



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GESTION DE FINANZAS

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO EN PROYECTOS INMOBILIARIOS

Realizado por:

Chalco Ximena

Soriano Maritza

FECHA:

2008

QUITO – ECUADOR

PRESENTACION

En la actualidad nos enfrentamos a un mundo globalizado que demanda la necesidad de adoptar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales; lo que demuestra la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, esto debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y productividad que resulta al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que realizan, pues de ello depende para mantenerse en el mercado.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada área esencial de la empresa, convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico de uso permanente, de manera que se pueda comparar los resultados con los objetivos, políticas y estrategias para garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia productividad y custodia, en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

De acuerdo a la perspectiva adoptada es necesario rescatar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por su puesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podrían llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades; lo cual implica que dichos controles se deban establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en su defecto prever las mismas; además que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada entonces existirá una interrelación positiva entre ellos,

lo cual vendría a constituir un sistema de control más efectivos, ya que una empresa constructora para llevar a cabo sus proyectos tiene diferentes procedimientos a seguir, los mismos que están relacionados, y si uno de ellos tiene falencias implica que el producto final tendrá defectos.

En consecuencia, el control interno está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades; las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Al referirse a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir falsificación, fraude o colusión, ya sea en el uso de material o exageraciones en precios de mano de obra y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes, es importante que estos sean descubiertos oportunamente. Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectados a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas, a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes, según el impacto de las deficiencias.

No menos importantes son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la calidad de los productos, servicios, y con ellos los costos, como así también la degradación en la reputación de la empresa.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación que se ha denominado “Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en Proyectos Inmobiliarios”.

El Capítulo I es donde se analizan los aspectos generales referentes a la base legal de la Empresa, objetivos, historia, organigramas funcional, estructural y de personal, con la finalidad de obtener un mayor conocimiento de la estructura de la Empresa.

El capítulo II contiene el análisis del sector, el diagnóstico situacional de la Constructora donde puede identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y

debilidades y el detalle de los procedimientos de cada una de las áreas que forman parte del proceso productivo como son: Planificación y Evaluación de Proyectos, Diseño, Comercialización de los Bienes Inmobiliarios, Adquisición de Materiales para la Construcción; cada una de las actividades que se lleven a cabo en estas áreas serán evaluadas a fin de identificar falencias que deben ser ratificadas y controladas a tiempo para evitar pérdidas y deficiencias en la producción.

En el capítulo III se presenta una breve descripción del enfoque del cumplimiento al cual quiere llegar la Empresa, con su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

En los capítulos IV al VII se desarrolla el diseño e implementación de los procedimientos de control interno administrativo, observando los siguientes pasos: diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de control, evaluación de los procedimientos de control utilizados y la propuesta de implementación de los procedimientos de control interno considerándose para las siguientes áreas.

- Planificación y Evaluación de Proyectos
- Diseño
- Comercialización de los Bienes Inmobiliarios
- Adquisición de Materiales para la Construcción

El capítulo VIII corresponde a las Conclusiones y el capítulo IX tiene las siguientes Recomendaciones.

CONTENIDO

Presentación

Índice

CAPITULO I	Pág.
1. Aspectos Generales	
Antecedentes	
1.1.1. Base legal de la Empresa	1
1.1.2 Objetivos de la Empresa	3
1.2 La Empresa	
1.2.1 Reseña Histórica	4

1.2.2. Organigramas	
1.2.2.1 Estructural	8
1.2.2.2 Funcional	10
1.2.2.3 De Personal	20

CAPITULO II

2. Análisis Situacional	
2.1. Análisis del sector	21
2.2. Diagnostico Situacional	25
2.3 Análisis Interno	27
2.3.1. Planificación y Evaluación de Proyectos	28
2.3.2. Diseño	28
2.3.3. Comercialización de los Bienes Inmobiliarios	29
2.3.4. Adquisición de Materiales para la Construcción	29

CAPITULO III

3. Direccionamiento Estratégico de la Empresa	
3.1. Misión	30
3.2. Visión	31
3.3. Objetivos	31
3.4. Políticas	32
3.5. Estrategias	36
3.6. Principios y valores	39

CAPITULO IV

4. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al área de Planificación y Evaluación de Proyectos	
Diagnostico de la Situación Actual de los Procedimientos de Control	
Ecuacion de los Procedimientos de Control Utilizados	44
Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.	46

CAPITULO V

5. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al área de diseño.	
5.1. Diagnostico de la situación actual de los procedimientos de Control	66
5.2. Evaluación de los Procedimientos de control utilizados	74
5.3. Propuesta de implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.	76

CAPITULO VI

6. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al área de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios.	
6.1. Diagnostico de la situación actual de los procedimientos de Control	109
6.2. Evaluación de los procedimientos de Control Utilizados	111

6.3. Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.	113
---	-----

CAPITULO VII

7. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo área de adquisición de materiales de construcción.	
7.1. Diagnostico de la situación actual de los procedimientos de control	132
7.2. Evaluación de los procedimientos de control utilizados	134
7.3. Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.	136

CAPITULO VIII

8. Conclusiones	163
-----------------	-----

CAPITULO IX

9. Recomendaciones	167
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	170
---------------------	-----

ANEXO A	172
----------------	-----

ANEXO B	173
----------------	-----

ANEXO C	174
----------------	-----

ANEXO D	175
----------------	-----

ANEXO E	176
----------------	-----

CAPITULO I

1. Aspectos Generales

Antecedentes

Base Legal de la Empresa

La empresa Shushine Home se constituyo el 13 de junio de 2001 como una Compañía de Responsabilidad Limitada, con una duración de cincuenta años, contados a partir de la inscripción del presente contrato en le registro mercantil, plazo que podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de Socios expresamente convocada para este efecto. El domicilio de la compañía será en el Distrito Metropolitano de Quito y podrá abrir agencias o sucursales en cualquier lugar del territorio nacional o fuera de el.

El capital pagado de la compañía cuando se constituyo fue de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000), dividido en cinco mil participaciones, iguales e indivisibles, de un dólar de los Estados Unidos de América cada una (US\$ 1). Actualmente el capital pagado es de diecisiete mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 17.000).

La distribución del capital de constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada es la siguiente:

HACER CUADROS

1.1.2. Objetivos de la Empresa

Objetivo General

Satisfacer en un 100% las necesidades de los clientes de la ciudad de Quito ofreciendo el mejor diseño en viviendas con acabados de primera, enfocado a familias de estatus medio alto.

Objetivos Específicos

- Entregar conjuntos residenciales con excelentes materiales, responsabilidad en las estructuras y acabados de primera, dentro de los plazos establecidos.
- Generar una imagen de confianza hacia nuestros clientes, comunidad y proveedores con la finalidad de ser líderes en la construcción hasta el 2010.

- Incrementar anualmente la efectividad en el trabajo del recurso humano mediante el mejoramiento continué de los procedimientos de gestión de personal.
- Establecer y comprometer en el 2006 a toda la organización en el desarrollo, ejecución, mantenimiento y control de un Sistema de Gestión de la Calidad que asegure la conformidad de los productos con los requerimientos de los clientes.

Objetivos Estratégicos

- Iniciar la construcción de proyectos inmobiliarios cuando estos se encuentren vendidos en planos el 30% de su totalidad.

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña Histórica

Para febrero del 2002 Shunshine Home realiza una ampliación en sus instalaciones, cambiando su domicilio a unas oficinas más amplias, pero debido a los planes futuros de incrementar sus proyectos para octubre de 2004, realiza otra ampliación

en sus instalaciones y en el personal para poder ofrecer un mejor servicio y responder a la gran demanda de su producto.

En abril de 2003 inicia la construcción de otro de sus proyectos denominado Richmond, compuesto por 10 casas de 136 y 230 metros cuadrados a un precio de 71.000 y 212.000 dólares, ubicado en Francisco del Campo lote 68 y Alberto Einstein entregado en junio de 2004.

En febrero de 2004 se da inicio a la construcción de l proyecto denominado Shelton, ofreciendo un total de 13 casas de 134 y 152 metros cuadrados, a un costo de 82.000 y 102.000 dólares, ubicado en la Modesto Chávez lote 16 y Alberto Einstein, entregado en mayo de 2005.

En la actualidad cuentan con dos proyectos en construcción ubicados en Ponciano Alto Kinston, constituido de 17 casas de 118 metros cuadrados a un precio de 68.000 dólares vendido en su totalidad, inicio su construcción en febrero de 2005 y fue entregado en febrero del 2006 y berkley ubicado en Santa Lucia, conjunto de 14 casas de 130 y 160 metros cuadrados a un precio de 81.000 dólares, vendido solo el 60%, inicio su construcción en mayo de 2005 y se entrega fue en abril de 2006.

En el valle de Cumbayá se inicio en enero del 2006 la construcción de un conjunto habitacional mas exclusivo denominado Brickston, que en planos consto de 9 casas, pero debido a los requerimientos de los clientes, se disminuyo a 7 casas; hasta el momento se han vendido cinco casas y su entrega fue en diciembre del 2006 a un precio de 114.000 y 175.000 dólares.

Existen dos proyectos próximos a ser lanzados, uno de ellos ubicado en la urbanización sector del colegio SEk denominado Princeton, que ofrece 25 casas de 128 y 160 metros cuadrados y un bloque de departamentos a \$175.000 dólares; inicio su construcción en mayo de 2006 y su entrega fue en mayo del 2007. Hasta el omento existen 4 casa vendidas, debido a que el proyecto esta en planos y sus dimensiones pueden variar.

El otro proyecto esta ubicado en la Almagro y Wimper será un edificio de 10 pisos con suites y departamentos que esta en elaboración y aun no se han establecido precios ni áreas.

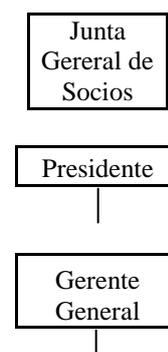
Año tras año los integrantes de esta Empresa han adquirido los conocimientos, así como la experiencia necesaria para poder brindar confiabilidad y eficiencia a sus clientes en su trabajo, lo que les han permitido obtener el 15% anual de crecimiento y obtener un buen posicionamiento en el mercado.

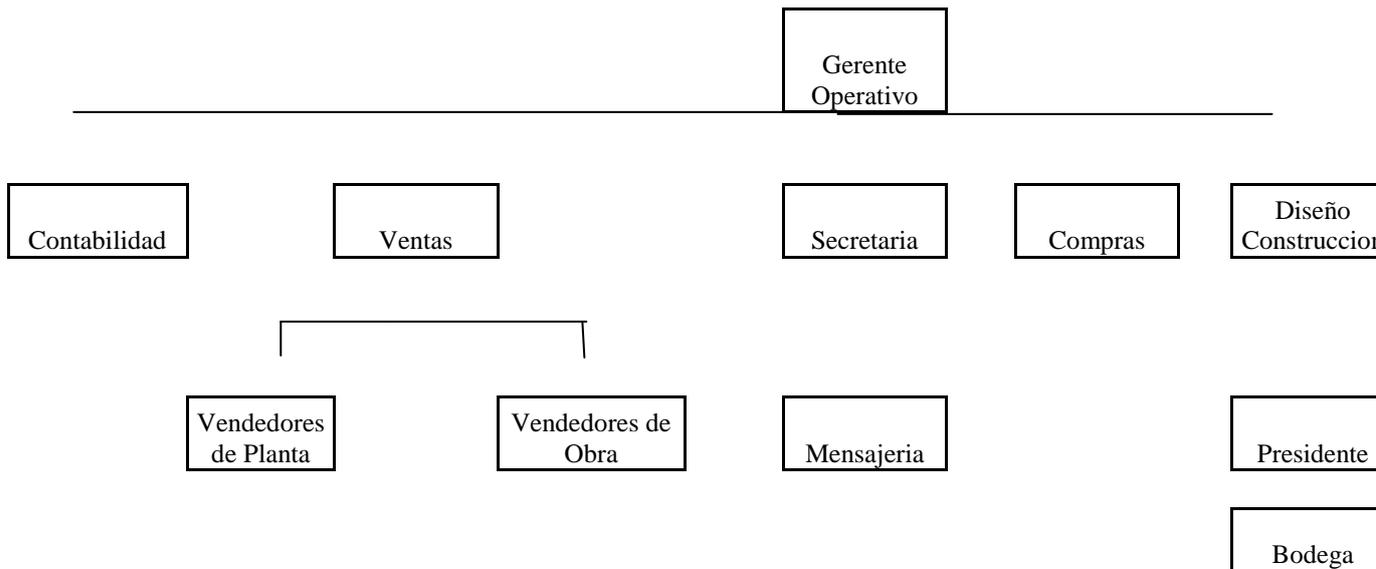
1.2.2 Organigramas

1.2.2.1 Estructural

La organización estructural presenta un esquema de la Compañía que facilita la apreciación objetiva de sus partes integrantes, en lo referente a las unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas. El diseño de una estructura organizacional efectiva implica el identificar las funciones que cumple la Empresa, clasificarlas por área, agruparlas por unidades funcionales.

