,O2 Sacar la ISO 9001:2000<br>D3,O3 Activar el departamento de Talento humano para seleccionar personal calificado<br>D4,O4 Elaborar un plan de marketing y comunicación para mejorar las ventas a través de la demanda de clientes<br>D5,O5 Realizar un modelo de gestión administrativa con BSC |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>O4.</b> Desarrollo de nuevas áreas y zonas urbanas.</p> <p><b>O5.</b> Desarrollo de proyectos inmobiliarios de lujo.</p>  | <p>F5, F6, O4,O5 Diseños de nuevos proyectos acorde al gusto de clientes</p>  |  |
| <p><b>AMENAZAS</b></p>  | <p><b>ESTRATEGIA FA</b></p>   | <p><b>ESTRATEGIA DA</b></p>  |
| <p><b>A1.</b> Cambios en el entorno económico</p> <p><b>A2.</b> Inestabilidad política y social</p> <p><b>A3.</b> Cambios en las tasas de interés y financiamiento</p> <p><b>A4.</b> Competencia intensa en el mercado inmobiliario.</p> <p><b>A5.</b> Fluctuaciones en el mercado inmobiliario y precios de propiedades.</p> <p><b>A6.</b> Riesgos económicos y financieros.</p> | <p>F1, F2, A1, A2 Realizar un estudio de mercado para analizar la competencia</p> <p>F3,A3 Realizar presupuestos de costos en la elaboración de planos para nuevos proyectos</p> <p>F4, F5,A4, A5 Mantener al personal actualizado con las normas y exigencias de los organismos de control</p> <p>F6,A6 Seleccionar una institución bancaria para realizar un crédito con la menor tasa de interés</p> | <p>D1,A1, A2 Efectuar un acercamiento con entidades gubernamentales</p> <p>D2,A3 Desarrollar proyectos en lotes grandes</p> <p>D3,A4 Aplicar un sistema de compensación para el personal y mantenerlo estable</p> <p>D4,A5 Buscar un socio estratégico y capitalista</p> <p>D6,A6 Implementar un nuevo sistema de gestión financiera</p> |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

### 5.3. Fase III: Ejecución

#### 5.3.1. Ciclo de planificación estratégica (Construcción o mejora de la filosofía corporativa)

##### 5.3.1.1. Propuesta de la filosofía organizacional

- **Diseño de la misión**

Para la propuesta de la misión se realizarán las siguientes preguntas.

**Tabla 5-23:** Diseño de la misión

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>¿Qué hace la empresa?</b>      | Proponer a los clientes ofertas de inmuebles a la venta   |
| <b>¿Cómo lo hace?</b>             | Busca inmuebles nuevos o de segunda que se encuentren a la venta y los ofertan a los clientes                                       |
| <b>¿Con qué criterio se rige?</b> | Compromete a actuar de manera ética y responsable, brindando confianza y seguridad  |
| <b>¿Para qué lo hace?</b>         | Satisfacer las necesidades de los clientes al proporcionarles opciones de calidad y servicios integrales en el mercado inmobiliario |
| <b>¿Con qué lo hace?</b>          | cuenta con un equipo de profesionales capacitados, uso de tecnologías y redes sociales para su publicidad y constante innovaciones. |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

#### **Propuesta de Misión**

La misión de NOVA INMOBILIARIA es facilitar y enriquecer la experiencia de compra y venta de inmuebles en Riobamba, proporcionando opciones de calidad, servicios integrales y asesoramiento experto. Nos regimos por los principios de transparencia, honestidad y excelencia en el servicio. Nuestro propósito es ser el referente confiable y preferido en el mercado inmobiliario, cumpliendo con nuestro compromiso de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

- **Diseño de la visión**

**Tabla 5-24:** Diseño de la visión

|  |  |
|--|--|
| <b>¿Cuál es el objetivo al que se quiere llegar?</b> | Legar a ser una empresa reconocida en todo el país, siendo la mejor en el servicio inmobiliario  |
| <b>¿Hacia dónde se dirige?</b>                       | A la innovación en el sector inmobiliario  |
| <b>¿Cuáles son las aspiraciones?</b>                 | Contar con un mayor número de clientes y de opciones de inmuebles para que con la ayuda de nuestros empleados tengan un servicio de calidad con eficiencia y eficacia. |
| <b>¿Cuál es la imagen que se quiere proyectar?</b>   | Calidad, confiabilidad, seguridad, agilidad, rapidez y buen servicio por parte de cada uno de los trabajadores de la empresa.  |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

### **Propuesta de Visión**

La visión de NOVA INMOBILIARIA es ser la empresa líder y referente en el mercado inmobiliario de Riobamba, reconocida por su excelencia, innovación y compromiso inquebrantable con la satisfacción total de los clientes. Nos esforzamos por superar constantemente las expectativas, ofreciendo un servicio de calidad, asesoramiento experto y una amplia gama de opciones inmobiliarias que se ajusten a las necesidades y deseos de nuestros clientes. Nos visualizamos como agentes de cambio, contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible de la comunidad, generando oportunidades y construyendo relaciones duraderas basadas en la confianza y la transparencia.

#### **• Principios**

- Actuar con transparencia en todas las operaciones y comunicaciones.
- Mantener altos estándares de honestidad e integridad en todas las acciones.
- Buscar la excelencia en el servicio y superar las expectativas de los clientes.
- Colocar las necesidades y deseos del cliente en el centro de todas las decisiones.
- Fomentar la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones y servicios de vanguardia.
- Promover la colaboración y el trabajo en equipo, tanto internamente como con socios estratégicos.
- Actuar de manera socialmente responsable y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.
- Fomentar el aprendizaje continuo y la mejora constante en todos los aspectos de la empresa.



- **Valores**

**Transparencia.** - Nos regimos por la transparencia en todas nuestras acciones y operaciones, brindando información clara y veraz a nuestros clientes, colaboradores y socios comerciales.

**Honestidad.** - Actuamos con honestidad e integridad en cada aspecto de nuestro negocio, manteniendo altos estándares éticos y respetando los intereses de todas las partes involucradas.

**Excelencia en el servicio.** - Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, proporcionando un servicio excepcional y superando las expectativas de nuestros clientes, brindando una experiencia memorable y satisfactoria.

**Orientación al cliente.** - Colocamos las necesidades y deseos de nuestros clientes en el centro de nuestras decisiones y acciones, trabajando para comprender y cumplir sus requerimientos de manera efectiva.

**Innovación.** - Fomentamos la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones y servicios de vanguardia en el mercado inmobiliario, adaptándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y aprovechando nuevas oportunidades.

**Colaboración.** - Valoramos la colaboración y el trabajo en equipo, tanto dentro de nuestra empresa como en nuestras alianzas con constructoras y otros socios estratégicos, promoviendo un ambiente de respeto, confianza y cooperación mutua.

**Responsabilidad social.** - Nos comprometemos a actuar de manera socialmente responsable, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad y promoviendo prácticas comerciales éticas y respetuosas con el medio ambiente.

**Aprendizaje continuo.** - Fomentamos el aprendizaje continuo y la mejora constante, buscando adquirir nuevos conocimientos y habilidades para brindar un servicio cada vez más eficiente y efectivo.

- **Objetivos organizacionales**

**Objetivo específico**

Implementar un sistema de gestión administrativa y financiera que optimice la eficiencia operativa de NOVA INMOBILIARIA, abordando áreas clave como presupuesto, flujos de efectivo, control de gastos y toma de decisiones financieras

### **Objetivo medible**

Medir el rendimiento financiero de NOVA INMOBILIARIA mediante indicadores clave, tales como el retorno sobre la inversión, margen de utilidad y rotación de activos, con el fin de evaluar el progreso y la eficacia del modelo propuesto

### **Objetivo alcanzable**

Establecer metas financieras realistas y alcanzables para la empresa, considerando el crecimiento del mercado inmobiliario y la capacidad interna de la empresa, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y la competitividad

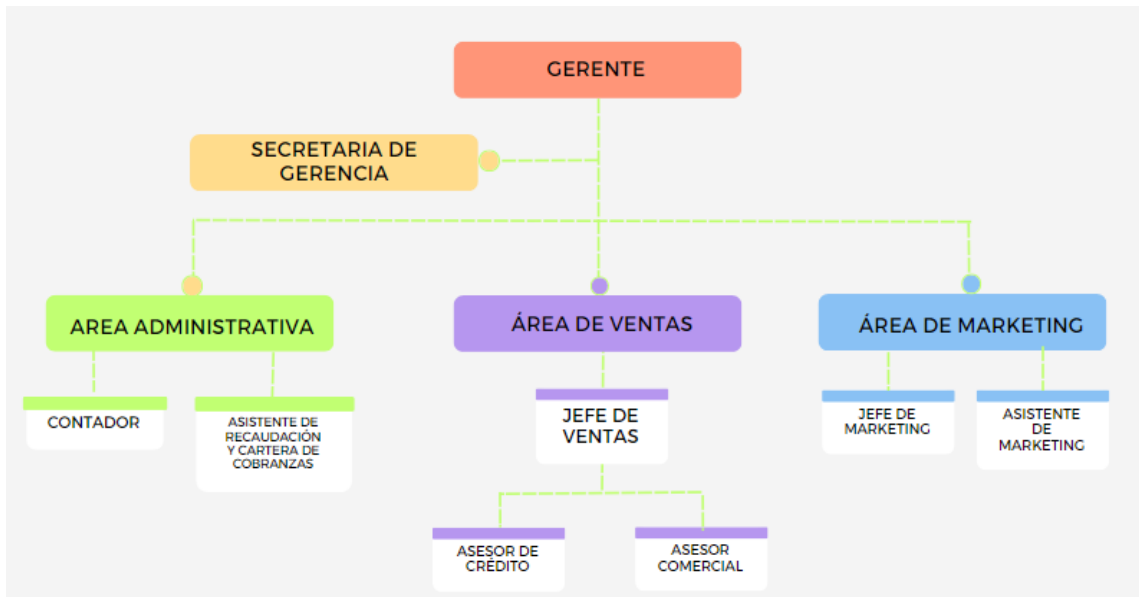
### **Objetivo relevante**

Alinear el modelo de gestión administrativa y financiera con las necesidades y objetivos estratégicos, garantizando que las acciones implementadas contribuyan directamente a su posicionamiento y crecimiento en el mercado

### **Objetivo temporalmente definido**

Establecer un cronograma claro y realista para la implementación del modelo de gestión, definiendo lazos específicos para cada fase del proceso, desde el diseño e implementación hasta la evaluación de resultados y ajustes necesarios

- Estructura organizacional propuesta



**Ilustración 5-8:** Estructura Organizacional Propuesta

Elaborado por: Montalvo, R. 2023.

- **Manual de Funciones**

**Tabla 5-25:** Manual de Funcionas Gerente

|  |   |                |
|--|---|----------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>DE LA EMPRESA NOVA<br/>IMOBILIARIA</b>   | <b>GERENTE</b> |
| <b>CARGO:</b>  | GERENTE   |                |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |   |                |
| <p>El Gerente debe poseer habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo y visión estratégica. Además, debe estar actualizado y capacitado en las áreas relevantes del negocio, tener habilidades de negociación y gestión de conflictos, y ser un ejemplo de ética y profesionalismo.</p>  |   |                |
| <b>SUPERVISA A:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SECRETARIA</li> <li>• CONTADORA</li> <li>• JEFE DE NEGOCIOS</li> <li>• JEFE DE MARKETING</li> <li>• ASESORES DE CRÉDITO</li> </ul> |                |
| <b>FUNCIONES</b>   |   |                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y supervisar la estrategia empresarial.</li> <li>• Coordinar y supervisar el trabajo del equipo de trabajo.</li> <li>• Tomar decisiones estratégicas para garantizar el éxito de la empresa.</li> <li>• Establecer y mantener relaciones efectivas con los clientes y proveedores.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes.</li> </ul> |   |                |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |   |                |
| <b>ESTUDIOS:</b>   | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas o a fines.  |                |
| <b>EXPERIENCIA:</b>  | Debe tener 2 años mínimo de experiencia en cargos similares   |                |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>   | Trabajo en equipo, liderazgo, visión estratégica, resolución de problemas, toma de decisiones y comunicación efectiva   |                |
| <b>ELABORADO POR:<br/>RITA ISABEL<br/>MONTALVO</b>   | <b>REVISADO POR: GERENTE</b>  |                |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.