A continuación se presenta el organigrama estructural





1.2.2.2 Funcional

La organización funcional parte del organigrama estructural, permite conocer las funciones principales básicas de cada unidad administrativa. El detalle de las funciones se realiza de las más importantes a las de menor transcendencia, es decir, se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.

A continuación se presenta el organigrama funcional, en base al organigrama estructural indicado anteriormente.

(1) Junta de Socios

- Cumplir y hacer cumplir la ley y los presentes estatutos.
- Designar, al presidente y al Gerente General y respecto de estos funcionarios fijar sus renunciaciones y removerlos cuando fuera el caso.
- Aprobar las cuentas y los balances y los informes de los Administradores.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y la prorrogación del contrato social.
- Resolver acerca de la constitución de gravámenes y la enajenación de los inmuebles propios de la Compañía.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la Compañía.

(2) Presidencia

- Cumplir y hacer cumplir la ley, los presentes estatutos y las resoluciones de la Junta General.
- Presidir las sesiones de la Juntas Generales y autorizar con su firma las actas correspondientes, en unión del Secretario.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación.
- Vigilar y controlara la marcha administrativa de la Compañía.

(3) Gerencia General

- Representar a la Compañía en lo judicial y extrajudicial y celebrar a nombre de ella, todos los actos y contratos, sin limitación a la cuantía, con la excepción contemplada en el artículo vigésimo séptimo de estos estatutos.
- Organizar la contabilidad y el aspecto administrativo de la Compañía, nombrando y removiendo empleados y trabajadores y fijando las remuneraciones de ley.
- Abrir y cerrar cuentas corrientes bancarias a nombre de la compañía y girar libremente sobre dichas cuentas corrientes.
- Organizar y mantener bajo su responsabilidad, el archivo de la compañía y los libros de actas de las deliberaciones de las Juntas Generales, así como los demás aspectos señalados por ley.
- Presentar a la Junta General cada año y a la finalización del correspondiente ejercicio económico de la Compañía, informes, cuentas de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios sociales.
- Convocar a las juntas generales ordinarias y extraordinarias y actuar de Secretario de dichas Juntas Generales.

(4) Gerencia Operativa

- Selección y contratación de acabados de construcción en cada obra.
- Elaboración de planillas de facturación de avances de obra.

- Selección y contratación de contratistas para diseño, construcción y demás actividades administrativas.
- Fiscalización y control de los avances de obra por contratos
- Elaboración de preformas de c cambios de viviendas.
- Planificación con el área de ventas para determinar acabados de acuerdo a las especificaciones de los clientes.
- Selección de proveedores para compra de materiales.
- Planificación con el área de ventas entrega de las viviendas.
- Manejo del personal administrativo.

(5) Contabilidad

- Registro y contabilización de las transacciones diarias de la Empresa.
- Emitir liquidaciones de Proyectos
- Generar pagos semanales.
- Ingresar costeo de sueldos al sistema
- Revisión de la contabilidad generada.
- Presentar informes de pagos a gerencia
- Ingresar los comprobantes de ingreso, egreso y diario
- Elaborar formato de conciliación bancaria
- Cuadrar saldos según bancos
- Revisar nomina enviada y procesarla
- Generar diarios contables e ingresar al sistema contable.
- Registra e el formato las compras de activos
- Registrar depreciaciones mensuales
- Revisar y coordinar inventario físico de activos
- Cuadrar cuentas en general
- Registrar actas generadas en el periodo
- Revisión total de la contabilidad generada
- Presentar balances mensuales a la Gerencia
- Arqueo de caja chica
- Ocasionalmente pagar a proveedores y contratistas

- Apoyar en las actividades a la Gerencia

(6) Ventas

- Proporcionar información de mercado ala área de diseño, para la elaboración de proyectos inmobiliarios
- Apoyar en la elaboración de proyectos y en la tramitación municipal legal
- Atender llamadas, visitas e informar adecuadamente al cliente externo.
- Asesorar a los clientes en financiamiento, tramitarlos y lograr el anticipo.
- Negociar el ultimo precio para poder cerrar el negocio y así prepara la documentación de venta.
- Registrar los pagos y entrega de propiedades
- Organizar la entrega de conjuntos
- Elaborar y revisar reporte de ventas.
- Instruir a sus colaboradores acerca de las estrategias de ventas para los clientes.
- Evaluar el desempeño de sus subalternos en base a objetivos de ventas.
- Capacitar a los vendedores en caso de que disminuyan las ventas.
- Emitir reportes a los directivos para la correcta toma de decisiones.
- Manejar la base de datos de clientes.

(7) Vendedores de Planta

- Manejo de clientes
- Vender los proyectos
- Elaboración y seguimiento de pro forma de clientes
- Demostración de viviendas

(8) Vendedores de obra

- Atención a clientes que se presentan en las obras
- Vender los proyectos en obras
- Elaboración y seguimiento de preformas de clientes.

(9) Secretaria

- Recepción y entrega de documentación
- Realizar llamadas a los proveedores y técnicos
- Entregar documentación a mensajería
- Manejo de Caja Chica de la oficina
- Satisfacer los requerimientos de las personas que visitan la entidad
- Administrar el flujo de correspondencia desde y hacia la organización
- Recibir a las personas que ingresen a la entidad y contratarles con los colaboradores que les puedan ayudar en sus gestión
- Atender las llamadas telefónicas y enlazarlas con los colaboradores de la organización.
- Recibir fax y entrega a los destinatarios
- Recibe correspondencia y entrega a sus destinatarios
- Realizar llamadas especiales (larga distancia, regionales, celulares) solicitadas por los colaboradores.
- Canalizar el envío de correspondencia fuera de la oficina
- Llevar el control de la copiadora
- Actualizar la guía telefónica interna

(10) Mensajería

- Distribución de documentación recibida
- Entrega de documentación a la secretaria
- Mensajería
- Mantenimiento de oficinas
- Realizar y trámites en: Municipio, notarias, registradores de propiedad.
- Realizar pagos de servicios básicos y colegio de profesionales.
- Realizar depósitos y retiros bancarios
- Llevar a la copiadora, planos y otros documentos que se requiere reproducir
- Mantener la limpieza de la cafetería: arreglo diario y/o cada vez que necesite
- Apoyar en las actividades de Gerencia
- Contestar el teléfono

(11) Compras

- Revisar las cotizaciones de proveedores
- Analizar la calidad del material para posible compra
- Retirar materiales de las bodegas de los proveedores
- Entrega de material a diferentes obras
- Enviar los materiales de la bodega general a las diferentes obras cuando los proveedores la dejan en la misma

(12) Diseño Construcción

- Elaborar planos de los proyectos
- Aportar con la documentación necesaria para obtener los permisos legales para iniciar la construcción
- Cumplir con las normas legales en cuanto al diseño de los planos.
- Establecer un cronograma de actividades
- Controlar los adelantos de las obras de acuerdo a las fechas establecidas
- Controlar la calidad y distribución de materiales
- Dirigir técnicamente la construcción de las obras
- Definir el tiempo que lleva cada actividad en el proceso del diseño
- Plantear varias alternativas del proyecto
- Hacer un anteproyecto
- Revisar el anteproyecto por asesores técnicos
- Hacer el proyecto definitivo
- Designar y controlara el dibujo a los asistentes de diseño
- Dirigir arquitectónicamente
- Ingresar al municipio el proyecto arquitectónico y revisar el seguimiento de aprobación
- Validar el proyecto definitivo mediante aprobación del cliente.

(13) Residente

- Elaborar cronograma de actividades
- Dirigir al personal
- Controlar el uso del material
- Controlar los trabajos de los contratistas
- Organizar los documentos y registros de obra
- Controlar la asistencia y rendimiento del personal
- Controlar la calidad en el trabajo
- Dirigir al personal
- Planificar actividades
- Ejecutar y controlar el libro de obra
- Elaborar planillas y anexos
- Recibir material
- Controlar la bodega
- Controlar el uso del material
- Controlar la calidad de material y especificaciones técnicas
- Controlar plazos de entrega de materiales
- Controlar mano de obra calificada para trabajo de calidad
- Controlar los trabajos de contratistas en cuanto a calidad y especificaciones técnicas
- Controlar el tiempo de ejecución
- Controlar la mano de obra calificada para trabajos de calidad
- Controlar trabajos de contratistas en cuanto a calidad y especificaciones técnicas
- Controlar el tiempo de ejecución
- Controlar cronograma de avance de obra

(14) Bodega

- Control de la bodega
- Reporte de consumos quincenales
- Facturas y guías de remisión materiales de obra
- Solicitar materiales directamente a la obra o secretaria
- Manejo de caja chica de obra

- Compra de materiales menores
- Recibir materiales de proveedores
- Organizar y entregar los pedidos a las diferentes obras
- Despachar material de la bodega general a las diferentes obras **cuando los** proveedores la dejan en la misma
- Recibir y clasificar los materiales, herramientas y equipos y ubicarlos en los lugares establecidos
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y herramientas
- Asegurar la bodega y verificar materiales
- Llevar documentación sobre los movimientos de la bodega y etiquetar los materiales de acuerdo al estado que se encuentren.

1.2.2.3 De Personal

El organigrama del Personal constituye también una variación del organigrama estructura, permitiendo reflejar la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas, indicando el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla

CAPITULO II

2. Análisis Situacional

2.1 Análisis del Sector

En la Provincia de Pichincha la población, ha evolucionado con una tasa promedio anual del 2.80%, lo cual ha incrementado la necesidad de vivienda en el sector de la construcción.

Durante el quinquenio 2003 – 2007, la Provincia de Pichincha, especialmente la Región Sierra, arroja el mayor atractivo en lo correspondiente a solicitudes de permisos destinados a la construcción de vivienda.

El 48% de los permisos otorgados por los municipios en esta región corresponde a Pichincha, aspecto que se debe a su alto crecimiento poblacional generado, especialmente porque en ella se asienta la ciudad de Quito, capital del país, constituye el mayor foco de actividad industrial, comercial, bancaria y de servicios de la región Sierra.

La provincia de Pichincha es considerada como una gran fuente de trabajo y de estudio, convirtiéndose en un atractivo para los emigrantes internos, por lo que permanentemente debe incrementar la actividad de la construcción vía infraestructura habitacional.

La oferta de proyectos inmobiliarios se han incrementado proporcionalmente, ante el hecho se ha generado una incipiente competencia en el medio.

El sector de la construcción ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años y se evidencia especialmente en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito, generando diversos proyectos de construcción por Constructoras como: Urde sierra, Shushine Home Constructora Cia. Ltda., Naranjo Ordóñez, etc.

Mercado

En el año 2000 el Ecuador adopta la dolarización, lo que contrae cambios sustanciales en el sector de la construcción. Además si consideramos el creciente envío de remesas de los emigrantes especialmente de España y Estados Unidos.

El sector de la vivienda en el tercer trimestre de 2007, y el primer trimestre del 2008 mantiene la demanda en niveles aceptables por el incremento de préstamos bancarios y la facilidad de obtener préstamos hipotecarios en el IESS a bajos intereses y por períodos de tiempo mayores.

Numero de Viviendas a Construirse 2003 – 2007

El 46% de los permisos otorgados por los municipios de esta región corresponden a Pichincha, aspecto que se debe a su alto crecimiento poblacional, generado especialmente porque en ella se asienta la ciudad de Quito, capital del País.

2.2. Diagnostico Situacional

Fortalezas

Las fortalezas son aspectos positivos internos de la Empresa y que se pueden presentar en las diferentes áreas que la conforman. Para la Constructora son las siguientes:

- Trabajo en equipo para todos los proyectos que se realizan en la Constructora
- Contratación de personal calificado para el proceso de planificación, diseño y construcción.
- Experiencia en construcción
- Innovación continua en diseño y acabados
- Capacitación continua en sistemas de construcción
- Personal idóneo para cada una de las funciones en los procedimientos de legalización de las viviendas

- Buen ambiente de trabajo y comunicación entre departamentos
- Autogestión
- Capacitación continua al personal administrativo en cuanto a administración de proyectos y área financiera
- El personal administrativo y de obra cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones
- Re inversión continúa.

Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos internos de la Empresa que se pueden presentar en diferentes áreas que la conforman. Para la Constructora son las siguientes:

- No se cuenta con una correcta delegación de funciones.
- No existe supervisión en el desempeño de funciones de personal
- Falta de control disciplinario al personal (horarios de ingreso y salida)
- Existen deficiencias en la atención que se brinda a los clientes
- Inexistencia de investigaciones de mercado para la construcción de posibles proyectos
- No se realizan mediciones de satisfacción del cliente
- La Constructora no tiene una organización orientada a objetivos (planeación estratégica)

Oportunidades

Las oportunidades son situaciones favorables para la industria y que pueden presentarse a nivel económico, social, político, legal, cultural, competitivo, etc. Para la Constructora son las siguientes:

- La Constructora contara con los servicios de una Empresa filial para los acabados
- Créditos Hipotecarios con bajas tasas de interés
- Diversificación de materiales importados para la construcción y acabados
- Construcción de proyectos en terrenos de alta plusvalía
- Demanda de viviendas va en aumento cada año
- El pago de terreno en algunas ocasiones se los realiza a través de intercambios de inmuebles por ejemplo: cuando se adquiere un terreno y se construye un edificio de cinco plantas, una de ellas es entregada al propietario que ha cedido su terreno para la construcción.

Amenazas

Las amenazas son situaciones desfavorables para la industria y que puede presentarse a nivel económico, social, político, legal, competitivo, etc.

- Conjuntos con diseño similares a bajos precios
- Gran numero de ofertantes en el campo
- No existen espacios disponibles para la contratación de proyectos en la ciudad

Análisis Interno

Del levantamiento de información realizado se determino que las siguientes áreas son el resultado critico, ya que cada una de ellas tiene mucha incidencia en el desarrollo del producto final, debido a que el resultado de ellas depende el éxito o fracaso del proyecto, es por eso que las actividades que se describe a continuación y los conjuntos y mejoras que se hagan a las respectivas áreas se lo hace en los siguientes capítulos.

Se debe recalcar que las actividades que se describen en cada proceso funcionando actualmente, se las mejorará de acuerdo a la investigación realizada a otras Constructoras de la competencia, tomando en cuenta un proceso que tiene una secuencia lógica de actividades para cada área y dependiendo de ello se han establecido uno o mas procedimientos para los capítulos IV, V, VI y VII.

Planificación y Evaluación de Proyectos

- Investigación de mercado

- Compra del terreno a través de las escrituras de compra – venta

- Evaluación Financiera

Diseño

- Concurso de Profesionales con la finalidad de obtener el anteproyecto.

- Elaboración de presupuestos

- Aprobación del Presupuesto

- Aprobación de los planos por el Municipio de Quito

- Licencia de declaratoria bajo el régimen de propiedad horizontal

- Recepción del fondo de garantía

- Licencia de Construcción de Edificación.

Comercialización de los bienes Inmobiliarios

- Lanzamiento del proyecto por los diferentes medios publicitarios
- Venta de las casas
 - _ Venta en planos
 - _ Venta durante el proceso de construcción
 - _ Venta de acabados

Adquisiciones de Materiales para la construcción

- Análisis y aprobación de proveedores
- Compra de materiales para la construcción
- Entrega y manejo de materiales a la persona encargada de la Bodega
- Cronograma de actividades para la construcción.

CAPITULO III

3. Direccionamiento Estratégico de la Empresa

Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir los esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir, se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en su función de su naturaleza organizacional.

Actualmente la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, sin embargo, se ha realizado un levantamiento de información por medio de entrevistas a los ejecutivos de la Empresa, obteniendo la siguiente propuesta:

3.1. Misión

La misión de Shunshine Home, es brindar un servicio excelente y oportuno a las familias que buscan su casa ideal, la cual debe encerrar las maravillas que tiene un hogar y desde luego un buen ambiente y seguridad, contando con una construcción con excelentes materiales, responsabilidad en las estructuras y acabados de primera que se conserven como el primer día, logrando que sus propietarios sientan que junto a nosotros su inversión realmente ha elevado su estilo de vida, generando una imagen de confianza hacia nuestros clientes, comunidad y proveedores, para lograr así que nuestra Empresa sea líder en el mercado de la construcción.

3.2. Visión

La Visión de Shunshine Home, es constituirse en una Empresa líder en el sector de la construcción dentro del país, a través de la oferta de una diversidad de conjuntos residenciales, con el fin de satisfacer las necesidades de las familias, mas allá de sus expectativas en cuanto a calidad, exclusividad, diseño y seguridad, en base a nuestros recursos humanos, técnicos y financieros, orientados por los principios básicos de la Empresa.

3.3 Objetivos

Planificación y Evaluación de Proyectos

- Realizar las actividades necesarias para determinar segmentos de mercado a los que se va atender, lugares de compra de terrenos y análisis financiero de los mismos.
- Determinara el cumplimiento adecuado de las normas legales para la realización de un proyecto.

Diseño

- Diseñar proyectos arquitectónicos, controlar procesos de diseño, dirigir el equipo de trabajo, realizar presupuestos y ejecutar estudios complementarios.

Comercialización de los Inmobiliarios

- Planificar la venta de proyectos en planos, durante y después de la ejecución del proyecto, así como, recopilar información a clientes para futuros proyectos.

Adquisición de Materiales para la Construcción

- Realizar las compras de materias primas, materiales, bienes y servicios obteniendo productos y servicios de calidad a menor costo
- Evaluar y aprobar proyectos
- Coordinar de la dirección técnica y administrativa de la obra.
- Revisar que los materiales estén en buen estado, actualizar la entrega y la salida de materiales, controlar el uso correcto de materiales, actualizar el inventario de materiales.

3.4 Políticas

Marca

- El logotipo de la Compañía debe ser usado únicamente para fines relacionados con el giro del negocio; en casos especiales se solicitará la autorización por escrito exclusivamente de la Gerencia.

Personal

- Brindar una imagen impecable a los clientes presentándose todos los días de labor, con los uniformes de trabajo limpios y en buenas condiciones.

- Facilitar las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño eficaz de sus actividades, tanto a los colaboradores de obra como administrativos.
- Salvaguardar la integridad de los trabajadores en obra mediante la entrega de cascos, guantes, impermeables, seguros de vida, salud y de accidentes.
- Los trabajadores deberán entregar a la Compañía al separarse del servicio el uso de sus licencia o vacaciones, todos los enseres, útiles, herramientas, instrumentos, etc., recibidos para el desempeño de sus trabajo
- Todo el personal ya sea administrativo o de obra debe marcar y firmar personalmente las tarjetas y hojas de control de asistencia.
- Entregar el manual de inducción si se realiza un incremento de personal
- Capacitar a todo el personal del correcto uso de equipos y materiales.
- El personal debe evitar el desperdicio de materiales de trabajo que reciban para su labor y devolver los que no utilizan.

Cliente

- El cliente es primero, puesto que es la clave de nuestro negocio, lo que conlleva a realizar estudios constantes de las necesidades y requerimientos, de modo que podamos estar al día con sus expectativas, Sunshine Home, quiere captar clientes y conservarlos: familias ecuatorianas o extranjeras residentes en el Ecuador, cuyas necesidades son un estilo de vida cómodo, confortable y seguro.
- Buena calidad a un precio razonable; los precios que se ofrecen a los clientes serán debidamente justificados para evitar confusiones.

Calidad

- La calidad es nuestro mejor servicio, la clave de nuestro éxito de hoy y mañana.

- La calidad es la piedra angular del éxito de “Shushine Home”. La confianza se basa en la imagen de calidad que tiene la empresa y el prestigio que adquirió a lo largo de los años por sus altos niveles de calidad
- Cada servicio que presta y cada contacto que mantienen con el cliente ayudan a formar esa imagen
- La calidad como ventaja competitiva, mediante la observación y análisis de la competencia y ofreciendo un producto con un valor agregado que marque la diferencia.
- Buscar la máxima calidad sin medir los costos no es garantía de éxito, como tampoco lo es buscar solamente la reducción de los mismos. Se obtiene una ventaja competitiva duradera, si se encuentra el equilibrio entre la mejora de la calidad y la reducción de los costos, al buscar el valor óptimo para el consumidor.
- La formación y el trabajo en equipo son de máxima importancia a la hora de aplicar normas de alta calidad. Se requiere una formación continua para asegurarse que cada día de las personas entienden su trabajo y estén capacitadas para llevarlo a cabo. El trabajo en equipo permite lograr resultados mejores que la suma de los esfuerzos individuales.
- Los trabajadores se ven motivados por el compromiso de la dirección en cuanto a la calidad, por las metas que se fija y por las responsabilidades y reconocimiento que se les debe dar. La participación del personal ayuda a lograr los objetivos en el menor plazo posible.
- Todas las unidades estratégicas de la empresa cumplen un papel fundamental a la hora de ofrecer calidad a los clientes. Esto implica un profundo conocimiento del servicio que se ofrece, es decir un amplio conocimiento.

- “Shunshine Home” comprobará el progreso a través de escuchar a sus clientes y medir sus resultados. Las fallas y los errores deben analizarse y corregirse.

Producto

- Los conjuntos habitacionales serán construcción con excelentes materiales, responsabilidad en las estructuras y acabados de primera.
- El residente de la obra debe entregar mensualmente avances de la obra.
- El bodeguero debe emitir reportes semanales de consumos de materiales
- Los conjuntos habitacionales se entregaran en la fecha pactada con el cliente.

Ventas

- La exhibición de la casa modelo se realizara sin amoblarla.
- Las viviendas serán entregadas siempre y cuando el cliente haya cancelado la totalidad del precio establecido.
- Brindar atención personalizada a todos los clientes que demanden nuestro producto.
- Proporcionar información pertinente para facilitar la apreciación del producto por parte de los clientes.

Planificación de Proyectos

- Uno de los factores para encontrar el mercado es la investigación del terreno y/o estado de la edificación antigua en donde se analizara: calidad y estado, estructura y terminaciones, servicios básicos, sistemas de comunicación, deudas, etc.

- Investigar la ubicación geográfica, estructura del tráfico, destino urbano, plan regulador, medioambiente.
- Investigar el entorno, situación política y económica, potencial esparcimiento, colegio, relaciones con el municipio, calidad y confianza subcontratistas, relaciones con otros proveedores.

Diferenciación

- Shunshine Home mantiene la innovación en cada uno de sus proyectos y como los clientes lo podrán apreciar todos sus proyectos entregados tienen una marca de exclusividad, no tienen ninguna similitud en sus estructuras.
- El cliente tiene la posibilidad de modificar sus casas a su gusto y necesidades en la etapa de acabados.
- La Constructora mantiene un contacto directo con el cliente, quien puede visitar la construcción y dar a conocer sus puntos de vista en etapas de obra gris y acabados.
- La compañía tiene la flexibilidad en horario de atención al cliente, ya que para personas que trabajan pueden acceder a nuestras instalaciones los fines de semana.

Servicio

- Shunshine Home ofrece no solo conjuntos innovadores, sino que garantiza sus estructuras desde el momento de la entrega en un plazo de cinco años y un año en acabados.
- La Constructora cuenta con vendedores en planta para personas que desean visitar la compañía y vendedores en obra para personas que visitan la construcción directamente,

- La Constructora brinda confiabilidad en la instalación de muebles tanto en los dormitorios, como en la cocina ofreciendo de tres a cinco años, dependiendo del caso.
- Contamos con personal capacitado en atención al cliente, de manera que el cliente tiene acceso a toda la información necesaria para el conocimiento de cada uno de los proyectos.