**Tabla 5-26:** Manual de Funciones secretaria

|   |  |                                     |                   |
|---|--|-------------------------------------|-------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>DE LA EMPRESA NOVA<br/>IMOBILIARIA</b>  |                                     | <b>SECRETARIA</b> |
| <b>CARGO:</b>   | SECRETARIA   |                                     |                   |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |  |                                     |                   |
| La secretaria es encargada de brindar apoyo administrativo y asistencia a altos ejecutivos, gerentes, departamentos o equipos de trabajo dentro de una organización. Su papel es fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente de la oficina y la coordinación de actividades clave.  |  |                                     |                   |
| <b>REPORTA A:</b>   | • GERENTE  |                                     |                   |
| <b>FUNCIONES</b>  |  |                                     |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y canalizar las llamadas y visitas de los clientes.</li> <li>• Gestionar la agenda del gerente y coordinar sus citas.</li> <li>• Elaborar y archivar documentos y correspondencia.</li> <li>• Realizar tareas administrativas y de apoyo al equipo de trabajo.</li> <li>• Atender y resolver las solicitudes y necesidades de los clientes.</li> </ul> |  |                                     |                   |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |  |                                     |                   |
| <b>ESTUDIOS:</b>  | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad, Secretariado o a fines. |                                     |                   |
| <b>EXPERIENCIA:</b>   | Debe tener 1 años mínimo de experiencia en secretaria, atención al cliente o cargos similares                      |                                     |                   |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>  | Trabajo en equipo, liderazgo, orientación, autocontrol, resolución de problemas, comunicación efectiva.            |                                     |                   |
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br>RITA ISABEL<br>MONTALVO  | <b>REVISADO POR:</b><br><br>GERENTE  | <b>APROBADO POR:</b><br><br>GERENTE |                   |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.


**Tabla 5-27:** Manual de Funciones Contadora

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>DE LA EMPRESA NOVA<br/>IMOBILIARIA</b>                                    | <b>CONTADORA</b>                 |
| <b>CARGO:</b>   | CONTADORA  |                                  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |  |                                  |
| El cargo de contadora, o cotizadora, generalmente se refiere a una posición dentro del ámbito de ventas y comercio, en la que la persona es responsable de proporcionar cotizaciones y precios a los clientes o potenciales clientes de una empresa.  |  |                                  |
| <b>REPORTA A:</b>   | • GERENTE  |                                  |
| <b>FUNCIONES</b>  |  |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la contabilidad y finanzas de la empresa.</li> <li>• Preparar estados financieros y reportes contables.</li> <li>• Supervisar la gestión de pago de impuestos y tributos.</li> <li>• Gestionar y supervisar la nómina y los pagos a proveedores.</li> <li>• Interpretar y aplicar la normativa fiscal y contable.</li> </ul> |  |                                  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |  |                                  |
| <b>ESTUDIOS:</b>  | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad o a fines. |                                  |
| <b>EXPERIENCIA:</b>   | Debe tener 2 años mínimo de experiencia en contabilidad o cargos similares                           |                                  |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>  | Trabajo en equipo, pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Búsqueda de información.           |                                  |
| <b>ELABORADO POR:<br/>RITA ISABEL<br/>MONTALVO</b>  | <b>REVISADO POR:<br/>GERENTE</b>   | <b>APROBADO POR:<br/>GERENTE</b> |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.


**Tabla 5-28:** Manual de Funciones jefe de Negocios

|  |  |  |
|--|--|--|
|   | <b>MANUAL DE<br/>FUNCIONES DE LA<br/>EMPRESA NOVA<br/>INMOBILIARIA</b>   | <b>JEFE DE NEGOCIOS</b>                    |
| <b>CARGO:</b>  | <b>JEFE DE NEGOCIOS</b>  |  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |  |  |
| <p>El jefe de Negocios es responsable de supervisar y dirigir las actividades comerciales de la empresa, con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos y maximizar la rentabilidad.</p>   |  |  |
| <b>REPORTA A:</b>  | <b>GERENTE</b>   |  |
| <b>SUPERVISA</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASESORES COMERCIALES</li> <li>• ASESOR DE CRÉDITO</li> </ul>                    |  |
| <b>FUNCIONES</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades de negocio y mercados potenciales.</li> <li>• Planificar y ejecutar estrategias comerciales y de marketing.</li> <li>• Coordinar y supervisar el trabajo del equipo de ventas.</li> <li>• Establecer y mantener relaciones efectivas con los clientes y proveedores.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes.</li> </ul> |  |  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |  |  |
| <b>ESTUDIOS:</b>   | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas o a fines. |  |
| <b>EXPERIENCIA:</b>  | Debe tener 2 años mínimo de experiencia en asistente administrativo, jefe de agencia o cargos similares                  |  |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>   | Trabajo en equipo, liderazgo, visión estratégica, resolución de problemas, toma de decisiones, habilidad de comunicación |  |
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br><b>RITA ISABEL<br/>MONTALVO</b>   | <b>REVISADO POR:</b><br><br><b>GERENTE</b>   | <b>APROBADO POR:</b><br><br><b>GERENTE</b> |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Tabla 5-29:** Manual de Funciones jefe de Marketing


|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>DE LA EMPRESA NOVA<br/>INMOBILIARIA</b>                            | <b>JEFE DE MARKETING</b>                   |
| <b>CARGO:</b>   | <b>JEFE DE MARKETING</b>  |  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |   |  |
| <p>El cargo de jefe de Marketing es una posición de liderazgo en una empresa o departamento que se encarga de supervisar y dirigir todas las actividades relacionadas con el marketing y la promoción de productos o servicios de la empresa, desarrollando estrategias de marketing efectivas para aumentar la visibilidad de la marca, generar demanda, impulsar las ventas y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.</p>                                 |   |  |
| <b>REPORTA A:</b>   | • GERENTE   |  |
| <b>FUNCIONES</b>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y ejecutar la estrategia de marketing de la empresa.</li> <li>• Coordinar y supervisar el trabajo del equipo de marketing.</li> <li>• Identificar y evaluar las tendencias del mercado y las oportunidades de negocio.</li> <li>• Desarrollar y ejecutar campañas publicitarias y promocionales.</li> <li>• Garantizar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> </ul> |   |  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |   |  |
| <b>ESTUDIOS:</b>  | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Marketing, Diseño Gráfico o a fines.         |  |
| <b>EXPERIENCIA:</b>   | Debe tener 2 años mínimo de experiencia en secretaria, atención al cliente o cargos similares |  |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>  | Trabajo en equipo, liderazgo, orientación, creatividad y resolución de problemas              |  |
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br><b>RITA ISABEL<br/>MONTALVO</b>  | <b>REVISADO POR:</b><br><br><b>GERENTE</b>  | <b>APROBADO POR:</b><br><br><b>GERENTE</b> |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.




**Tabla 5-30:** Manual de Funciones Asesor de Crédito

|  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
|   | <b>MANUAL DE<br/>FUNCIONES DE LA<br/>EMPRESA NOVA<br/>IMOBILIARIA</b>  | <b>ASESOR DE CRÉDITO</b>         |
| <b>CARGO:</b>  | <b>ASESOR DE CRÉDITO</b>   |                                  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |  |                                  |
| <p>Los Asesores de Crédito brinda asesoramiento y orientación a los clientes en relación a sus necesidades de crédito.</p> <p>Trabajan en instituciones financieras, como bancos o cooperativas de crédito, y su objetivo principal es evaluar la capacidad crediticia de los clientes y recomendarles las mejores opciones de financiamiento.</p>   |  |                                  |
| <b>REPORTA A:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GERENTE</li> <li>• JEFE COMERCIAL</li> </ul>                                    |                                  |
| <b>SUPERVISA</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASESORES COMERCIALES</li> </ul>   |                                  |
| <b>FUNCIONES</b>   |  |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y evaluar solicitudes de crédito.</li> <li>• Asesorar y orientar a los clientes sobre los requisitos y condiciones del crédito.</li> <li>• Realizar seguimiento y evaluación de los créditos otorgados.</li> <li>• Identificar y minimizar los riesgos crediticios.</li> <li>• Garantizar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> </ul> |  |                                  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |  |                                  |
| <b>ESTUDIOS:</b>   | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas o a fines. |                                  |
| <b>EXPERIENCIA:</b>  | Debe tener 2 años mínimo de experiencia en atención al cliente, asesor de crédito, asistente contable o cargos similares |                                  |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>   | Trabajo en equipo, liderazgo, visión estratégica, resolución de problemas, toma de decisiones, habilidad de comunicación |                                  |
| <b>ELABORADO POR:<br/>RITA ISABEL<br/>MONTALVO</b>   | <b>REVISADO POR:<br/>GERENTE</b>   | <b>APROBADO POR:<br/>GERENTE</b> |