Precio

- La Constructora ofrece facilidades de pago, ya que el cliente puede cancelar la entrada del precio de la vivienda a plazos y la diferencia se puede cancelar con un crédito hipotecario, considerando que los créditos a la vivienda se encuentran con bajas tasas de interés.
- Los precios variaran dependiendo de los requerimientos del cliente, ya que se presentara una lista de los diferentes servicios con sus características y beneficios y los respectivos valores.

Promoción

- Shunshine Home cuenta con cinco proyectos entregados, lo que constituye uno de los mejores medios publicitarios, ya que los clientes pueden apreciar y verificar su trabajo personalmente.
- Además, la Constructora se da a conocer en el mercado, por su publicidad en los siguientes medios: pagina Web, televisión, radio, trípticos y vallas publicitarias.

Desarrollo de Mercados

- Shunshine Home Constructora Cia.Ltda. presenta nuevos proyectos ofreciendo a sus clientes la oportunidad de adquirir departamentos con el lanzamiento de un nuevo proyecto en el 2008, Paragon al mismo dos nuevos conjuntos residenciales próximos a ser construidos a disposición de los clientes en planos.

3.6 Principios y Valores

Principios

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la Empresa, y definen el liderazgo de la misma.

- **Disciplina.-** Todo el equipo de trabajo se Sunshine Home tiene que respetar las reglas establecidas.
- **Orden.-** Tanto el personal como los insumos y materiales deben estar en el momento y sitio adecuado.
- **Trabajo en equipo.-** La unión hace la fuerza, alcanzar metas comunes, mediante la integración de todo el personal.
- **Competitivo.-** Realizar las funciones con un valor agregado que permita que el individuo sobresalga.
- **Innovador.-** Tener una actitud proactiva a la generación de nuevas tendencias tecnológicas.
- **Eficiencia y Eficacia.-** Ser consistentes en el cumplimiento de los objetivos, optimizando los recursos.
- **Mejoramiento Continuo.-** Facilita el conocimiento de la experiencia acumulada de la Empresa, y a su vez permite detectar posibles falencias para poder resolverlas.
- **Responsabilidad social.-** Todos los miembros de equipo de trabajo, deben actuar, tanto con ética como con moral, además de participar y ayudar en las iniciativas sociales que ayuden al desarrollo de la comunidad.

- **Entrenamiento.-** Preparación continúa para poder enfrentar oportunamente los cambios del entorno, siempre guiados por la visión, misión y principios.
- **Reconocimiento continuo al logro de la excelencia.-** Motivar al personal a ser cada día mejores, no solo como personas sino también en su trabajo.
- **Oportunidades de empleo sin distinción.-** Proveer oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

Valores

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

- **Compromiso.-** Involucramiento total del personal con la organización con el fin de cumplir con los objetivos de la Empresa.
- **Transparencias.-** Honestidad en todas las actividades, evitando perjudicar a las demás personas.
- **Efectividad.-** Todo el personal debe trabajar íntegramente en la búsqueda de la calidad para alcanzar la eficiencia y ofrecer un servicio que satisfaga completamente las necesidades de los clientes.
- **Atención al cliente.-** Siempre enfocados a cumplir con atención y mejoramiento continuo al cliente, a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Creatividad.-** La creatividad involucra tener la capacidad de resolver los problemas que se presenten y encontrar nuevos caminos para proyectarse hacia el crecimiento de la empresa.
- **Confidencialidad.-** Hay que entender que no se puede repartir información que solamente es para la Empresa y se debe orientar al compromiso de mantener la información en reserva entre las partes involucradas.

- **Cumplimiento.**- Adquirido un compromiso entre la Empresa y el cliente, debe ponderar la realización de ese compromiso u obligación adquirida.
- **Responsabilidad.**- La responsabilidad debe entenderse como un compromiso a responder cabalmente por las decisiones y acciones propias que la empresa adquiere.
- **Honestidad.**- Buscar, aceptar y decir la verdad en los acuerdos con las partes, y en el uso de la información, garantizando confianza, fidelidad en el cliente.

CAPITULO IV

4. Diseño e implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiera en el área de Planificación y Evaluación de Proyectos.

4.1. Diagnostico de la situación actual de los procedimientos de Control.

Al área de planificación y evaluación de proyectos consta de un procedimiento que se divide en cuatro procesos, los mismos que se describen a continuación.

1. Investigación de Mercado

La empresa Shushine Home Constructora Cia. Ltda. actualmente no cuenta con un proceso establecido para obtener una correcta información de mercado, así como, un responsable de ejecutarla, la cual le permite a la Empresa obtener información oportuna, acerca de las especificaciones e información del entorno, para establecer parámetros de evaluación y concesión de posibles proyectos.

Las actividades que se cumple en el proceso de planificación y evaluación de proyectos es el siguiente.

- a. Análisis de la ubicación geográfica y valor de los terrenos para su posible compra.

- b. Evaluación de la disponibilidad de servicios básicos.
- c. Investigación de la oferta de la competencia en proyectos similares a los que planifican en la Empresa, tanto en los acabados como en materiales utilizados.
- d. Consideración de los requerimientos de los clientes a través de telemarketing.

2. Compra de terreno a través de las escrituras de compra- venta

Esta responsabilidad esta a cargo del Gerente General y consta de las siguientes actividades:

- a. Contacto con el vendedor para obtener detalles del terreno como:
 - i. Metros cuadrados
 - ii. Línea de fabrica.- especificaciones COS (coeficiente de ocupación del suelo) y CUS (coeficiente del uso del suelo)
 - iii. Pago al día del impuesto predial
 - iv. Certificado del Registro de la Propiedad para dar constancia de que el terreno esta libre de hipotecas o algún fraude por alteraciones a las escrituras.
- b. Revisión de la línea de fábrica para comprobar si el terreno es apto para la construcción que se desea realizar.
- c. Determinación del precio de compra del terreno y formas de pago.
- d. Firma de las escrituras entre comprador y vendedor ante un Notario.
- e. Legalización del bien en el Registro de la Propiedad.

3. Evaluación Financiera.

Al realizar el levantamiento de la información acerca de la elaboración de proyectos se realizaron las siguientes observaciones:

- a. El Gerente Operativo hace un cálculo estimativo del costo del metro cuadrado en base a sondeos realizados a los terrenos ubicados en el sector.
- b. El costo del metro cuadrado de construcción se lo obtiene de la siguiente forma:
 - i. Datos históricos de proyectos anteriores
 - ii. Costos de construcción obtenidos de la Cámara de Construcción.
- c. De la información obtenida en el punto a y b se obtiene el costo por metro cuadrado de construcción, el mismo que es tomado como referencia para obtener el costo total del proyecto.
- d. El precio de venta que se establece para la comercialización de inmuebles es del 50%; este porcentaje es el que los ejecutivos de Shunshine Home consideran el requerido para sus edificaciones.

4.2 Evaluación de los Procedimientos de Control Utilizados

Realizado el diagnóstico al área de Planificación y Evaluación de Proyectos y a sus respectivos procesos se identificaron las siguientes novedades:

1. Investigación de Mercado

- La investigación de mercado que actualmente se realiza en la Constructora Shunshine Home Cia. Ltda. es muy deficiente, ya que no cuenta con personal capacitado para realizarlo, lo cual dificulta obtener

información oportuna para la toma de decisiones en propuesta de los anteproyectos.

- La constructora no cuenta con información que permita identificar claramente cual es su segmento de mercado evitando conocer las expectativas de los clientes.

2. Compra del terreno a través de las escrituras de compra – venta

- No existen parámetros que permitan determinar la incidencia del costo del terreno en el total de la inversión, es decir, si el costo del terreno es mayor al 20% del total de la construcción, el precio de venta será más elevado que los de la competencia.
- Las negociaciones del precio de terreno no tiene sustento en análisis financiero, como flujos de caja que determinen los posibles ingresos y egresos en que debe incurrir la Constructora, para poner en marcha del proyecto, por lo tanto establecer el porcentaje del costo de oportunidad del mismo.
- El precio de venta que se establecen a los inmuebles que pretenden ser comercializados se los determina sin tomar en cuenta los de la competencia.
- Los proyectos que han sido ejecutados se los han realizado en base de oportunidades de compra de terrenos o por simple intuición.

3 . Evaluación Financiera

- No se elaboran presupuestos tentativos que indiquen la inversión aproximada del proyecto, para poder determinar si se desecha antes de ocurrir en otros costos y tiempo.

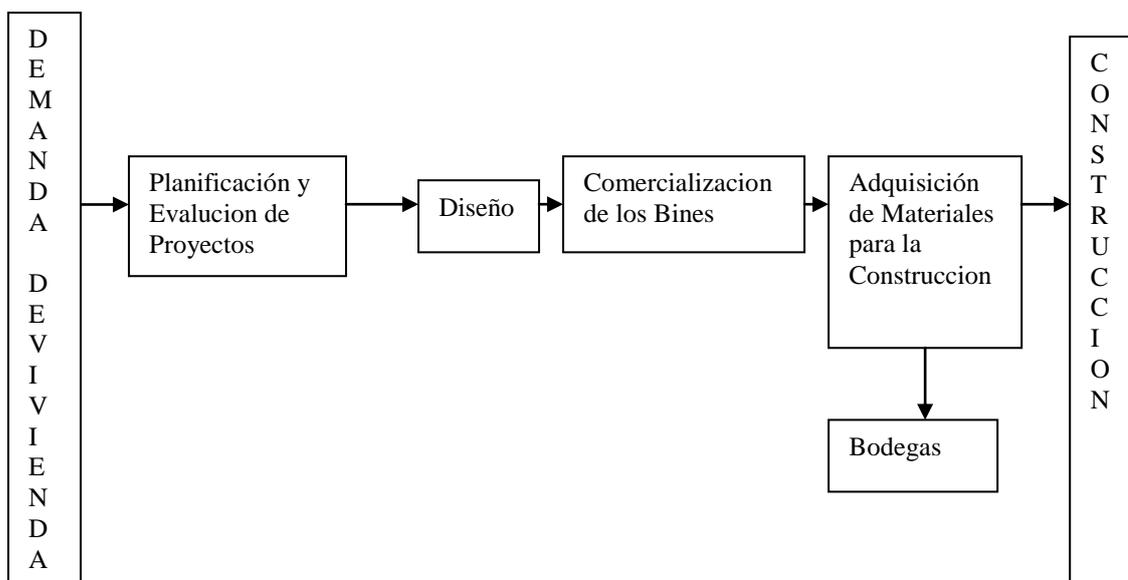
- El presupuesto que se realiza no tiene respaldo de un cronograma que evite gastos innecesarios por el tiempo ocioso y por fechas establecidas en la entrega de actividades delegadas.
- Los presupuestos presentados a la Junta General no tienen sustentos de información adecuados, ya que no se realizan las evaluaciones financieras necesarias y simplemente se los aprueba en base a estimados o referenciales, tampoco existen parámetros mínimos en cuanto a porcentajes para la toma de decisiones financieras.

4.3 Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el área de Planificación y Evaluación de Proyectos, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

Para una mejor ejemplificación de lo indicado se presenta a continuación un grafico que detalle dichos procedimientos de control interno que formarían parte de la implementación.

MACRO PROCESO DE CONSTRUCCION DIAGRAMA DE FLUJO No. 1



Se hace un recorrido el funcionamiento de los procesos que se recomiendan se implementen:

1. Investigación de Mercado

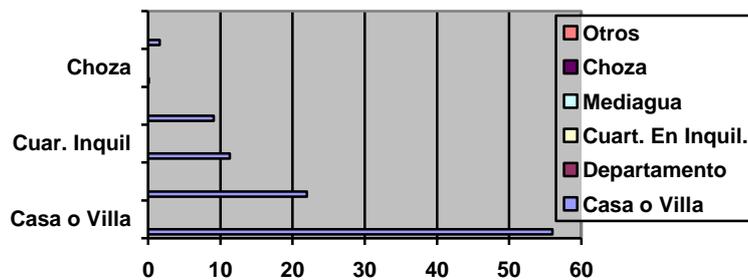
La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de la información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo. En el caso de Shunshine Home Constructora Cia. Ltda., la toma de decisiones esta a cargo de la alta gerencia.

La información que se presenta a continuación nos sirve como parámetro para determinar el porcentaje de personal en Pichincha que posiblemente pueden demandar una vivienda y con el correcto trabajo de investigación de mercado que se va a proponer, se puede atender esas demandas y a la vez satisfacerlas.

La tenencia de la vivienda es la forma de dominio o de capacidad de usufructo que tienen las personas, o los hogares en su conjunto sobre la vivienda.

Cabe indicar que el no poseer vivienda, es un problema de los hogares asentados en las ciudades más pobladas e importantes del área Urbana del país, de ahí el alto porcentaje de la alternativa “en arriendo”, lo que se constituye como demanda insatisfecha.

Cabe mencionar de que lo antes expuesto se puede decir, que las personas que están arrendando o en viviendas cedidas son una oportunidad de venta de muebles para las Constructoras formales, ya que las mismas representan un 19.4% en promedio de la población de Pichincha que en algún momento requieren vivienda.



Como se puede apreciar en el cuadro la población tiene una mayor atracción por las viviendas en casa, lo que para nuestra empresa es favorable, ya que es un segmento de mercado del cual podemos obtener información de sus gustos y preferencias para la elaboración de nuestros proyectos.

También se hace necesario detallar el funcionamiento de un subproceso identificado en el proceso principal y es el siguiente.

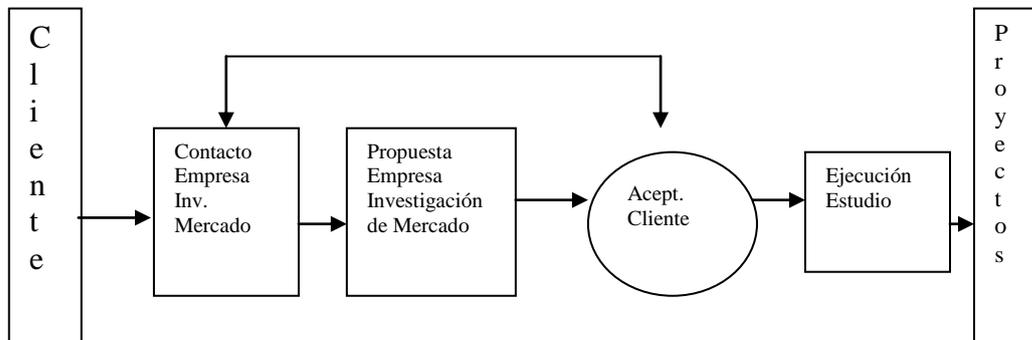
Determinación del segmento

En lo que se refiere a proyectos inmobiliarios Sunshine Home Constructora Cia. Ltda... ha identificado el siguiente segmento.

El segmento al cual atiende actualmente la Constructora son personas que pagan por una vivienda entre US\$ 65.000 y US\$ 90.000 es decir, personas de clase media alta que deseen vivir en el norte de Quito o valle de Cumbayá.

Para obtener información acerca de los lugares de compra, gustos y preferencias de los consumidores en donde se van a realizar proyectos inmobiliarios, se puede contratar los servicios especializados de una empresa de investigación de mercado. A continuación se plantea un modelo de la misma.

Diagrama de Flujo INVESTIGACION DE MERCADO



De acuerdo a los resultados de la investigación y dependiendo de los segmentos y de la localización de los mismos, se determinan los requisitos que este segmento demanda para el futuro proyecto a ejecutarse.

Cabe mencionar que los lugares en donde se han realizado los actuales proyectos se encuentran ubicados en la parte norte de la ciudad de Quito, en los sectores de Ponciano, Santa Lucía y Cumbayá, se puede manifestar que la Constructora ha realizado proyectos en lugares que tienen una demanda importante, debido a que estos se encuentran localizados en lugares poblados que cuentan con todos los servicios básicos, tales como: supermercados, centros comerciales, lugares de entretenimiento, hospitales, colegios, escuelas, etc. Los mismos que proporcionan una buena plusvalía para los intereses de los futuros compradores.

Antes de realizar la compra del terreno se ha identificado el lugar de compra del mismo, debe existir una reunión preliminar entre el Gerente General, Gerente Operativo y Diseñador para definir la proyección del proyecto

2. Proyección del Proyecto

Para realizar la proyección del proyecto se debe tomar en cuenta la siguiente información:

- Número de metros cuadrados versus habitabilidad
- Incidencia del costo del terreno (Costo del terreno/ No. De viviendas / Precio de venta de una Vivienda).

Si el resultado del análisis de esta información es favorable se realiza el estudio de factibilidad.

3. Estudio de Factibilidad

Se detallan los subprocesos que se requiere que se implementen:

a. Línea de Fabrica del Terreno

La línea de fábrica es simplemente la división entre los espacios públicos y los privados, en donde se delimiten las dimensiones del terreno, el mismo que consta de los siguientes detalles: área del terreno, el lote mínimo, frente, fondo, retiros, adosamientos, coeficiente de la ocupación del suelo COS, coeficiente del uso del suelo CUS, densidad neta, afectaciones, usos de zonificación, altura de construcción, número de pisos, uso principal del terreno, usos prohibidos del terreno y observaciones generales.

b. Análisis de la información

Se analizan los siguientes aspectos, en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede construir?
- Residencias
- Viviendas de baja densidad
- Viviendas múltiples
- Etc.

- ¿Qué tipo de vivienda se va a construir?

Considerando el tipo de terreno, el informe de regulación urbana (IRU) y ubicación.

- Presupuesto referencial o tentativo elaborado por el diseñador encargado del proyecto, el mismo que contiene la siguiente información:
 - Costo el m² de construcción
 - Obras de urbanización

- Conocer los requerimientos del cliente utilizando información recopilada por el personal de ventas a clientes actuales y futuros, a través de diferentes medios tales como: Tendencias del Mercado, Entrevistas personalizadas y grupos focales.

- Costo Financiero

- Tiempo tentativo

- Precio de venta, el Gerente debe fijar el precio de venta de los proyectos incrementando al costo de los mismos (costo del terreno + presupuesto) un porcentaje de utilidad no menor al 15%.

El Gerente analiza toda la información y realiza un flujo de caja, para determinar el Valor Actual Neto (VAN), la tasa de retorno (TIR). Si los resultados son positivos para los intereses de la Constructora (obteniendo en el Flujo de Caja un TIR de al menos el 10%) se procede a realizar la compra del terreno.

4. Definición del Proyecto

Antes de realizar la definición del proyecto y según lo descrito anteriormente, se efectúa la compra del terreno por parte del Gerente. Adquirido el terreno se procede a la elaboración del diseño según lo descrito en el capítulo V

Cuando el diseño del proyecto definitivo ha sido terminado (revisado, verificado, validado) se realiza el presupuesto definitivo, tomando en cuenta los siguientes controles internos.

a. Elaboración del Cubicaje

- El diseñador verifica que la carpeta del proyecto contenga los planos completos (arquitectónicos, estructurales, instalaciones y detalles) y elabora el listado de rubros a ejecutar.
- Con la lista de rubros se llena el registro Hoja de Cubicaje, una por cada rubro, completando la información detallada de acuerdo a la unidad establecida en el rubro.
- Esta información es elaborada en un plazo no mayor a 5 días laborables, por parte del diseñador.
- Cuando el Gerente Operativo encuentre errores u omisiones en el cubicaje, estudios complementarios y planos arquitectónicos, esta información es devuelta al responsable, el mismo que realiza las modificaciones que sean necesarias en tres días laborables.

A continuación se establece un modelo de presupuesto propuesto para la empresa Shushine Home Constructora Cia. Ltda...

Codigo	Rubro	Unidad	Cantidad	P, Unitario \$	P, Total \$
1	Mamposteria	m2	6,00	88.000,00	528.000,00
2	Enlucido Vertical	m2	12,00	45.500,00	546.000,00
3	Meson de cocina	ml	1,30	236.000,00	306.800,00
4	Ceramica de meson	m2	1,40	137.500,00	192.500,00
5	Puntos de Iluminacion	pto	2,00	201.250,00	402.500,00
6	Puntos de toma corriente	pto	2,00	196.750,00	393.500,00
7	Acometida de luz	ml	60,00	25.000,00	1.500.000,00
8	Puertas metalicas	m2	4,10	321.500,00	1.318.150,00
9	Ventanas metalicas	m2	9,70	299.000,00	2.900.300,00
10	Mallas de ventilacion	m2	2,85	105.000,00	299.250,00
11	Vidrio 3 mm	m2	9,70	154.000,00	1.493.800,00
12	Pintura de caucho	m2	65,00	30.750,00	1.998.750,00
Costo directo					11.879.550,00
Costo indirecto					1.781.932,50

Total Presupuesto	13.661.482,50
--------------------------	----------------------

Plazo ejecucion: 5 meses

Atentamente,

DISEÑADOR

b. Requisitos en la elaboración del Presupuesto

- Los precios unitarios que alimentan el Presupuesto son obtenidos a través de una hoja electrónica elaborada en Excel; debe existir un registro de precios unitarios por cada rubro. Los precios de los materiales con los cuales es alimentada la plantilla de Excel son proporcionados por el área de compras.
- Los rendimientos con los especialistas, el diseñador alimenta la plantilla de Excel son los tomados en obra por el residente de obra, según los controles de rendimientos.
- De acuerdo con el tipo de obra a ejecutarse se considera un porcentaje de imprevistos el mismo que tiene como base para el cálculo el costo directo total del proyecto.
- Los costos indirectos del proyecto son un porcentaje de los costos directos y determinados por el Gerente.

- La suma de los costos directos e indirectos dan como resultado el valor del presupuesto total de la obra a ejecutarse.
- Cuando el presupuesto ha sido concluido, este es entregado al Gerente Operativo para su revisión y posteriormente al Gerente General para su aprobación. En caso de existir ampliaciones o reducciones en el presupuesto, este es devuelto al diseñador para su modificación, en algunos casos se puede ver afectado el diseño del proyecto y esta modificación la realiza el área de Diseño y el proceso nuevamente vuelve al inicio.

c. Manejo del Presupuesto

- Aprobado el presupuesto, se extiende una copia al Gerente Operativo y Residente de Obra.
- En caso de que existan rubros no contemplados en el presupuesto por omisiones, cambios de especificaciones o diseño del residente de obra o diseñador, comunican mediante memo al Gerente para elaborar el respectivo adendum al presupuesto.

5. Elaboración del Cronograma

Aprobado el presupuesto se realiza la Hoja del Cronograma, la misma que es elaborada por el Residente de Obra.

- La Hoja del Cronograma es llenada a través de barras GANT, las mismas que deben señalar el período de ejecución y contener el porcentaje de avance programado por semana hasta completar el 100% de avance por rubro. La Hoja del Cronograma debe ser entregada para su aprobación al Gerente Operativo.
- Con la hoja del cronograma y porcentajes señalados en las barras por cada rubro. El Gerente Operativo procede a valorarlo económicamente, tomando como base el valor total del presupuesto aprobado, este trabajo se lo realizara en los 3 días laborables siguientes a la aprobación del plazo de ejecución.

- En caso de que el Gerente o cuando el proyecto ya ha sido comercializado en planos según lo descrito en el capítulo VI y el cliente solicite la ejecución de rubros extras no contemplados en el presupuesto inicial aprobado, el Coordinador de ventas, solicitara mediante un memo al diseñador elaborar el presupuesto de dichos rubros para su aprobación, el mismo que es entregado en un plazo de 2 días laborables al cliente.

A continuación se presenta un registro que sirve de control interno para el área que se esta analizando, el mismo que es revisado por parte del Gerente General.

Control para la Planificación y Evaluación de Proyectos

No.	Descripción	Si	No
1	Investigación de mercado	X	
2	Incidencia del Costo del Proyecto menor o igual al 20%	X	
3	Revisión de la línea de fabrica	X	
4	Elaboración del Flujo de Caja	X	
5	TIR mayor al 10%	X	
6	Margen de utilidad mayor al 15%	X	
7	VAN positivo	X	
8	Compra del terreno	X	
9	Elaboración del Cronograma	X	
10	Elaboración y aprobación del presupuesto	X	

Observaciones: Si todas las actividades han sido realizadas se puede pasar a la etapa del diseño.