Fuete: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

**Tabla 5-31:** Manual de Funciones Asesor Comercial

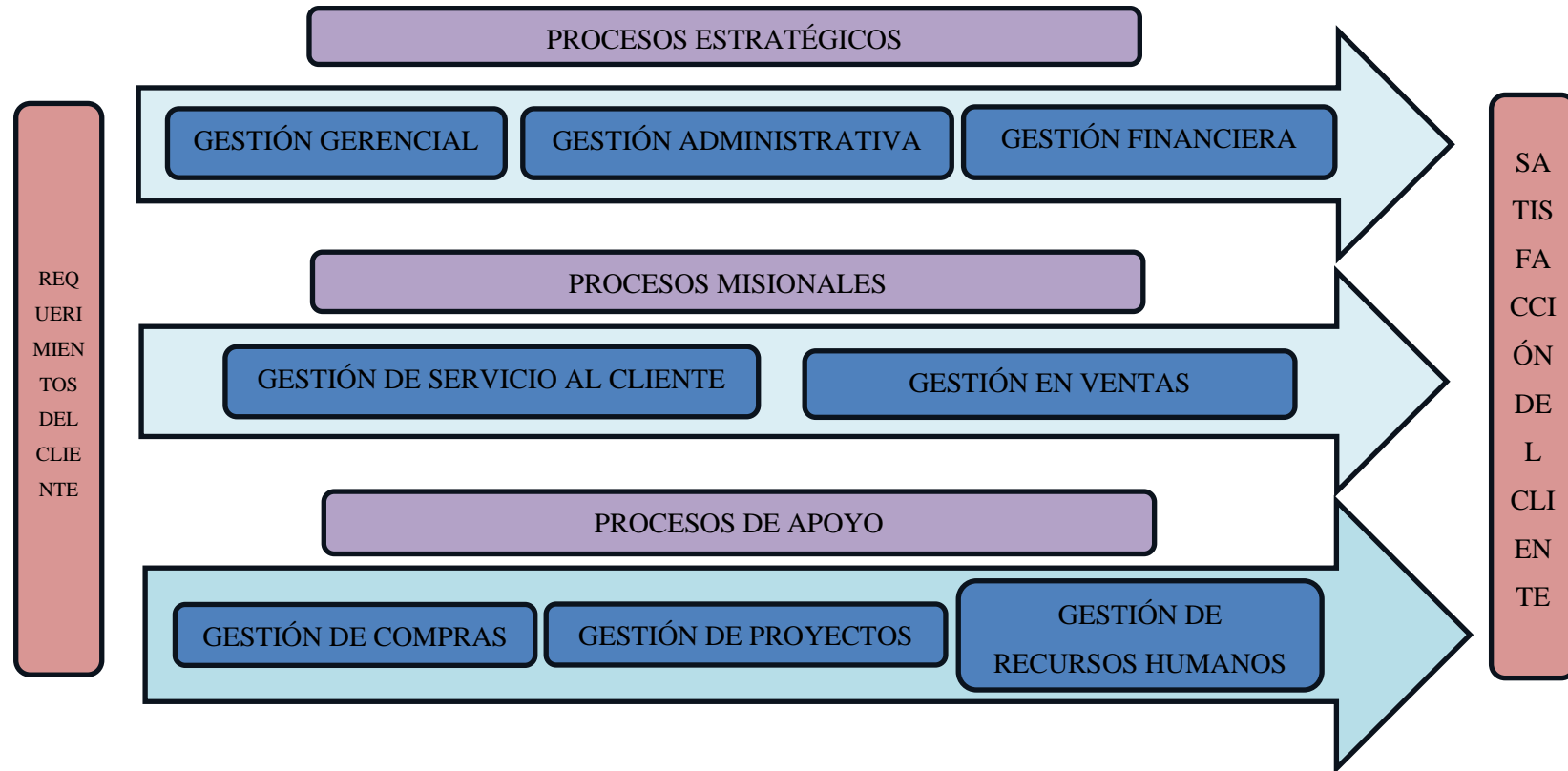
|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|    | <b>MANUAL DE<br/>FUNCIONES DE LA<br/>EMPRESA NOVA<br/>INMOBILIARIA</b>   | <b>ASESOR COMERCIAL</b>          |
| <b>CARGO:</b>   | <b>ASESOR COMERCIAL</b>  |                                  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |  |                                  |
| <p>El cargo de Asesor Comercial implica la responsabilidad de promover y vender productos o servicios de una empresa a los clientes. Trabajan en diversos sectores y tienen como objetivo principal generar ventas y mantener relaciones comerciales sólidas con los clientes.</p>  |  |                                  |
| <b>REPORTA A:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GERENTE</li> <li>• JEFE DE NEGOCIOS</li> <li>• ASESORES DE CRÉDITOS</li> </ul>  |                                  |
| <b>SUPERVISA</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CLIENTES</li> </ul>   |                                  |
| <b>FUNCIONES</b>  |  |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades de negocio y mercados potenciales.</li> <li>• Promocionar los productos y servicios de la empresa.</li> <li>• Realizar visitas y reuniones con los clientes para presentar las opciones disponibles.</li> <li>• Gestionar y hacer seguimiento de las solicitudes y necesidades de los clientes.</li> <li>• Garantizar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> </ul> |  |                                  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |  |                                  |
| <b>ESTUDIOS:</b>  | Título de tercer o cuarto nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Finanzas o a fines. |                                  |
| <b>EXPERIENCIA:</b>   | Debe tener 1 años mínimo de experiencia en atención al cliente, asesor comercial o cargos similares                      |                                  |
| <b>COMPETENCIAS<br/>REQUERIDAS</b>  | Trabajo en equipo, liderazgo, visión estratégica, resolución de problemas, toma de decisiones, habilidad de comunicación |                                  |
| <b>ELABORADO POR:<br/>RITA ISABEL<br/>MONTALVO</b>  | <b>REVISADO POR:<br/>GERENTE</b>   | <b>APROBADO POR:<br/>GERENTE</b> |

Fuente: NOVA INMOBILIARIA (2023).

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

5.3.1.2. *Elaboración de políticas y procedimientos administrativos*

- **Mapa de macro procesos propuesto**



**Ilustración 5-9:** Mapa de macro procesos propuesto

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

- **Procesos estratégicos**

- **Gestión Gerencial**

Establece los principios y guías para una gestión efectiva y estratégica que impulse el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.

### **Procesos de gestión Gerencial**

#### **Procesos de planificación estratégica**

El objetivo es definir y actualizar periódicamente la estrategia global de la empresa, estableciendo metas claras y alineando acciones para lograr el crecimiento y la ventaja competitiva. La responsabilidad es de designar a los responsables de liderar la planificación estratégica y comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.

#### **Proceso de toma de decisiones**

En este proceso se establece un procedimiento para la toma de decisiones gerenciales basadas en datos y análisis, considerando los objetivos estratégicos y el impacto en la empresa. Es indispensable designar autoridades y responsables para evaluar opciones, analizar riesgos y tomar decisiones informadas

#### **Procesos de Gestión de desempeño**

Implementa un sistema de gestión del desempeño que evalúe el rendimiento de los colaboradores y brinde retroalimentación para su desarrollo profesional. La responsabilidad es definir métricas de desempeño, realizar evaluaciones periódicas y proporcionar apoyo para el crecimiento del equipo.

## **Procedimiento de Gestión Gerencial**

### **Procedimiento de Delegación de autoridad**

Establece una guía para la delegación de autoridad y responsabilidades a los líderes de equipo, promoviendo la autonomía y la responsabilidad en la toma de decisiones. Esto define los límites de autoridad y comunica las responsabilidades asignadas a cada nivel gerencial.

### **Procedimiento de Gestión del talento**

Implementa un proceso de reclutamiento, selección y retención de talento para asegurar que la empresa cuente con el personal adecuado para alcanzar los objetivos estratégicos. Se define los criterios de selección, realizar entrevistas y establecer planes de desarrollo para el equipo.

### **Procedimiento de evaluación de riesgos**

Establece un proceso para la identificación y evaluación de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Se debe realizar un análisis de riesgos, implementando planes de mitigación y monitoreo el cumplimiento de las medidas preventivas.

- **Gestión Administrativa**

Establece los lineamientos y principios para la gestión administrativa, con el fin de asegurar la eficiencia y eficacia en las operaciones internas.

### **Procesos de Gestión Administrativo**

#### **Procesos de Gestión de documentos**

Establece el manejo adecuado de documentos internos y externos para asegurar su correcta clasificación, almacenamiento, acceso y disposición. Designa roles y responsabilidades para la gestión de documentos, incluyendo su archivo y conservación.

### **Procesos de comunicación interna**

Facilita la comunicación efectiva y transparente entre los distintos departamentos para mejorar la colaboración y la toma de decisiones. Define canales de comunicación, reuniones periódicas y reportes para mantener a todos los equipos informados

### **Procesos de compra y adquisiciones**

Establece un procedimiento claro para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. Designa autoridades y etapas para el proceso de compras, incluyendo solicitud de cotizaciones evaluación de proveedores y aprobación de compras.

### **Procedimientos de la Gestión Administrativa**

#### **Procedimiento de control de gastos**

Establece un proceso de control y seguimiento de los gastos, garantizando la optimización de recursos y el cumplimiento del presupuesto. La responsabilidad es definir roles y autoridades para la aprobación de gastos, así como la revisión periódica del estado financiero.

#### **Procedimiento de Gestión de personal**

Establece un procedimiento para la gestión del personal, incluyendo contratación, capacitación, evaluación del desempeño y manejo de conflictos. Define funciones y responsabilidades para gestión del personal, asegurando el ambiente laboral positivo y productivo.

#### **Procedimiento de mantenimiento de infraestructura.**

Establece un proceso para el mantenimiento y cuidado de la infraestructura, incluyendo edificios, instalaciones y equipos. Asigna responsabilidades para el seguimiento y ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo.

- **Gestión Financiera**

### **Política de Gestión Financiera**

Establece los principios y lineamientos para una gestión financiera sólida y transparente que asegure la estabilidad económica y el crecimiento sostenible.

### **Procesos de Gestión Financiera**

#### **Proceso de presupuesto y planificación Financiera**

Define un proceso para la elaboración del presupuesto anual y la planificación financiera a mediano y largo plazo, alineado con los objetivos estratégicos. Designa responsables de coordinar el proceso de presupuesto y asegura su revisión y aprobación por la alta dirección.

#### **Proceso de control financiero**

Establece un proceso de seguimiento y control de las finanzas, comparando los resultados reales con los presupuestos y tomando acciones correctivas cuando sea necesario. Designa responsables de monitorear y analizar los estados financieros periódicos, y reporta los resultados a la alta dirección.

#### **Proceso de Gestión de flujo de efectivo.**

Implementa un proceso para gestionar los flujos de efectivo de manera eficiente, asegurando la disponibilidad de fondos para operaciones y proyectos futuros. Designa responsables para proyectar y administrar los flujos de efectivo, optimizando la gestión de ingresos y egresos.

### **Procedimientos de Gestión financiera**

#### **Procedimiento de Gestión de cuentas por cobrar y pagar**

Establece un procedimiento para el control y seguimiento de las cuentas por cobrar y pagar, asegurando un flujo de caja adecuado. Define roles y responsabilidades para la facturación, cobranza y pago a proveedores.

### **Procedimientos de Gestión de inversiones y financiamiento.**

Establece un procedimiento para evaluar y tomar decisiones sobre inversiones y opciones de financiamiento, garantizando la optimización del capital. Designa responsables para analizar oportunidades de inversión y evaluar opciones de financiamiento.

### **Procedimientos de Gestión de riesgos financieros**

Implementa un proceso para identificar y gestionar los riesgos financieros que puedan afectar la estabilidad. Se debe analizar y mitigar los riesgos financieros, incluyendo los asociados a tipo de cambio, tasas de interés.

- **Procesos Misionales**

#### **Proceso de Gestión del servicio al cliente**

Establece un proceso para la atención y respuesta oportuna a las consultas, requerimiento y quejas de los clientes. Define roles y responsabilidades para el equipo de atención al cliente, asegurando una comunicación clara y cordial.

#### **Proceso de Seguimiento de postventa**

Implementa un proceso para el seguimiento y acompañamiento a los clientes después de concretar una compra o servicio, buscando asegurar su satisfacción continua. Designa responsabilidades para realizar seguimientos periódicos y atender posibles requerimientos postventa.

#### **Proceso de Gestión de quejas y reclamos**

Establece un proceso para la recepción y gestión de quejas y reclamos de cliente, con el fin de resolver los problemas de manera eficiente y profesional, asegurando la comunicación efectiva con el cliente y el registro de las acciones tomadas



## **Procedimientos de Gestión de servicio al cliente**

### **Procedimiento de atención telefónica y presencial**

Establece pautas para la atención telefónica y presencial de clientes, asegurando un trato cordial, eficiente y profesional. Define estándares de atención, protocolos de respuestas y la capacitación adecuada para el equipo de atención al cliente.

### **Procedimiento de Seguimiento de satisfacción del cliente**

Implementa un proceso para medir y evaluar la satisfacción del cliente con los productos y servicios, el método de medición de satisfacción realiza encuestas periódicas y analiza los resultados para implementar mejoras.

- **Gestión de Ventas**

Establece lineamientos y principios para una gestión de ventas y orientada a lograr los objetivos comerciales.

### **Proceso de Gestión de ventas**

Establece un proceso para identificar y traer clientes potenciales interesados en los productos y servicios, se define roles y responsabilidades para la generación de leads y seguimiento de oportunidades comerciales.

### **Proceso de cierre de ventas**

Establece un proceso para crear las ventas y concretar la adquisición de productos y servicios, para asegurar una gestión efectiva del proceso de cierre de ventas

## **Procedimientos de Gestión de ventas**

### **Procedimiento de Seguimiento de oportunidades comerciales**

Establece un procedimiento para el seguimiento y monitoreo de las oportunidades comerciales, desde el contacto inicial hasta el cierre de la venta, con este método se establecen plazos y se

designan responsables para mantener actualizada la información de las oportunidades comerciales.

### **Procedimiento de administración de cartera de clientes**

Implementa un procedimiento para la gestión de la cartera de clientes, asegurando una atención personalizada y continua, con ello establecen estrategias de fidelización y asigna responsables para la atención de cada cliente.

- **Procesos de Apoyo**

### **Gestión de compras**

Establece los principios y lineamientos para la gestión de compras de bienes y servicios para el fundamento de la empresa, buscando garantizar la adquisición de productos de calidad, al mejor costo y en el tiempo adecuado.

### **Procesos de Gestión de compras**

#### **Proceso de identificación de necesidades**

Establece un proceso para identificar y registrar las necesidades de bienes y servicio de cada área de la empresa. Se definen los roles para la identificación y registro de las necesidades de compra.

#### **Proceso de compra y contratación**

Establece un proceso para realizar las compras y contrataciones de bienes y servicios, asegurando el cumplimiento de los requerimientos y condiciones acordadas, incluyendo la elaboración de contratos y órdenes de compra.

### **Procedimientos de Gestión de compras**

#### **Procedimiento de evaluación de proveedores**

Define criterios de evaluación, realiza visitas a proveedores y mantiene un registro actualizado de proveedores aprobados

## **Procedimientos de control e inventarios**

Se pretende controlar los niveles de inventario, garantizando un abastecimiento oportuno y evitando exceso de stock, esto debe ser realizado de manera periódica y se debe reabastecer cuando sea necesario.

## **Procedimiento de Gestión de contratos**

Establece un procedimiento para la elaboración y administración de contratos con proveedores, asegurando el cumplimiento de condiciones y plazos acordados, de la misma manera se debe realizar un protocolo de seguimiento y actualización.

- **Gestión de Proyectos**

Se establece un proceso para la identificación de oportunidades de proyectos, la elaboración de propuestas y la obtención de la aprobación para iniciar la ejecución, se debe definir roles y responsables para el análisis de viabilidad, la elaboración de documentos de proyecto y la presentación ante la alta dirección.

## **Procesos de Gestión de proyectos**

### **Proceso de Planificación de proyectos**

Se implementa un proceso para la planificación detallada de cada proyecto, incluyendo la definición de alcance, objetivos, cronograma y recursos necesarios, para ello se desarrolla el plan de proyecto, la asignación de tareas y la identificación de riesgos potenciales.

### **Procedimiento de Gestión de proyectos**

### **Procedimiento de Gestión de Recursos del proyecto**

Establece un procedimiento para la asignación y administración de los recursos necesarios para la ejecución exitosa de cada proyecto, para ello se designa un responsable para la asignación de recursos humanos, financieros y materiales, asegurando su disponibilidad y optimización.

## Procedimientos de Gestión de Riesgo de proyecto

Se implementa un procedimiento para identificar y gestionar los riesgos asociados a cada proyecto, con el fin de minimizar impactos negativos en el mercado, se designa roles para el análisis de riesgos, la elaboración de planes de mitigación y la actualización periódica del análisis.

### 5.3.1.3. Descripción y flujograma de procesos

Indica los procedimientos de servicio de la empresa, esto permite evaluar y controlar los procesos internos de manera objetiva, precisa y eficiente, para ello se presenta la descripción y flujogramas de procesos como actividades principales de la empresa NOVA INMOBILIARIA.

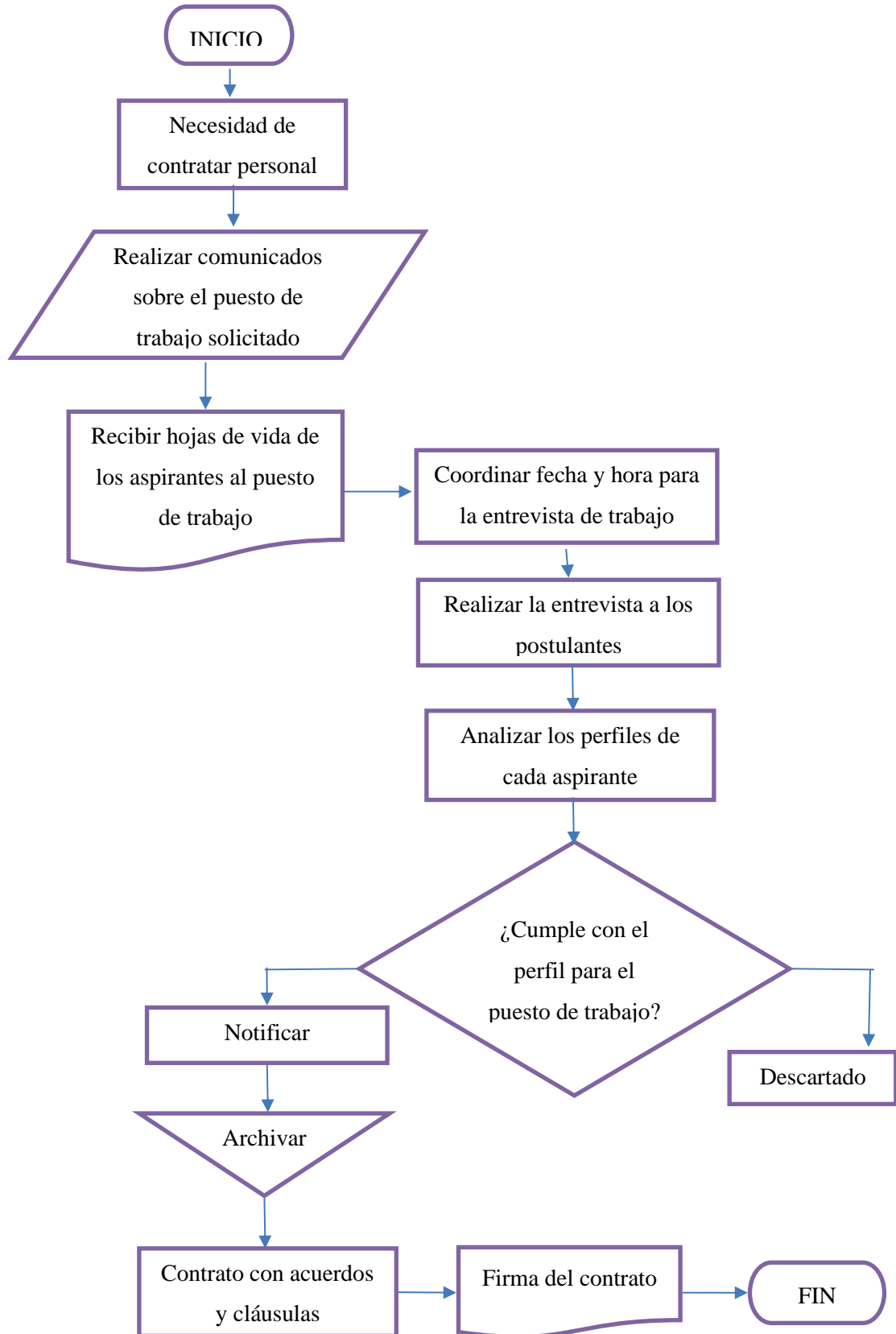
- **Proceso de selección de personal**

**Tabla 5-32:** Descripción de procesos- Selección de personal

| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS   |  | SELECCIÓN DE PERSONAL         |
|---|--|-------------------------------|
| PROCEDIMIENTO   |  | RESPONSABLE                   |
| Contratar personal para puestos de trabajo  |  | JEFES DE ÁREA                 |
| Enviar aviso a medios de comunicación   |  | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS |
| Receptar hojas de vida de acuerdo al perfil solicitado  |  |                               |
| Establecer fecha y hora de la entrevista  |  | GERENTE                       |
| Aplicación de la entrevista a postulantes   |  | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS |
| ¿Cumple con el perfil solicitado para el puesto de trabajo? <ul style="list-style-type: none"><li>• SI</li><li>• NO</li></ul> |  |                               |
| Archivar documento  |  |                               |
| Realizar acuerdos y cláusulas del contrato de trabajo   |  |                               |
| Firma de contrato de trabajo  |  |                               |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

### Flujograma para selección y contrato de personal



**Ilustración 5-10:** Flujograma de procesos de contratación de personal

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

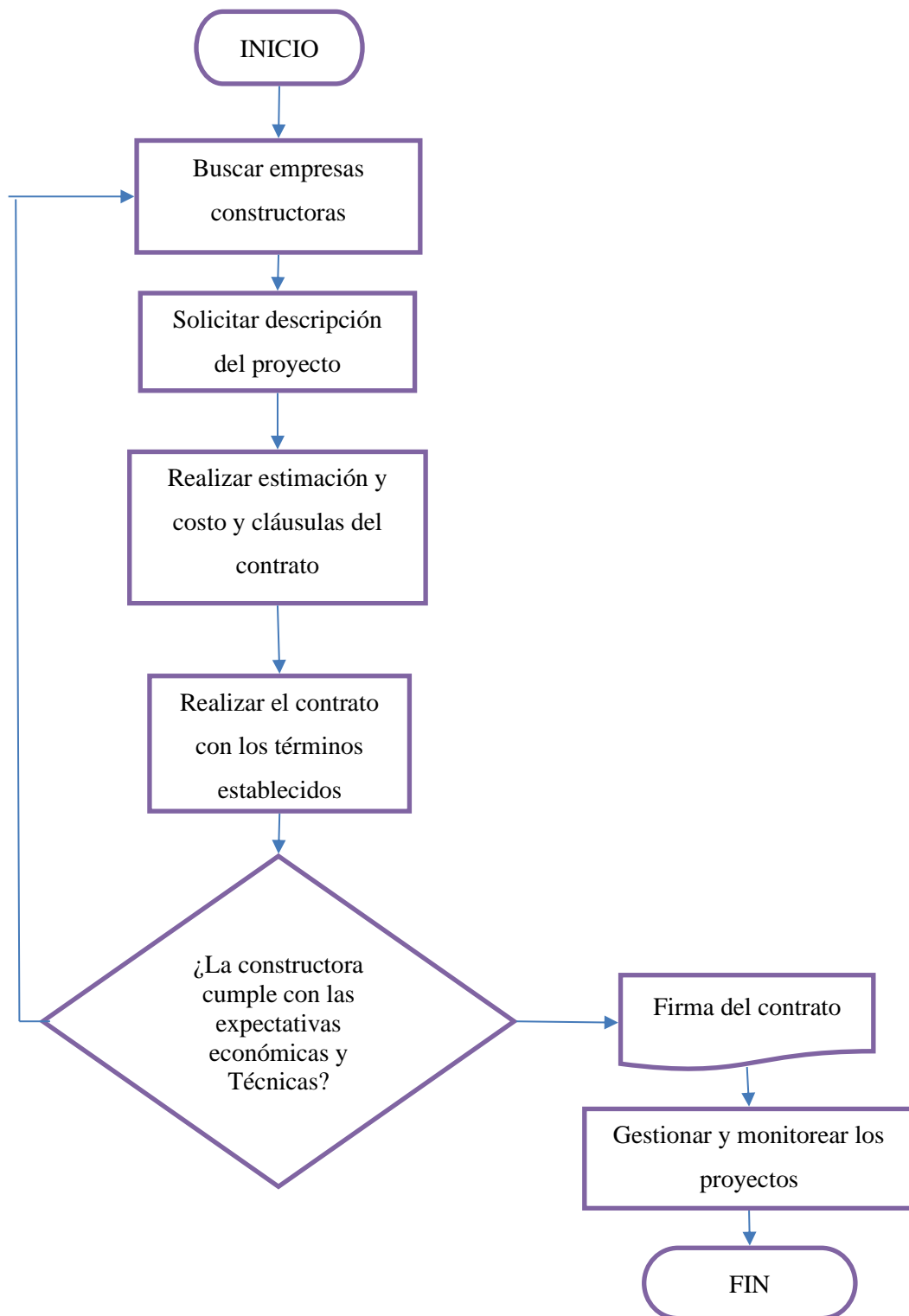
- **Proceso de contrato con constructores**