Gerente General

Todos los puntos del registro son positivos se procede a iniciar la etapa, caso contrario se realiza la actividad que no se haya completado o quedo inconclusa.

CAPITULO V

5. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al área de Diseño.

5.1 Diagnostico de la Situación actual de los Procedimientos de Control.

Actualmente en el área de Diseño se realizan siete procesos importantes que describen la elaboración de proyectos de diseño, los mismos que se detallan a continuación:

1. Concurso de Profesionales con la finalidad de obtener el anteproyecto

La empresa cuenta con una base de datos profesionales (arquitectos) que han participado en proyectos anteriores, a los cuales se les participa la idea de presentación de los anteproyectos. Cabe recalcar que los arquitectos seleccionados cumplen con el perfil profesional adecuado y el carné otorgado por el Colegio de Arquitectos de Pichincha.

Existen dos posibilidades de contratación de Arquitectos, así tenemos:

- a. Selección del Arquitecto por conocimiento de su trabajo.
 - i. Contactar al profesional para poner en su conocimiento el nuevo proyecto a realizarse.
 - ii. Proporcionar las especificaciones para que se proceda al diseño del anteproyecto.
 - iii. Recepción de la carpeta con el anteproyecto.
 - iv. Evaluación y análisis del anteproyecto ante la Junta General de Socios.
 - v. Poner en conocimiento del profesional y proceder a la celebración del contrato por servicios profesionales.

- vi. Presentar las sugerencias o cambios en caso de que la Junta General de socios lo amerite.
- vii. Elaboración de los planos definitivos para poner en marcha el proyecto.

b. Participación por concurso para seleccionar el mejor anteproyecto

- i. Participar a los profesionales que consten en la base de datos para que ingresen al concurso voluntariamente.
- ii. Proporcionar las especificaciones para que se proceda al diseño del anteproyecto.
- iii. Recepción de carpetas con anteproyectos.
- iv. Evaluación y análisis de los anteproyectos ante la Junta General de Socios.
- v. Poner en conocimiento del profesional ganador y proceder a la celebración del contrato por servicios profesionales.
- vi. Elaboración de los planos definitivos para poner en marcha el proyecto.

Con el diseño de los planos arquitectónicos definitivos, se procede a la realización de los planos complementarios como son:

Estudio de Suelos.- En este estudio se definen especificaciones técnicas acerca de la composición del mismo, para determinar si se puede hacer mejoramiento del suelo o si no se requiere ninguna actividad adicional para empezar la edificación del proyecto.

Planos estructurados.- Comprenden aquellas especificaciones técnicas del plano arquitectónico, en relación al cálculo matemático de la planilla de hierros que se usara para levantar la edificación propuesta.

Planos de instalaciones sanitarias.- Que se refiere al diseño hidro – sanitario de la edificación propuesta y los materiales que se requieren para las mismas.

Planos de instalaciones eléctricas.- Que se refiere al diseño eléctrico de la edificación propuesta y los materiales que se requieren para la misma, así como las especificaciones técnicas de las instalaciones que se requieran.

Se debe tomar en cuenta que en cada plano deben constar las firmas de los responsables con las fechas de elaboración de las mismas.

Realizado el proceso antes mencionado, se procede a la contratación de un Ing. Civil y si es el caso la contratación de Ing. Electrónicos, Sanitarios y en Telecomunicaciones de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a. Contratación por recomendación del Arquitecto a cargo del proyecto.
- b. Contratación del personal que consta en la base de datos.
- c. En el caso de no existir disponibilidad de personal se procede al reclutamiento del personal por los diferentes medios de comunicación.

2. Elaboración del Presupuesto.

Esta actividad es uno de los pilares mas importantes dentro de la realización de los proyectos, en vista de que este se plasma la inversión requerida, tanto de mano de obra, materiales, maquinaria y gastos necesarios para la preparación del terreno, previo al inicio de la construcción.

El presupuesto es un detalle minucioso de cada uno de los desembolsos a realizarse en la consecución de los proyectos de la Empresa. En Shunshine Home Cia. Ltda. se elaboran dos tipos que se detallan a continuación:

- a. El presupuesto de obra civil, el mismo que es elaborado por el Arquitecto encargado del diseño arquitectónico del proyecto.
 - i. Calculo del cubitaje (división en metros cúbicos) del total del terreno.

- ii. Estimación de la maquinaria a utilizarse para la preparación del terreno.
 - iii. Valoración de los recursos, tanto materiales, humanos, como tecnológicos.
 - iv. Obtención del costo global de los recursos que intervienen.
- b. Elaboración de un presupuesto de acabados de primera, elaborado por el Gerente Operativo, en base a criterios de proyectos anteriores y requerimientos de los clientes.

3. Aprobación del Presupuesto

Elaborados los presupuestos, tanto de la obra civil como de acabados, se procede a la consolidación en un presupuesto general, previo la revisión y cruce de información de los precios propuestos, con los establecidos en el Boletín o Manual de Costos de la Cámara de la Construcción, el mismo que será enviado para su revisión, aprobación y autorización por parte del Gerente General y la Junta General de Socios.

4. Aprobación de los Planos por el Municipio de Quito.

Este procedimiento está establecido por el Municipio de Quito, ya que es el organismo encargado de la aprobación de los planos. A continuación se detallan los requisitos que debe seguir:

- Formulario de aprobación de planos para edificación con el registro de datos y timbres.
- Informe de Regulación Metropolitana (IRM) actualizado.
- Dos juegos de planos arquitectónicos, escala 1:100 – 1:50, con cuadro de áreas, graficado en la primera lamina del proyecto, conteniendo; área del lote, área de construcción en planta baja, porcentaje de COS, área útil total de construcción, porcentaje de CUS, área bruta de construcción total, área de vivienda, área de

comercios y oficinas, área de estacionamientos, áreas comunales, número de unidad de vivienda y número de estacionamientos.

- En caso de construir con préstamo hipotecario, adjuntar 3 juegos adicionales.
- Comprobante de pago del 1 x 1000 a colegios profesionales.
- Comprobante de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.
- Escrituras del terreno o la promesa de compra – venta notariada e inscrita en el Registro de Propiedad.
- Copias del carné del Registro Municipal y registro profesional.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Certificados otorgados por la EMAAP que establezca la dotación de servicios (agua potable y alcantarillado)

5. Licencia de Declaratoria bajo el régimen de Propiedad horizontal.

Formulario suscrito por el o los propietarios y el profesional, Arquitecto o Ingeniero Civil, quien debe declarar ante el funcionario municipal que la información contenida en el mismo y sus anexos se ajustan a la verdad y cumple con la normativa vigente sobre la materia. La firma del profesional Arquitecto o Ingeniero Civil constante en este formulario debe ser reconocida por un Notario Público.

A continuación se detallan los registros que se deben seguir ante el Municipio:

- Escritura de adquisición del inmueble inscrita en el Registro de Propiedad.
- Certificado de gravámenes actualizado.

- Acta de Registro original o copia certificada y planos arquitectónicos o Acta de Registro de reconocimiento de edificaciones existentes.
- Cuadro de alícuotas y áreas comunales que contenga única y específicamente las fracciones correspondientes del total de las áreas de uso privado y susceptible de individualizarse. A las áreas de uso comunal no se asignaran alícuotas, debiendo constar de manera detallada la superficie y destino.
- Original o copia certificada de Planos arquitectónicos aprobados vigentes o con Permiso de Construcción, para el caso de proyectos aprobados antes de la vigencia de la presente ordenanza.

6. Recepción del fondo de garantía

Lista de requisitos exigidos por el Municipio:

- Garantía bancaria o póliza de seguros del propietario.
- Planilla por fondo de garantía original, dirigido al Tesorero Municipal.
- Copia del informe de aprobación de planos.
- Copia del comprobante de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.

7. Licencia de Construcción y Edificación

Lista de especificaciones exigidos por el Municipio.

- Formulario de permiso de construcción con el registro de timbres y datos.
- Informe de aprobación de planos arquitectónicos (original o copias certificadas)
- Un juego de los planos arquitectónicos (original o copia certificada)

- Dos juegos de planos estructurales con el registro de firmas profesionales.
- Dos juegos de planos de instalaciones eléctricas e hidrosanitarias con el registro de firmas de profesionales
- Comprobante de pago para la construcción, a los colegios profesionales.
- Comprobante de depósito por fondo de garantías.
- Comprobante de pago por aprobación de planos
- Comprobante de pago del EMAAP por instalación de los servicios.
- Hoja estadística de construcción
- Copia del carné del registro municipal y registro profesional del Constructor y Calculista.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
- Para 4 pisos o mas, informe de estudio de suelo y subsuelo de mas de 2.5 mh. Memora del cálculo estructural.
- Carta de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.

5.2. Evaluación de los Procedimientos utilizados.

Realizado el diagnostico al área de Diseño y a sus respectivos procesos se han identificado las siguientes novedades:

1. Concurso de profesionales con la finalidad de obtener el anteproyecto.

Del diagnóstico realizado a este procedimiento se encontraron las siguientes diferencias:

- La Constructora no cuenta con personal a cargo de la contratación y evaluación de profesionales que prestaran sus servicios en los diferentes proyectos.
- Carencia de una base de datos adecuada del posible personal que se pueda contratar en caso de necesitar sus servicios, dificultando la disponibilidad inmediata de información.
- No existen parámetros establecidos que permiten evaluar el profesionalismo de los posibles candidatos a ser contratados.

2. Elaboración del Presupuesto.

- Los presupuestos definitivos que se realizan no se basan en presupuestos referenciales que faciliten el cálculo correcto de los valores aproximados de la inversión que se va a realizar.
- Los rubros que constan en el presupuesto se toman en cuenta solo desde la etapa de construcción y no se toma en cuenta la planificación, la evaluación, etc., lo que no permite conocer el valor real de los gastos que se van a realizar.
- No se realizan cronograma que vayan a la par con los presupuestos para poder identificar cuanto tiempo y dinero se necesita aproximadamente, lo que causa desfases grandes entre lo presupuestado y gastado.

3. Aprobación del Presupuesto.

- Previo a la aprobación de planos, la Constructora no consigue una revisión por parte del Municipio, ya sea el plan masa o al anteproyecto, lo que puede ocasionar inconformidades cuando se presentan los planos definitivos al Municipio.
- La Junta General de Socios son los encargados de aprobar el presupuesto, sin embargo, no tienen ninguna referencia de valores para poder aprobarlos, es

decir, que confían ciegamente en el Arquitecto o comparan los precios con los establecidos con el mercado.

- El presupuesto aprobado no es entregado al responsable de compras, para que este puede controlar las compras del proyecto en base a los rubros establecidos.
- No se realiza un análisis de precios unitarios lo que afecta la elaboración de futuros presupuestos.

4. Aprobación de los planos por el Municipio de Quito.

Previo a la aprobación de planos. La Constructora no consigue una revisión por parte del Municipio, ya sea el plan masa o al anteproyecto, lo que puede ocasionar inconformidades cuando se presentan los planos definitivos al Municipio.

5.3 Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el área de Planificación y Evaluación de Proyectos, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

Para una mejor ejemplificación de lo indicado se presenta a continuación un gráfico que detalla dichos procedimientos de control interno que formarían parte de la implementación.

Control Interno No. 1

1. Información Previa del proyecto

A continuación se describen los controles internos que se deben considerar:

- Cuando el proyecto lo requiere el Diseñador o su Delegado al iniciar el diseño arquitectónico del mismo, debe solicitar los servicios básicos del proyecto (factibilidades de agua, luz teléfono, etc.)
- En caso de que el proyecto arquitectónico a desarrollarse no requiere la aprobación municipal, se debe hacer por lo menos una revisión en el Municipio en la etapa del anteproyecto.
- Dependiendo del proyecto a desarrollarse, primero se aprobarán los planos arquitectónicos y luego los estructurales para los permisos de construcción.