**Tabla 5-33:** Descripción de procesos-contratación a constructores

| <b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS</b>                                      | <b>CONTRATOS CON EMPRESAS CONSTRUCTORAS</b> |
|---|---|
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                          |
| Buscar empresas constructoras                                       | JEFES DE ÁREA                               |
| Solicitar descripción del proyecto                                  | ASISTENTE ADMINISTRATIVO                    |
| Estimación de costos y cláusulas del contrato                       | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS               |
| ¿La constructora cumple con las expectativas económicas y Técnicas? | GERENTE                                     |
| <input type="checkbox"/> SI   |   |
| <input type="checkbox"/> NO   |   |
| Realizar el contrato con los términos establecidos                  | ASISTENTE ADMINISTRATIVO                    |
| Firma de contrato de trabajo  | GERENTE                                     |
| Gestionar y monitorear los proyectos                                | JEFE DE ÁREA                                |

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

## Flujograma para la selección y contratación de constructores



**Ilustración 5-11:**Flujograma de procesos-contrato con empresa constructora

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

- **Descripción de proceso para servicio al cliente**

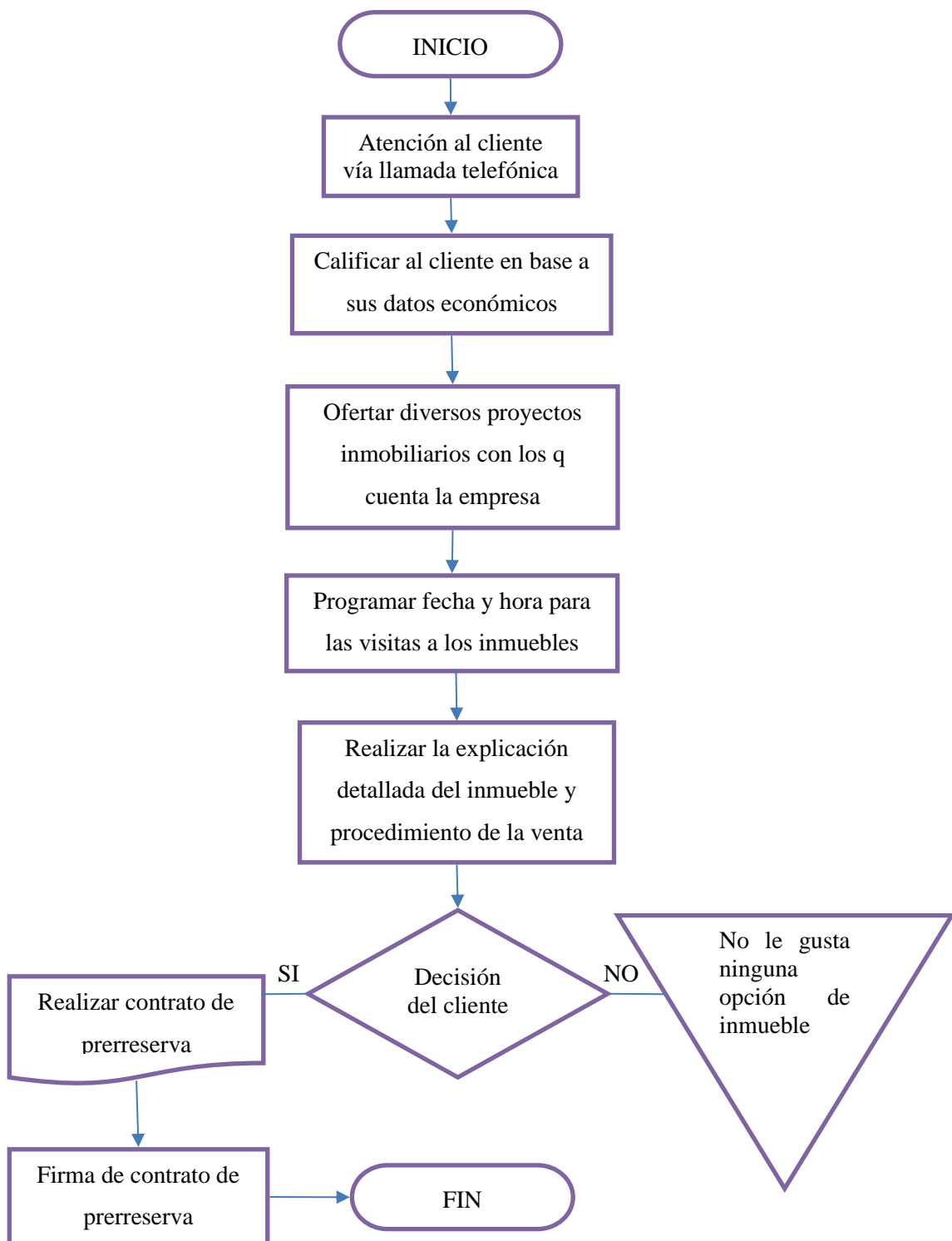
**Tabla 5-34:** Descripción-Servicio al cliente

| <b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS</b>  | <b>CONTRATOS CON CONSTRUCTORES</b> |
|---|------------------------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                 |
| Atención al cliente vía llamada telefónica  | ASESOR<br>COMERCIAL                |
| Calificar al cliente en base a sus datos económicos   |                                    |
| Ofertar diversos proyectos inmobiliarios con los q cuenta la empresa  |                                    |
| Programar fecha y hora para las visitas a los inmuebles   |                                    |
| Realizar la explicación detallada del inmueble y procedimiento de la venta  |                                    |
| Decisión del cliente  |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SI: desea realizar la compra mediante crédito o contado</li> <li>• NO: no le gusta ninguna opción de inmueble</li> </ul> |                                    |
| Realizar contrato de prereserva   | ASISTENTE<br>ADMINISTRATIVO        |
| Lectura del contrato y sus cláusulas  | JEFE DE VENTAS                     |
| Firma de contrato de prereserva   | ASISTENTE<br>ADMINISTRATIVO        |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



## Flujograma para Servicio al Cliente



**Ilustración 5-12:**Flujograma de procesos: Servicio al Cliente

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

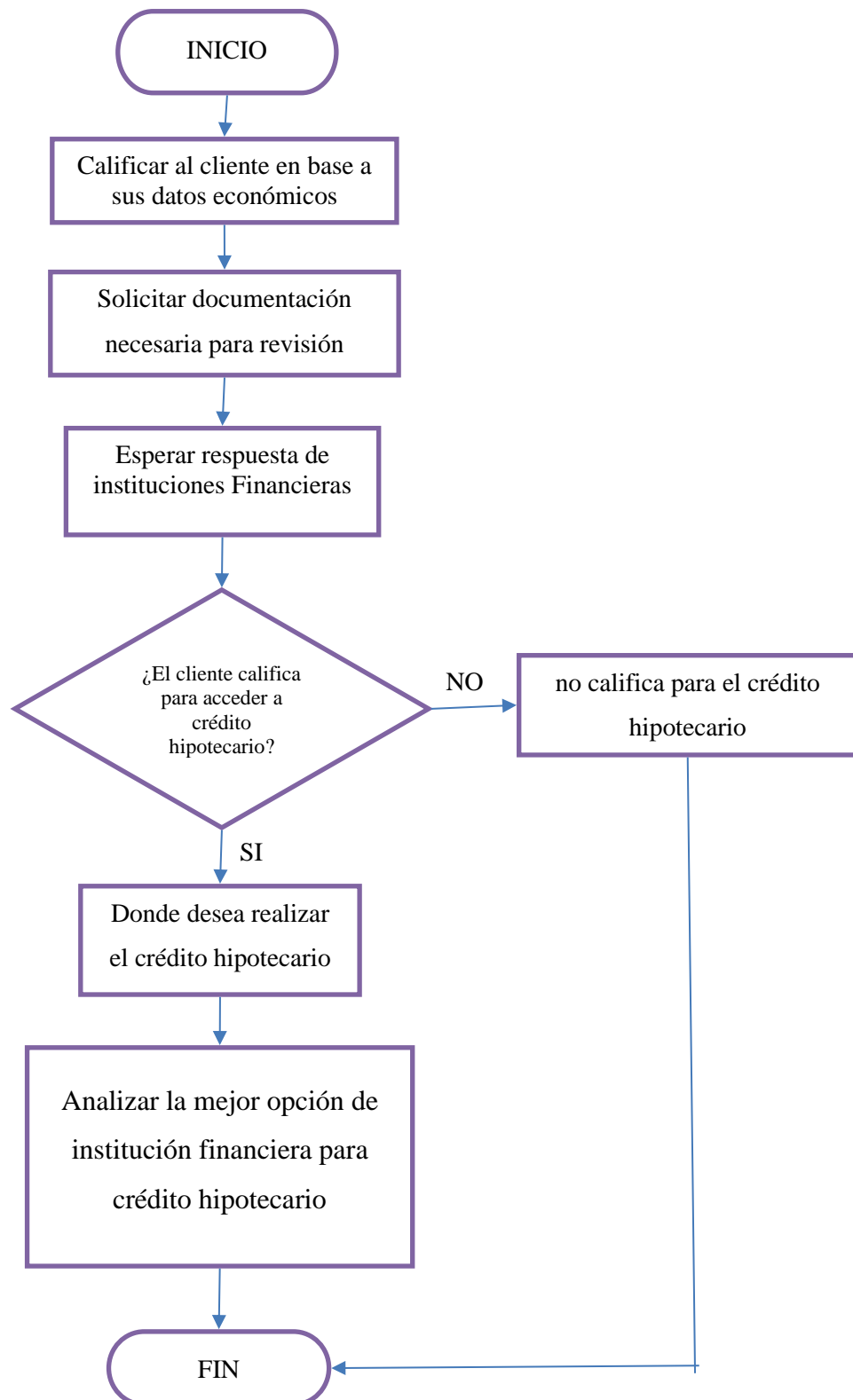
- **Descripción de proceso para la compra de un inmueble**

**Tabla 5-35:** Descripción de procesos- compra de un inmueble

| <b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS</b>  | <b>CONTRATOS CON CONSTRUCTORES</b> |
|---|------------------------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  | <b>RESPONSABLE</b>                 |
| Calificar al cliente en base a sus datos económicos                         | ASESOR DE CRÉDITO                  |
| Solicitar documentación necesaria para revisión crediticia                  |                                    |
| Esperar respuesta de instituciones Financieras                              |                                    |
| ¿El cliente califica para acceder a crédito hipotecario?                    |                                    |
| SI: donde desea realizar el crédito hipotecario                             |                                    |
| NO: no califica para el crédito hipotecario                                 |                                    |
| Analizar la mejor opción de institución financiera para crédito hipotecario |                                    |

**Realizado por:** Montalvo, R. 2023.

## Flujograma para Servicio al Cliente



**Ilustración 5-13:** Flujograma de procesos- compra de un inmueble

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

## 5.4. Fase IV: Control y actuación

### 5.4.1. Control

#### 5.4.1.1. Propuesta de Valor por perspectiva mediante Balance ScoreCard

A continuación, se muestra en la tabla siguiente la propuesta de valor

**Tabla 5-36:** Propuesta de valor

| <b>PERSPECTIVA</b>                      | <b>EJE</b>                                 | <b>PROPUESTA DE VALOR</b>  |
|---|--|--|
| <b>FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO</b>     | <b>PRODUCTIVIDAD A CORTO Y LARGO PLAZO</b> | Mejorar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios                 |
|   |  | Incrementar la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio |
|   |  | Incrementar la eficiencia en la gestión de pagos y cobros              |
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CLIENTE</b> | <b>SERVICIO</b>                            | Mejorar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra       |
|   | <b>CALIDAD</b>                             | Incrementar la calidad y diversidad de las opciones de viviendas       |
| <b>PROCESOS</b>                         |  | Optimizar la gestión de proyectos inmobiliarios                        |
|   |  | Incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios de propiedades  |
| <b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>       | <b>CAPITAL HUMANO</b>                      | Fomentar el desarrollo profesional del personal                        |
|   |  | Promover un ambiente de innovación y creatividad                       |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

#### 5.4.1.2. Objetivos Estratégicos por perspectivas

Una vez presentada la propuesta de valor, la cual parte del análisis FODA efectuado en el capítulo anterior, se plantearán los objetivos estratégicos por perspectivas para la NOVA INMOBILIARIA y así reforzar, a largo plazo, la posición de la misma en el mercado de la construcción y se espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Los objetivos estratégicos son la derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que denotan el camino a seguir.

**Tabla 5-37:** Objetivos Estratégicos por perspectivas

| <b>PERSPECTIVA</b>                      | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ESTRATEGIAS</b>   |
|---|--|--|
| <b>FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO</b>     | Mejorar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios                 | Optimizar costos y gastos en los proyectos inmobiliarios.                                |
|   | Incrementar la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio | Identificar y atender la demanda del mercado de manera más efectiva.                     |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de pagos y cobros              | Implementar un sistema de gestión de cobranzas y mejorar procesos.                       |
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CLIENTE</b> | Mejorar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra       | Implementar un enfoque centrado en el cliente en todas las etapas del proceso de compra. |
|   | Incrementar la calidad y diversidad de las opciones de viviendas       | Realizar una segmentación efectiva del mercado y personalizar las opciones de vivienda.  |
| <b>PROCESOS</b>                         | Optimizar la gestión de proyectos inmobiliarios                        | Implementar metodologías ágiles de gestión de proyectos                                  |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios de propiedades  | Implementar un sistema de seguimiento de inventario actualizado en tiempo real           |
| <b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>       | Fomentar el desarrollo profesional del personal                        | Establecer un programa de un desarrollo de habilidades y competencias                    |
|   | Promover un ambiente de innovación y creatividad                       | Fomentar la participación activa de los empleados en la generación de ideas              |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

5.4.1.3. *Impulsores, objetivos y Metas Estratégicas*

**Tabla 5-38:** Metas Estratégicas por perspectivas

| <b>PERSPECTIVA</b>                      | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ESTRATEGIAS</b>   | <b>METAS</b>   |
|---|--|--|--|
| <b>FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO</b>     | Mejorar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios                 | Optimizar costos y gastos en los proyectos inmobiliarios.                                | Alcanzar un margen de beneficio neto del 20% en cada proyecto.                                     |
|   | Incrementar la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio | Identificar y atender la demanda del mercado de manera más efectiva.                     | Obtener al menos 500 nuevos leads por mes.   |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de pagos y cobros              | Implementar un sistema de gestión de cobranzas y mejorar procesos.                       | Reducir los días de cobranza pendiente a 30 días.  |
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CLIENTE</b> | Mejorar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra       | Implementar un enfoque centrado en el cliente en todas las etapas del proceso de compra. | Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90% en las encuestas de postventa.              |
|   | Incrementar la calidad y diversidad de las opciones de viviendas       | Realizar una segmentación efectiva del mercado y personalizar las opciones de vivienda.  | Aumentar la calificación promedio de las propiedades en un 10% en comparación con el año anterior. |
| <b>PROCESOS</b>                         | Optimizar la gestión de proyectos inmobiliarios                        | Implementar metodologías ágiles de gestión de proyectos                                  | Reducir el tiempo promedio de un proyecto en un 10%  |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios de propiedades  | Implementar un sistema de seguimiento de inventario actualizado en tiempo real           | Reducir el tiempo promedio de rotación de inventario en un 15%                                     |
| <b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>       | Fomentar el desarrollo profesional del personal                        | Establecer un programa de un desarrollo de habilidades y competencias                    | Capacitar al 100% del personal en al menos una habilidad relevante para sus funciones              |
|   | Promover un ambiente de innovación y creatividad                       | Fomentar la participación activa de los empleados en la generación de ideas              | Recopilar y poner en práctica al menos 10 nuevas ideas o mejoras en los procesos                   |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

#### 5.4.1.4. Estrategias Corporativas

Se desarrollarán estrategias competitivas a fin de desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Esta estrategia contribuirá una ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

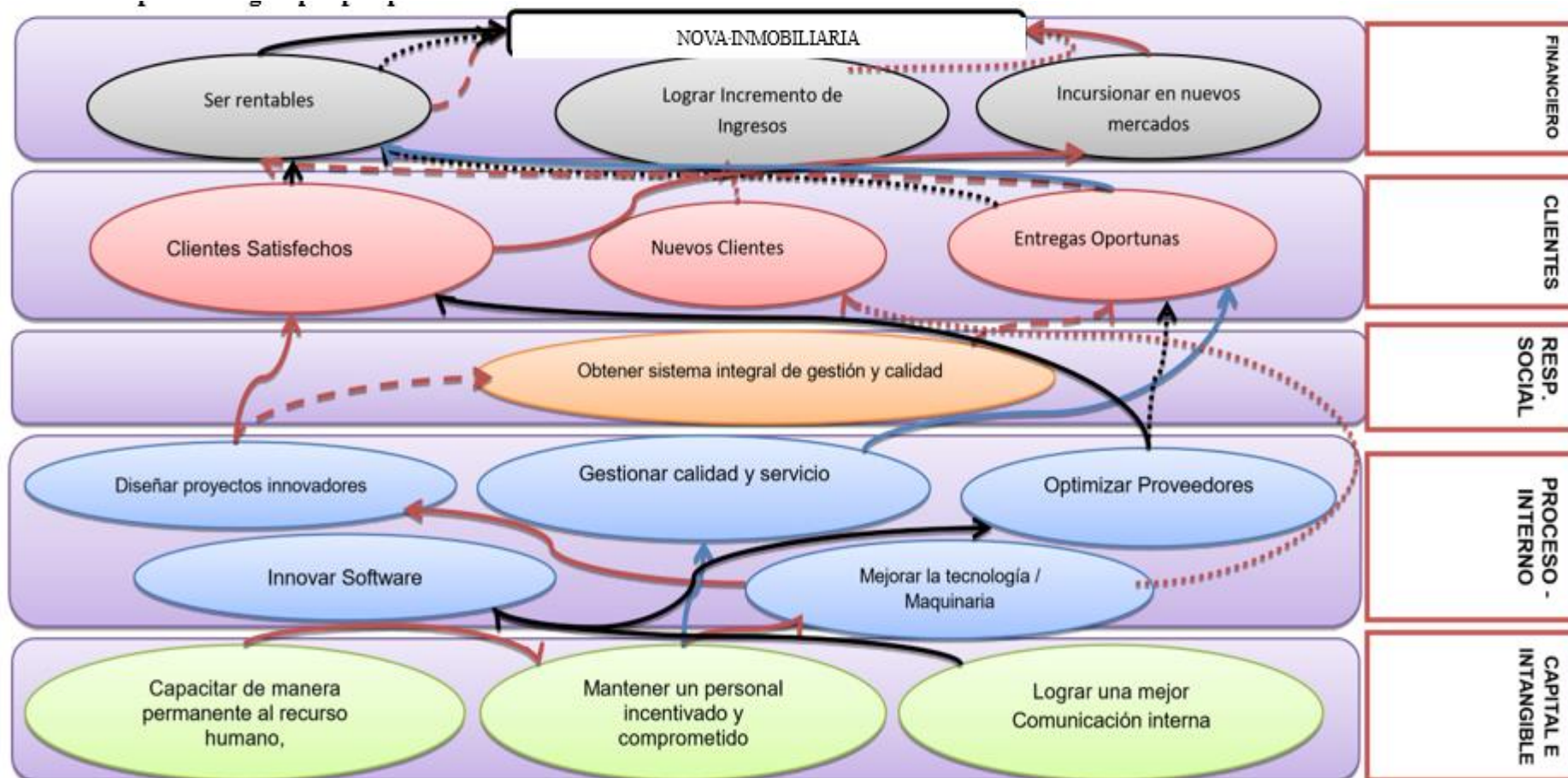
Las estrategias que se aplicarán en la constructora dirán cómo se van alcanzar los objetivos planteados en el transcurso del estudio, para lo cual se ha tomado lo siguiente:

**Tabla 5-39:** Estrategias para NOVA INMOBILIARIA

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar al personal encargado de operar las actividades planificadas que cubran y satisfagan las necesidades de los clientes en el sector de la construcción.</li><li>• Incrementar los diseños a nivel local y nacional con nuevos diseños de viviendas.</li><li>• Buscar financiamiento para la inversión de nuevos proyectos.</li></ul> |
| <b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar nuevos mercados con empresas públicas y privadas en los diferentes sectores.</li><li>• Incrementar las ventas promocionando la comercialización de casas</li><li>• Implementar planes de acción para cada proyecto, ejecutarlos y controlarlos.</li><li>• Afianzar imagen positiva</li><li>• Capacitar al personal.</li></ul>    |
| <b>ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento a la NOVA INMOBILIARIA aplicando estrategias de mercadeo.</li><li>• • Elaborar cartas dirigidas a los clientes potenciales, visitas, anuncios de prensa, ferias de la construcción e incluir publicidad en el Internet, promocionando la empresa.</li></ul>  |

Realizado por: Montalvo, R. 2023

5.4.1.5. Mapa Estratégico por perspectivas



**Ilustración 5-14:** Mapa Estratégico por perspectiva

Realizado por: Montalvo, R. 2023.



#### 5.4.1.6. *Diseño del Balance Score Card*

El BSC la NOVA INMOBILIARIA pondrá énfasis en la consecución de objetivos financieros que incluirá los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, buscando alcanzar una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

#### 5.4.1.7. *Elaboración del Balance Score Card*

El Balance Score Card (BSC) con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, por tanto, describe la visión del futuro de la organización y crea un modelo holístico de la estrategia para la NOVA INMOBILIARIA.

#### 5.4.1.8. *KPI 3M'S*

Los KPI's permiten medir, controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma dentro de la NOVA INMOBILIARIA, para ello es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planeación de futuro, con una comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han indicadores de procesos (Eficiencia y Eficacia) son:

- Indicadores de Cliente y Mercado
- Indicadores Financieros
- Indicadores de Capital Intangible
- Indicadores de Procesos

Entre los indicadores clave de rendimiento (KPI) para definir las medidas se tiene los siguiente:

- Participación del mercado que viene a representar las ventas de la empresa sobre las ventas de la industria.
- Crecimiento de rentabilidad que indica la tasa de rendimiento respecto del periodo anterior.
- Control de presupuesto que indica un total del presupuesto gastado vs el total del presupuesto que se planificación durante el periodo.
- Incremento de diseños indica si existe un porcentaje de crecimiento respecto al número de diseños que se han generado sobre el periodo anterior.

- Fidelidad de cliente este indicador permite a la Constructora analizar el número de clientes nuevos vs el número de clientes antiguos.
- Procesos implementados este indicado presentara el número de procesos implementados sobre el número de procesos programados en porcentajes.
- Procesos estandarizados indica el número de procesos respecto del número de procesos ejecutados en el periodo anterior, en los cuales se verificará si existe o no un aumento y una mejora en los mismos.
- Implementación de medios de comunicación este indicador verificara que medios se están utilizando actualmente respecto del periodo anterior y cuales se han incrementado.
- Capacitación de personal permitirá verificar el número o porcentaje de personas de la empresa que han sido capacitadas en cuanto a las normas de construcción vs el total de empleados de la empresa.
- Rotación de personal este indicador permitirá a la empresa conocer cuánto personal ha salido o ha sido descalificado respecto del personal actual.