INFORMACION PREVIA DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: Brisston

No.	Descripción	Si	No
1	Disponibilidad de servicios básicos	X	
2	Revisión del Anteproyecto por el Municipio	X	
3	Aprobación de los planos arquitectónicos	X	
4	Aprobación de los planos estructurales	X	

El Gerente Operativo comunica al Diseñador el nuevo proyecto a diseñarse, indicándole las características de los mismos, y el perfil de los clientes potenciales.

El diseñador se reúne con el Gerente Operativo en una revisión inicial en donde se define los siguientes puntos:

- Presentación de los profesionales de la Empresa que van a participar en el proyecto.
- Especificaciones del proyecto tales como: ubicación, área, orientación.
- Número de usuarios y sus características
- Posibilidades económicas
- Necesidades especiales de los usuarios
- Actividades a las que va ser destinado el espacio
- Preferencias estéticas del cliente: volumétrica, estilo, color
- Preferencias constructivas.

2. Realización del cronograma del diseño

El diseñador procede a elaborar el cronograma correspondiente, según este formato:

Cronograma de Diseño (Anexo A)

En este cronograma se incluye proyectos nuevos de arquitectura (conjunto de viviendas individual y colectiva, edificaciones de equipamiento urbano, edificios de administración, edificios comerciales, bodegas, edificios culturales, urbanizaciones, plazas, parques y espacios públicos)

Los proyectos de arquitectura en edificaciones existentes (restauración, rehabilitación, remodelación y ampliación) que modifiquen o creen por lo menos una tipología arquitectónica completa, tales como unidad de vivienda de comercio, de administración, etc.

Se realiza una reprogramación de cronograma cuando las actividades a realizarse dentro del cronograma se encuentren afectadas por circunstancias especiales que no competan directamente con el diseñador o al equipo de diseño tales como:

- Cambio de requerimientos de diseño por parte del Gerente Operativo.
- Cambio de actividades por disposición de la Gerencia
- Cambios de diseño por información errada entregada al Diseñador por parte del Gerente Operativo o Gerente General.
- Retrasos por trámites municipales.
- Otros.

Esta reprogramación es aprobada y autorizada por el Gerente.

3. Investigación

Con los datos y el plan de trabajo (cronograma), el Diseñador procede a la etapa de investigación considerando los siguientes elementos cuando aplique:

i. Fase Teórica

Conocimiento de las actividades que se efectúen en el proyecto a diseñarse por medio de bases teóricas y análisis de las mismas.

ii. Estudio del medio

Medio Físico.- Documentación básica urbana (IRU, factibilidades, afectaciones, otros), recopilación de información del medio físico urbano- arquitectónico, estudio de suelos, y cuando el diseñador considere necesario levantamientos topográficos, fotografías, factibilidades, etc.

La documentación necesaria para elaborar el estudio del medio físico se encuentra debidamente detallada a continuación.

Control Interno No. 2

ESTUDIO DEL MEDIO

1. Requisitos Municipales para trámites Varios

La información que se presenta a continuación es un detalle mas amplio con registros incluidos de lo que se indico en el diagnóstico

a. Recopilación inicial de documentos

- IRM (Informe de Recopilación Metropolitana)
- Formulario Municipio
- Escritura
- Cedula y paleta de votación actualizada del propietario
- Croquis de ubicación
- Pago del impuesto predial
- Carné y Registro Profesional

Si el IRM indica que el lote no tiene servicios se debe obtener las factibilidades de acuerdo al siguiente detalle:

- Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Formulario de la EMAP
- Empresa Eléctrica Quito: Solicitud en papel simple

Si el IRM indica que se solicitara **Replanteo vial**, se debe obtener el mismo.

- IRM (Informe de Recopilación Metropolitana)
- Formulario Municipio
- Escritura
- Cedula y papeleta de votación actualizada del propietario
- Croquis de ubicación
- Levantamiento topográfico si la Administración lo requiere
- Planos de ubicación en escala 1:25000 (parroquias)

Con estos documentos y datos se realiza el proyecto.

2. Aprobación de Planos

- Formulario Municipio
- IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- Dos juegos de planos
- Escrituras
- Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- Carné y registro Profesional
- Factibilidades (si se requiere)
- Replanteo vial (si se requiere)
- Pago del 1x 1000 a los Colegios de Profesionales.

Casos Especiales.

- Si se requiere adosamiento se añade una autorización notariada del vecino (convenio de adosamiento)
- Si el proyecto tiene más de cuatro pisos o alberga mas de 25 personas se requiere de un informe con el visto bueno emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- Si el proyecto tiene incidencia ambiental se necesita la probación del impacto ambiental.
- Cuando el proyecto difiere en el uso del suelo, que contempla el Informe de Regulación Metropolitana (IRM) se requiere un informe de compatibilidad del uso del suelo.

3. Cuerpo de Bomberos

- a. Solicitud de visto bueno

- b. Dos juegos completos en Sistema de Prevención y Control de Incendios, con la firma del profesional responsable
- c. Memoria técnica del sistema de prevención y control de incendios con la firma del profesional.
- d. La documentación que ira al Municipio de Quito, en la que se incluirá un juego de planos del Sistema de Prevención y Control de incendios.

4. Informe Ambiental

- a. Carta dirigida a la Dirección metropolitana de Medio Ambiente
- b. Formulario de la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente
- c. IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- d. Dos juegos con planos del proyecto.
- e. Compatibilidad del uso del suelo.
- f. Carpeta Municipal con la documentación requerida.
- g. Informe ambiental del proyecto elaborado por un Técnico, Ingeniero Ambiental.
- h. Certificado de no tener impedimento legal para la ejecución del proyecto del Comisario del Municipio de Quito.

5. Compatibilidad Uso del Suelo

- a. Solicitud
- b. IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- c. Memoria técnica del proyecto.
- d. Implantación – Ubicación

- e. Pago del impuesto predial
- f. Cedula y papeleta de votación actualizada del propietario.
- g. Carné y Registro del Profesional.

Según la magnitud, caso y características del proyecto se debe averiguar en el Municipio la documentación que le haga falta.

6. Permiso de Construcción

- a. Formulario del Municipio para permiso de construcción
- b. Informe de aprobación de planos
- c. Pago de aprobación de planos
- d. Memoria técnica del calculo
- e. Dos juegos de planos de instalaciones
- f. Pago del Fondo de garantía.
- g. Hoja estadística INEN
- h. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- i. Carné y registro del profesional
- j. Pago a la EMAP por contribución e instalación del servicio.
- k. Pago por construcción a Colegios Profesionales.

- **Colegio de Arquitectos**

- Carpeta Completa

- Formulario del Colegio de Arquitectos para la construcción.

- **Colegio de Ingenieros Civiles**

- Planos arquitectónicos Aprobados

- Informe de planos aprobados

- Dos copias de planos estructurales

- Formulario de permisos varios

7. Planos Modificatorios y Ampliatorios

En caso de existir cambios en la obra se procede a legalizar los mismos:

- ii. Formulario Municipal de aprobación de planos

- iii. Memoria de cambios

- iv. Informe y juegos de planos aprobados

- v. Dos copias de los planos con los cambios y/o modificaciones

- vi. Autorización de condominios en caso de propiedad horizontal

- vii. Pago de impuesto predial

- viii. Pago a los colegios de profesionales

- ix. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- x. Carné y registro del profesional
- xi. Certificado del registrador de la propiedad.
 - Formulario
 - Escritura

Casos Especiales

- Si la ampliación compromete la estabilidad se requiere de un informe técnico autorizando los cambios.
- Si la ampliación supere el 1/3 del total se requiere un informe del Cuerpo de Bomberos

8. Propiedad Horizontal

- i. Formulario Municipal
- ii. Informe de aprobación de planos
- iii. Un juego de planos aprobados
- iv. Un original y dos copias de cuadro de alícuotas, linderos y áreas comunales
- v. Escritura certificada del Registrador de la propiedad
 - Formulario
 - Escritura
- vi. Pago Predial
- vii. En caso de la Empresa se requiere la copia del nombramiento del Representante Legal.

9. Permiso de Habitabilidad y Devolución del Fondo de garantía.

- i.** Formulario Municipal
- ii.** Informe de aprobación de planos
- iii.** Un juego de planos aprobados
- iv.** Permiso de Construcción
- v.** Original de pago del Fondo de garantía
- vi.** Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- vii.** Si se requiere la devolución en efectivo se adjunta una solicitud a la Dirección General Financiera por escrito y con timbres.

10. Aprobación Subdivisiones

- i.** Formulario Municipal
- ii.** IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- iii.** Escritura
- iv.** Certificado del Registrador de la propiedad
 - Formularios
 - Escrituras
- v.** Informes de factibilidad de servicios básicos (si las propiedades no cuentan con estos servicios)

- vi. Pago del impuesto predial
- vii. Seis copias de los planos de la propuesta urbanística
- viii. En caso de proyectarse calles o pasajes se añade un cronograma valorado de ejecución de obras de infraestructura
- ix. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- x. Carné y Registro del Profesional.

11. Cancelación Hipoteca

- i.** Solicitud papel simple
- ii.** Certificado del Registrador de la propiedad
- iii.** Formulario
- iv.** Escritura
- v.** Pago del Impuesto Predial
- vi.** Certificados de las Empresas de la entrega recepción definitiva de las obras exigidas
- vii.** Copias de los certificados de luz, agua y alcantarillado.
- viii.** Croquis de ubicación
- ix.** Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- x.** Escritura

En caso de que el proyecto necesite levantamiento arquitectónico, el Diseñador es el responsable de delegar o contratar a las personas que se encargan del levantamiento.

Cuando el Diseñador no ejecute personalmente el levantamiento arquitectónico, debe hacer una visita de control para constatar que los datos del plano levantado coincidan

con la obra física, registrando con firma y fecha en el mismo plano como constancia de su conformidad.

Medio Social.- Características de los usuarios (cantidad, edades, etc.) según lo mencionado en el punto 1 de la etapa de investigación.

3. Repertorio

Recopilación de ejemplos de diseño arquitectónico de obras del mismo género o similares realizadas a nivel nacional o internacional. Ejemplo: libros, Internet o visitas de obras.

4. Programación

Se realiza la programación según formato descrito a continuación:

PROGRAMACION

PROYECTO : BRISSTON

DISEÑADOR: Arq. Patricio Chávez

FECHA : 2008 / 01 /12

PROGRAMACION DE AREAS:

Zona	Espacio	No. Usuarios	Cant.	área (m2)	Total
Social	Sala	6	1	10	10
	Comedor	6	1	10	10
Intima	Dor. Master	2	1	12	12
	Dorm 1	½	1	11	11
	Dorm 2	½	1	11	11
Servicio	Baño Master	2	1	4	4
	Baño Completo	2/3	1	3.4	3.4
	Cocina/Maq.	2	1	9.5	9.5
TOTAL					70.9
				Circulación (%)	5.6
				Paredes (%)	4.9
				TOTAL	82 m2

Diseñador

Espacio: Los distintos ambientes que lo conforman

No. Usuarios: El No. de personas que lo utilizan

Cantidad: La cantidad de espacios que necesita en el proyecto

Área: Representa la superficie que ocupa el espacio, representada en metros cuadrados.

Total: El total de metros cuadrados del espacio

En caso de ser necesario, el Diseñador elabora gráficos de apoyo que oriente al cliente para la validación del mismo.

5. Ejecución del Plan Masa

Cuando el Proyecto requiere el Plan Masa, los elementos de presentación del mismo se establecen a continuación:

Control Interno No. 3

CONTENIDO MINIMO PROYECTOS

1. PLAN MASA

- Implantación General
- Ubicación

- Cuadro de áreas

- 1 Corte mínimo, dependiendo del Diseñador, este puede ser longitudinal o transversal.