**Tabla 5-40:** Medidas

| <b>PERSPECTIVA</b>                      | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ESTRATEGIAS</b>   | <b>METAS</b>   | <b>FRECIENCIA DE MEDICIÓN</b> |
|---|--|--|--|-------------------------------|
| <b>FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO</b>     | Mejorar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios                 | Optimizar costos y gastos en los proyectos inmobiliarios.                                | Alcanzar un margen de beneficio neto del 20% en cada proyecto.                                     | Trimestralmente.              |
|   | Incrementar la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio | Identificar y atender la demanda del mercado de manera más efectiva.                     | Obtener al menos 500 nuevos leads por mes.   | Semanalmente                  |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de pagos y cobros              | Implementar un sistema de gestión de cobranzas y mejorar procesos.                       | Reducir los días de cobranza pendiente a 30 días.  | Mensualmente                  |
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CLIENTE</b> | Mejorar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra       | Implementar un enfoque centrado en el cliente en todas las etapas del proceso de compra. | Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90% en las encuestas de postventa.              | Trimestralmente.              |
|   | Incrementar la calidad y diversidad de las opciones de viviendas       | Realizar una segmentación efectiva del mercado y personalizar las opciones de vivienda.  | Aumentar la calificación promedio de las propiedades en un 10% en comparación con el año anterior. | Mensualmente                  |
| <b>PROCESOS</b>                         | Optimizar la gestión de proyectos inmobiliarios                        | Implementar metodologías ágiles de gestión de proyectos                                  | Reducir el tiempo promedio de un proyecto en un 10%  | Trimestralmente.              |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios de propiedades  | Implementar un sistema de seguimiento de inventario actualizado en tiempo real           | Reducir el tiempo promedio de rotación de inventario en un 15%                                     | Mensualmente                  |
| <b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>       | Fomentar el desarrollo profesional del personal                        | Establecer un programa de un desarrollo de habilidades y competencias                    | Capacitar al 100% del personal en al menos una habilidad relevante para sus funciones              | Semestralmente                |
|   | Promover un ambiente de innovación y creatividad                       | Fomentar la participación activa de los empleados en la generación de ideas              | Recopilar y poner en práctica al menos 10 nuevas ideas o mejoras en los procesos                   | Trimestralmente.              |

Realizado por: Montalvo, R. 2023

## 5.4.2. Reuniones con el equipo

### 5.4.2.1. Metas

Las metas aplicando el KPI, se fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan.

**Tabla 5-41:** Metas

| <b>PERSPECTIVA</b>                  | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>RESPONSABLE</b>  | <b>INDICADOR</b>                       | <b>META A CORTO PLAZO</b> | <b>META A MEDIANO PLAZO</b> | <b>META A LARGO PLAZO</b> | <b>VARIACIÓN A CORTO PLAZO</b>                    |
|-------------------------------------|--|---|--|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|
| <b>FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO</b> | Mejorar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios                 | Director Financiero y Gerente de Desarrollo Inmobiliario. | Margen de beneficio neto por proyecto. | 85%                       | 90%                         | 100%                      | X $\geq$ 85%<br>80% $<$ X $<$ 85%<br>X $\leq$ 80% |
|                                     | Incrementar la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio | Gerente de Ventas y Marketing.                            | Número de leads generados              | 12%                       | 15%                         | 20%                       | X $\geq$ 12%<br>10% $<$ X $<$ 12%<br>X $\leq$ 10% |
|                                     | Incrementar la eficiencia en la gestión de pagos y cobros              | Gerente de Finanzas y Gerente de Ventas.                  | Días de cobranza pendiente.            | 50%                       | 75%                         | 100%                      | X $\geq$ 50%<br>25% $<$ X $<$ 50%<br>X $\leq$ 25% |

|   |   |                                     |  |     |     |      |   |
|---|---|-------------------------------------|--|-----|-----|------|---|
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CLIENTE</b> | Mejorar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra      | Gerente de Atención al Cliente      | Índice de satisfacción del cliente             | 5%  | 7%  | 8%   | $X \geq 5\%$<br>$3\% < X < 10\%$<br>$X \leq 3\%$    |
|   | Incrementar la calidad y diversidad de las opciones de viviendas      | Gerente de Desarrollo Inmobiliario. | Calificación promedio de las propiedades       | 12% | 10% | 8%   | $X \leq 12\%$<br>$15\% > X > 12\%$<br>$X \geq 15\%$ |
| <b>PROCESOS</b>                         | Optimizar la gestión de proyectos inmobiliarios                       | Gerente de Proyectos inmobiliarios. | Tiempo promedio del desarrollo de un proyecto. | 12% | 15% | 20%  | $\geq 12\%$<br>$10\% < X < 12\%$<br>$X \leq 10\%$   |
|   | Incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios de propiedades | Gerente de Ventas.                  | Tiempo promedio de rotación de inventario      | 70% | 80% | 100% | $X \geq 70\%$<br>$60\% < X < 70\%$<br>$X \leq 60\%$ |
| <b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>       | Fomentar el desarrollo profesional del personal                       | Gerente de Recursos Humanos         | Porcentaje de personal capacitado              | 50% | 75% | 100% | $X \geq 50\%$<br>$20\% < X < 50\%$<br>$X \leq 20\%$ |
|   | Promover un ambiente de innovación y creatividad                      | Gerente de proyectos inmobiliarios. | Porcentaje de ideas implementadas              | 15% | 20% | 25%  | $X \geq 15\%$<br>$5\% < X < 15\%$<br>$X \leq 5\%$   |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

### 5.4.3. Medidas correctivas

#### 5.4.3.1. Matriz de Seguimiento y Monitoreo

**Tabla 5-42:** Seguimiento y Monitoreo para la empresa NOVA INMOBILIARIA

| MATRIZ DE CONTROL  |  |  |   |  |           |            |            |
|--|--|--|---|--|-----------|------------|------------|
| EMPRESA NOVA INMOBILIARIA  |  |  |   |  |           |            |            |
| OBJETIVOS  | ESTRATEGIAS  | METAS  | ACTIVIDAD   | INDICADOR  | ESCALAS   |            |            |
| Mejorar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios                 | Optimizar costos y gastos en los proyectos inmobiliarios.            | Alcanzar un margen de beneficio neto del 20% en cada proyecto. | Realizar un análisis detallado de costos en cada etapa del proyecto.                                      | (Ingresos-Costos)/Ingresos.  | ≥ 20%     | < 20%      | < 18%      |
|  |  |  | Negociar con proveedores para obtener precios más competitivos en materiales y servicios.                 |  |           |            |            |
| Optimizar la gestión de inventario de propiedades                      | Identificar y atender la demanda del mercado de manera más efectiva. | Reducir el tiempo promedio de venta de propiedades a 90 días.  | Realizar estudios de mercado para identificar preferencias de los compradores.                            | Suma de días que tarda en vender cada propiedad / Número total de propiedades vendidas | ≤ 90 días | ≤ 100 días | > 100 días |
|  |  |  | Implementar estrategias de comercialización enfocadas en los segmentos de mercado más relevantes.         |  |           |            |            |
| Incrementar la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio | Mejorar la presencia en línea y participar en eventos relevantes.    | Obtener al menos 500 nuevos leads por mes.                     | Implementar estrategias de marketing digital para atraer clientes potenciales.                            | Cantidad de nuevos leads o contactos interesados                                       | ≥ 500     | < 500      | < 400      |
|  |  |  | Participar en ferias y eventos del sector inmobiliario para generar contactos y oportunidades de negocio. |  |           |            |            |

|   |  |   |   |  |           |           |           |
|---|--|---|---|--|-----------|-----------|-----------|
| Fortalecer la solidez financiera de la empresa            | Reducir el nivel de endeudamiento y diversificar los ingresos.     | Mantener una relación de endeudamiento menor a 0.8. | Evaluar la posibilidad de refinanciar deudas con tasas más favorables.                            | Deuda total / Patrimonio neto                          | ≤ 0.8     | ≤ 1.0     | > 1.0     |
|   |  |   | Ofrecer servicios adicionales, como la administración de propiedades, para aumentar los ingresos. |  |           |           |           |
| Incrementar la eficiencia en la gestión de pagos y cobros | Implementar un sistema de gestión de cobranzas y mejorar procesos. | Reducir los días de cobranza pendiente a 30 días.   | Establecer un sistema automatizado de seguimiento de pagos y cobros.                              | (Cuentas por cobrar/Ingresos totales)*Días del período | ≤ 30 días | ≤ 40 días | > 40 días |
|   |  |   | Ofrecer incentivos a los clientes para pagos oportunos.   |  |           |           |           |

Realizado por: Montalvo, R. 2023.

## CONCLUSIONES

- La revisión bibliográfica teórica permitió identificar y analizar información de diferentes autores los cuales permitieron hacer una guía clara para la construcción del modelo de gestión administrativa-financiera para la empresa NOVA INMOBILIARIA y dar soluciones que mejore la situación de la empresa.
- Del análisis sobre la situación actual de NOVA INMOBILIARIA y de la implementación de la matriz FODA, se puede observar las deficiencias en la empresa como: la falta de principios contables, manuales de procesos, filosofía institucional, análisis financiero, capacitación permanente, comunicación clara y efectiva, y una verdadera falta de distribución de funciones del personal de la empresa, así como la divulgación de las estrategias administrativas y financieras, las mismas que han originado falencias para el crecimiento institucional afectando directamente en la rentabilidad.
- El diseño del modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa NOVA INMOBILIARIA, se plantea en base a los problemas presentados creando una filosofía corporativa esto ayudará a formar una estructura organizacional con una clara reestructuración en las funciones de cada colaborador, y se analizó los estados financieros y se planteó estrategias para mejorar la eficiencia y determinar el crecimiento de la rentabilidad de la empresa y tomar decisiones oportunas de crecimiento.



## **RECOMENDACIONES**

Se plantea la necesidad que los investigadores analicen las diferentes fuentes bibliográficas que ayuden a aplicar el modelo de gestión administrativa-financiera que se realizó para la empresa NOVA INMOBILIARIA donde los dueños puedan tomar decisiones oportunas.

Se sugiere al dueño realizar un análisis interno y externo donde permita llevar a cabo una evaluación de NOVA INMOBILIARIA lo que permita una comprensión actualizada y precisa de la gestión administrativa y financiera, y buscar soluciones mediante estrategias e identificando políticas que permita tener control sobre los problemas que se presentan y puedan ser prevenidos a tiempo.

Se debe implementar el modelo de gestión administrativa y financiera planteado debido que se analizó las estrategias más oportunas para mejorar la eficiencia operativa, reestructurando de manera efectiva la toma de decisiones y mejorando la rentabilidad en base al planteamiento del ciclo de planificación estratégica y análisis detallado de los indicadores que permitirá buscar nuevos nichos de mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J., García, A., Aragón, M., & Oliva, J. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Científica*, 156-157.
- Aguilar, L., & Hanni, A. (2019). *Prácticas de contabilidad*. México: Grupo Editorial Patria.
- Aguirre Sajami, C. R., Barona Meza, C. M., & Dávila Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista Contable*, 7(1), 50-64. Recuperado de: [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1396](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396)
- Aranda, A. (2019). *Planificación Estratégica Educativa*. Loja: Cosmos.
- bizneo. (2023). *bizneo blog*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/informes-financieros/BOLD>. (9 de julio de 2021). *Indicadores financieros*. Recuperado de: <https://bold.com.ec/indicadores-financieros/>
- Caceres, M., & Luigui, J. (2019). *Red de Repositorios Latinoamericanos*. Recuperado de: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3279597>
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118.
- Carrasco, S. (28 de Marzo de 2019). Recuperado de: <https://www.practisis.com/post-one/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa#:~:text=Los%20procesos%20operativos%20son%20una,funcionamiento%20interno%20de%20tu%20negocio.>
- Carrasco, Z. C., & Pallerola, C. J. (2018). *Gestión Financiera*. Argentina: RA-MA Editorial.
- Catagña Pilco, J. J. (26 de junio de 2019). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. (Tesis de grado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11684>
- Cortez, K., & Vergara, J. (2018). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30417>
- De la Hoz Suárez, B., Ferrer, M., & De la Hoz Suárez, A. (abril de 2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1).
- Delgado, Y. (2018). Recuperado de: Universidad del Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5865>
- Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Equipo ABC. (29 de Mayo de 2020). *Análisis horizontal o dinámico*. Recuperado de: ABC finanzas: <https://abcfianzas.com/administracion-financiera/analisis-horizontal/>

- eserp. (11 de octubre de 2022). *eserp*. Recuperado de: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20acrónimo%20PESTEL%20se%20refiere,que%20afectan%20a%20una%20empresa>.
- García, N. J., & Paredes, H. L. (2018). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universitaria y Sociedad*, 33-34.
- Guerrero Barahona, M. Y. (2015). *Repositorio Institucional Universidad Central del Ecuador*. Recuperado de: <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/8a19e5df-c426-40c2-b310-bd53d41ff0c7>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, P. C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, M. (25 de Octubre de 2018). *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: la película*. Pluma Digital Ediciones.
- Lara, C. (2020). *El plan de negocios*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- López, M. & Correa, J. (2015). *Planeación estratégica y tecnología informática y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas. .
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Colombia: Grupo Editorial Patria.
- Luna, G. A. (2019). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Manene, L. (28 de Julio de 2017). *Diagramas de Flujo*. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Martínez, Á. (25 de Noviembre de 2020). *Ineaf Business School*. Recuperado de: <https://www.ineaf.es/tribuna/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros-parte-i/>
- Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerza de porter*. 50Minutos.es.
- Muevecela, R. (diciembre de 2020). *Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19635>
- Munch, L. (2012). *Administración: Gestión Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Münch, L. (2012). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Median, D. (2018). El análisis financiero. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3-4.
- Ortiz, H. (12 de 03 de 2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. Recuperado de: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329#:~:text=Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20es%20la,a%20las%20prioridades%20del%20sistema.>
- Ortiz, M. (30 de abril de 2021). *Prezi*. Recuperado de: [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)
- Oviedo, C. (14 de 06 de 2022). *Universidad Autónoma De Occidente*. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/handle/10614/14276>
- Peñalosa, J., & Espinoza, V. (2021). *Red de Repositorios Latinoamericanos*. Recuperado de: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4575272>
- Piacente, T. (2021). *Studocu*. Recuperado de: <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-la-plata/psicologia/instrumentos-de-evaluacion-psicologica-no-tipificados-observacion-entrevista-y-encuesta-consideraciones-generales/23996238>
- Retos Directivos . (29 de Octubre de 2021). *Concepto de eficiencia técnica y económica*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/concepto-de-eficiencia-tecnica-y-economica/>
- Rodríguez, J. (2018). *Comó elaborar y usar manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores.
- Rosario, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión financiera*. España: Editorial Universidad de Almería.
- Sainz, J. (2017). *El Plan Estratégico en la práctica*. (5 ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sanfeliciano, A. (10 de Septiembre de 2018). *La mente es maravillosa*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Seguros*. Recuperado de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Terrazas, R. A. (2017). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Redalyc*, 56-72. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Thompson, I. (26 de Enero de 2008). *Promonegocios.net*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*.



## ANEXOS

### ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE LA EMPRESA



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### CARRERA FINANZAS

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. XAVIER BENALCAZAR GERENTE DE LA EMPRESA NOVA INMOBILIARIA

**Objetivo:** Obtener información clave sobre su visión estratégica, liderazgo y desafíos enfrentados, con el propósito de analizar y comprender el enfoque gerencial

1. ¿Cuál es su enfoque para la gestión de riesgos financieros en la empresa NOVA INMOBILIARIA?
2. ¿Qué estrategias o políticas ha implementado para minimizar los riesgos asociados?
3. ¿Qué medidas ha implementado para mejorar el flujo de efectivo en la empresa NOVA INMOBILIARIA y mantener una adecuada liquidez?
4. ¿Cuál es el enfoque para la gestión de talento en el departamento financiero y administrativo?
5. ¿Cómo se asegura de contar con personal capacitado y motivado?
6. ¿Qué desafíos financieros y administrativos ha enfrentado la empresa en los últimos años y como se han abordado?
7. ¿Cuál es su plan para el crecimiento y expansión de la empresa NOVA INMOBILIARIA en términos financieros y administrativos? ¿hay planes para la apertura de nuevas sucursales o la diversificación de servicios?
8. ¿cuáles son sus criterios utilizados para tomar decisiones sobre la viabilidad de un proyecto?
9. ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo para la gestión administrativa-financiera de la empresa?
10. ¿Qué oportunidades ve en el mercado inmobiliario actual y como está posicionado?

## ANEXO B: ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA FINANZAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO- FINANCIERO Y  
PERSONAL LABORAL DE LA EMPRESA NOVA INMOBILIARIA

**Objetivo:** Conocer la situación actual de la empresa NOVA INMOBILIARIA y evaluar su satisfacción laboral, con el fin de identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo más productivo y motivador.

Leer detenidamente cada una de las preguntas y marque con una **X** lo que usted considere oportuno en cada pregunta.

- 1) **¿Estás familiarizado con la estructura organizacional de la empresa?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
- 2) **¿Usted tiene conocimiento con respecto a las políticas institucionales de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
- 3) **¿Recibes capacitación regularmente para mejorar tus habilidades y conocimientos relacionados con tu puesto de trabajo?**
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
- 4) **¿Conoce usted si la empresa NOVA INMOBILIARIA posee un modelo de Gestión administrativo-financiero?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
- 5) **¿Existe un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa para el personal que destaca en su trabajo?**
  - Si
  - No
- 6) **¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para brindar una atención al cliente de calidad?**
  - Sí
  - No
  - A veces

- 7) **¿Crees que la empresa promueve un ambiente de trabajo saludable y positivo?**
- Sí
  - No
- 8) **¿Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa?**
- Sí
  - No
- 9) **¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para evaluar desempeño de funciones de cada empleado y se analizan nuevas estrategias de ventas?**
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
- 10) **¿Considera usted que la empresa NOVA INMOBILIARIA debería implementar un modelo de gestión administrativa-financiera para optimizar los procesos administrativos-financieros?**
- Sí
  - No
  - Tal vez
- 11) **¿Actualmente como considera usted que se encuentra la situación administrativa-financiera de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**
- BUENA
  - MUY BUENA
  - EXCELENTE
  - PÉSIMA
- 12) **¿Conoce usted sobre las estrategias del área administrativa-financiera de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**
- Sí
  - No
  - Tal vez
- 13) **¿Usted tiene conocimiento con respecto a las políticas institucionales de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**
- Sí
  - No
  - Tal vez
- 14) **¿Recibes capacitación regularmente para mejorar tus habilidades y conocimientos relacionados con tu puesto de trabajo?**
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
- 15) **¿Conoce usted si la empresa NOVA INMOBILIARIA posee un modelo de Gestión administrativo-financiero?**
- Sí
  - No
  - Tal vez

- 16) ¿Existe un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa para el personal que destaca en su trabajo?**
- Sí
  - No
- 17) ¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para brindar una atención al cliente de calidad?**
- Sí
  - No
  - A veces
- 18) ¿Crees que la empresa promueve un ambiente de trabajo saludable y positivo?**
- Sí
  - No
- 19) ¿Existe una comunicación clara y efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa?**
- Si
  - No
- 20) ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para evaluar desempeño de funciones de cada empleado y se analizan nuevas estrategias de ventas?**
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
- 21) ¿Considera usted que la empresa NOVA INMOBILIARIA debería implementar un modelo de gestión administrativa-financiera para optimizar los procesos administrativos-financieros?**
- Sí
  - No
  - Tal vez
- 22) ¿Actualmente como considera usted que se encuentra la situación administrativa-financiera de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**
- BUENA
  - MUY BUENA
  - EXCELENTE
  - PÉSIMA
- 23) ¿Conoce usted sobre las estrategias del área administrativa-financiera de la empresa NOVA INMOBILIARIA?**
- Sí
  - No
  - Tal vez





|                                    |                                |                                       |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Apellidos y nombres</b>         |                                | <b>Número RUC</b>                     |
| BENALCAZAR GUIJARRO EDUARDO XAVIER |                                | 0604021345001                         |
| <b>Estado</b>                      | <b>Régimen</b>                 | <b>Artesano</b>                       |
| ACTIVO                             | GENERAL                        | No registra                           |
| <b>Fecha de registro</b>           | <b>Fecha de actualización</b>  |                                       |
| 03/03/2017                         | 07/04/2021                     |                                       |
| <b>Inicio de actividades</b>       | <b>Reinicio de actividades</b> | <b>Cese de actividades</b>            |
| 03/03/2017                         | No registra                    | No registra                           |
| <b>Jurisdicción</b>                |                                | <b>Obligado a llevar contabilidad</b> |
| ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA     |                                | SI                                    |
| <b>Tipo</b>                        | <b>Agente de retención</b>     | <b>Contribuyente especial</b>         |
| PERSONAS NATURALES                 | NO                             | NO                                    |

### Domicilio tributario

#### Ubicación geográfica

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ

#### Dirección

Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Número: 20-19 Intersección: TARQUI Referencia: DIAGONAL AL PARQUE MALDONADO, CASA DE TRES PISOS COLOR AMARILLA

### Medios de contacto

Email: edxabeguk@gmail.com Teléfono domicilio: 032965742 Celular: 0984205323

### Actividades económicas

- L68100101 - COMPRA - VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACIÓN DE BIENES INMUEBLES PROPIOS O ARRENDADOS, COMO: EDIFICIOS DE APARTAMENTOS Y VIVIENDAS; EDIFICIOS NO RESIDENCIALES, INCLUSO SALAS DE EXPOSICIONES; INSTALACIONES PARA ALMACENAJE, CENTROS COMERCIALES Y TERRENOS; INCLUYE EL ALQUILER DE CASAS Y APARTAMENTOS AMUEBLADOS O SIN AMUEBLAR POR PERÍODOS LARGOS, EN GENERAL POR MESES O POR AÑOS.
- F41001002 - CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES

### Establecimientos

| Abiertos | Cerrados |
|----------|----------|
| 1        | 2        |

### Obligaciones tributarias

- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- 2011 DECLARACION DE IVA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

---

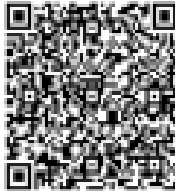
**Apellidos y nombres**  
BENALCAZAR GUIJARRO EDUARDO  
XAVIER

**Número RUC**  
0604021345001

---

**Números del RUC anteriores**

No registra



Código de verificación: CATRCR2023000546703  
Fecha y hora de emisión: 08 de marzo de 2023 16:38  
Dirección IP: 10.1.2.143

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERDGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

---



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 05 / 01 / 2024

|  |
|--|
| <b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>   |
| <b>Nombres – Apellidos:</b> RITA ISABEL MONTALVO ZAMBRANO                            |
| <b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>   |
| <b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  |
| <b>Carrera:</b> FINANZAS   |
| <b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS  |
| <b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT. |



**0046-DBRA-UPT-2024**