2. ANTEPROYECTO

- Ubicación (Ingreso al Municipio)

- Implantación

- Cuadro de áreas

- Plantas

- Cortes (mínimo 1 para el cliente/ 2 para el Municipio)

- Fachadas (mínimo 2)

- Maqueta, perspectivas, modelo 3D (por lo menos uno de estos elementos en proyectos nuevos)

3. PROYECTO

- Ubicación
- Implantación
- Cuadro de áreas
- Plantas
- Cortes (mínimo 2)
- Memoria descriptiva (en los proyectos que exige el Municipio)
- Maqueta, perspectivas, modelo 3D (opcional)

La presentación de un cuadro de áreas, se basa en el siguiente ejemplo:

Planificación: D103-80		área del Terreno : 1638 M2		Densidad Neta
COS PB 80%		COS OP. 240%		-----hab/Ha

Piso	área Bruta	área no Computable Estación		área Útil
1	180	18	-	164
2	180	18	-	164

Total	360 M2	-----M2 No. ----- <hr/> Total área no Compatible -----M2	----- M2	328 M 2 CUS -----
-------	--------	--	-------------	-------------------------

NOTAS

- 1) No se permiten locales habitacionales en subsuelos.
- 2) De no coincidir las áreas de los planos con la de los planos, estos son rechazados.

Proyectos de Aumentos o Modificaciones

En caso de alteraciones, reconstrucciones y reparaciones, los planos comprenden las partes nuevas como las secciones afectadas del edificio existente.

En estos planos se destacan las intervenciones de la siguiente forma:

- Demoliciones, color amarillo
- Construcción nueva, color rojo
- Construcción sin demoler, sin color

Nota: A los planos del Plan Masa, Anteproyectos o Proyectos definitivos, se les debe adjuntar los documentos necesarios para su aprobación según sea el caso. Duchas listas se encuentran en la Guía de Trámites Municipales – Municipio de Quito.

6. Presentación del Plan Masa al Municipio

Cuando sea necesario para proyectos de gran magnitud, como conjuntos habitacionales u otros se presenta al Municipio de Quito el Plan Masa.

7. Elaboración del Anteproyecto y Asesoramiento Técnico

Los elementos de presentación de este se establecen según lo indicado en el control interno No.3, señalado y los ítems que apliquen, según registro de la lista de Control de Proyecto.

En el transcurso del Anteproyecto se debe tener el asesoramiento de profesionales que sean especialistas en varias áreas como:

- Tecnologías constructivas
- Estudio estructural
- Estudio acústico
- Estudio hidro – sanitario
- Estudio de suelos
- Impacto ambiental
- Otros.

Además en caso de ser necesario se investiga con proveedores de los materiales técnicos que se van a utilizar en el proyecto, asegurándose de calidad, variedad y costo.

Nota: Cuando se requiere se utiliza el registro Listado de Servicios Prestados o Profesionales Calificados, que contiene los datos de profesionales en las ramas antes mencionadas.

Control Interno No.4

Para la contratación de los diferentes profesionales se requiere la Empresa se utiliza el siguiente control interno

La contratación de estudios complementarios se realiza, cuando se han receptado las observaciones en caso de existir los planos arquitectónicos por parte del Municipio, con la autorización del Gerente.

- i. Determinación del trabajo a realizar
- ii. Recopilación de información de profesionales, que han trabajado en Shushine Home Cia.Ltda. en base al registro Listado de Servicios Prestados o Profesionales Calificados.

- iii. Cuando requiera de nuevo profesionales para realizar estudios complementarios, se selecciona de acuerdo a lo indicado en el siguiente registro:

Shushine Home	HOJA DE CALIFICACION SERVICIOS PROFESIONALES	CODIGO DIS01F02
----------------------	---	----------------------------

FECHA : 2008 / 12 / 01

NOMBRE: Ing. Bladimir Chico

ESPECIALIDAD: Ing. Civil

DIRECCION: AV. La Prensa No. 540

TIPO DE TRABAJO A REALIZARSE: Calculo Estructural

TELEFONO: 2455 – 852 **FAX:** 2541 – 854 **CELULAR:** 096005028

PERFIL TECNICO	SI	NO	OBSERVACIONES
Cumple Idoneidad técnica Requerida	X		
Muestra sólida conocimientos del tema	X		
Cuenta con Experiencia	X		
Ha realizado trabajos similares anteriormente en los últimos 3 años	X		
Disponibilidad de tiempo para trabajar con Shushine Home	X		
Garantiza el trabajo realizado	X		
Cuenta con soportes su Currículo Vital	X		
Calidad de trabajos anteriores efectuados (visitas)	X		

Nota: El profesional contratado debe cumplir con todos los requerimientos para que se pase a formar parte del listado de Servicios Prestados o Profesionales Calificados.

Puede adjuntarse cualquier documento de respaldo.

Gerente Operativo

- iv. Determinación del profesional que ejecutara el estudios complementario
- v. Entrega de la documentación al profesional seleccionado.
- vi. Elaboración del contrato por la ejecución de los estudios, donde se establecen plazos, montos, etc.
- vii. Cuando el Gerente Operativo solicite requerimientos referentes a instalaciones especiales, alguna distribución específica de luminarias. Toma corrientes, etc.

- viii. Recepción del estudio complementario
- ix. Revisión del estudio complementario la misma que consiste en lo siguiente:

- **Revisión Planos Estructurales**

El diseñador revisa aspectos de forma, es decir, comparación de planos arquitectónicos con planos estructurales, revisa las planillas de hierro y niveles y revisa aspectos formales de cálculo estructural

- **Revisión Planos Eléctricos**

El Ing. Civil contratado realiza una revisión técnica de los planos eléctricos y cuando se requiera realizar alguna instalación especial, este debe validarse dicho plano con su firma.

El diseñador revisa aspectos de forma, es decir, comparación de planos arquitectónicos con planos eléctricos.

- **Revisión Planos Hidrosanitarios**

El diseñador arquitectónico revisa aspectos de forma, es decir, comparación de planos arquitectónicos con planos hidrosanitarios. El Ing. Civil contratado revisa la parte técnica del plano hidrosanitario.

Los responsables de las revisiones mencionadas anteriormente, deben dejar constancia de que han realizado la revisión en el Registro Revisión de estudios Complementarios.

En caso de existir observaciones, el Diseñador reporta las mismas al profesional para su solución.

1. Al final de cada estudio complementario, el Gerente Operativo, o sea el profesional, revisa tomando en cuenta la calidad del trabajo, el cumplimiento de los plazos. Si el profesional esta satisfecho ese trabajo es tomado en cuenta para nuevos trabajos.

2. Aprobados los estudios complementarios, el diseñador es el encargado de archivar los estudios del proyecto.

8. Revisión del Anteproyecto y Elaboración del Presupuesto Referencial.

Se realiza una revisión del anteproyecto según fechas establecidas, en esta reunión participan el Diseñador y Gerente Operativo y quien se considere necesario.

La revisión del anteproyecto contempla lo siguiente:

- Revisar constructivamente el anteproyecto
- Correspondencia de plantas, fechas y cortes
- Verificar los elementos del registro **Lista de Control de Proyecto**
- Expresión grafica clara (utilización de leyes, puntas a corte del autocad)
- Comprensible para el cliente (plantas amobladas, fachadas con sombra)
- Correspondencia del dibujo con escala.

Revisado el anteproyecto y realizadas las modificaciones que sean necesarias en caso de existir las mismas, se procede a elaborar el presupuesto referencia (costo por metro cuadrado).

9. Elaboración del proyecto Definitivo

Los elementos de presentación se establecen en la tercera etapa numeral 3.

Para la impresión del proyecto Definitivo, cuando aplique se basa según lo establecido en el registro Lista de Control de Proyectos.

10. Revisión del Proyecto Definitivo

Según cronograma se establece la fecha de reunión para la revisión de los planos arquitectónicos con el Gerente Operativo y quien considere necesario.

La revisión contempla lo siguiente:

- Revisar que la documentación presentada por el área de diseño este completa, según el control interno No, 3. Lista de Control de Proyectos.
- Revisar que el proyecto a construirse sea ejecutable.
- Revisar dimensionamiento.
- Correspondencia de plantas, fachadas y cortes
- Revisar que el dibujo sea claro, dimensionado y que las escalas correspondan a las indicadas.
- Revisar las especificaciones sean coherentes con el detalle señalado.

11. Presentación y Aprobación del proyecto Definitivo al Municipio.

Si el cliente requiere la aprobación municipal se presenta al Municipio el proyecto Definitivo, según lo establecido en el Control Interno No. 2 de diseño.

- **Elaboración de detalles arquitectónicos**

Cuando el Gerente Operativo lo requiere se elaboran los detalles y cuando se aplique, según el registro Lista de Control de Proyectos. Los detalles que se elaboran se resumen en el Cuadro de Acabados.

- **Verificación del proyecto Definitivo**

La verificación del proyecto definitivo la realiza el Diseñador, la misma que consiste en comparar el plano arquitectónico con el estructural, verificando que el proyecto sea técnicamente construible según fechas establecidas en el cronograma.

- **Elaboración del Cubicaje y Presupuesto**

Cuando el cliente lo requiera y con la carpeta completa del proyecto incluido los estudios complementarios, el diseñador procede a realizar el respectivo cubicaje y presupuesto de acuerdo a lo establecido en el capítulo I.

- **Cambios del Presupuesto**

En caso de que el presupuesto presentado por el Diseñador al Gerente Operativo, no cumpla con sus expectativas y se requiera un cambio de diseño, este notifica mediante Memo al Gerente, indicándole los motivos del cambio.

- **Entrega y Almacenamiento de la Carpeta Aprobada**

La carpeta de planos arquitectónicos, detalle y estudios complementarios certificada por el diseñador y aprobados los planos arquitectónicos por el Municipio se distribuye de la siguiente manera:

MANEJO DE PLANOS

Distribución de Copias	Numero de copias	Planos Arquitectónicos	Detalles	Estudios Complementarios	Planos Aprobados
Gerente Operativo	1	X		X	Original
Presidente de Obra	2	X	X	X	X
Archivo de Oficina	Original	X	X	X	X

Entregada la carpeta definitiva se procede a medir la satisfacción del cliente, mediante el siguiente formato:

MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

PROYECTO: Brisston

DISEÑADOR: Arq. Patricio Chávez

CUADRO A

Por favor responder a las siguientes preguntas:

1. ¿ El diseñador cumplió a tiempo con el cronograma inicial?
2. ¿Hubo el interés del diseñador en el proyecto?
3. ¿El diseñador entendió los requerimientos establecidos?
4. ¿Esta clara la idea de cómo va a quedar el proyecto?
5. ¿El diseñador esta al tanto de los materiales que va a utilizar en el proyecto?
6. ¿Existe conformidad con la distribución de los espacios en los proyectos?
7. ¿Hay satisfacción estética del proyecto?
8. ¿El diseño se ajusta a las posibilidades económicas de la constructora?
9. ¿Se consulto acerca de los gustos y preferencias antes de iniciar el proyecto?
10. ¿Le recomendaría el diseñador con otra persona?

OBSERVACIONES

GERENTE OPERATIVO

Si los resultados de la medición de satisfacción del cliente son iguales o mayores al 80% del total, se considera como diseño satisfecho y es tomado en cuenta para futuros proyectos.

CAPITULO I

1. Aspectos Generales

Antecedentes

Base Legal de la Empresa

La empresa Shushine Home se constituyo el 13 de junio de 2001 como una Compañía de Responsabilidad Limitada, con una duración de cincuenta años, contados a partir de la inscripción del presente contrato en le registro mercantil, plazo que podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de Socios expresamente convocada para este efecto. El domicilio de la compañía será en el Distrito Metropolitano de Quito y podrá abrir agencias o sucursales en cualquier lugar del territorio nacional o fuera de el.

El capital pagado de la compañía cuando se constituyo fue de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000), dividido en cinco mil participaciones, iguales e indivisibles, de un dólar de los Estados Unidos de América cada una (US\$ 1). Actualmente el capital pagado es de diecisiete mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 17.000).

La distribución del capital de constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada es la siguiente:

ANEXO 1

1.1.2. Objetivos de la Empresa

Objetivo General

Satisfacer en un 100% las necesidades de los clientes de la ciudad de Quito ofreciendo el mejor diseño en viviendas con acabados de primera, enfocado a familias de estatus medio alto.

Objetivos Específicos

- Entregar conjuntos residenciales con excelentes materiales, responsabilidad en las estructuras y acabados de primera, dentro de los plazos establecidos.
- Generar una imagen de confianza hacia nuestros clientes, comunidad y proveedores con la finalidad de ser líderes en la construcción hasta el 2010.
- Incrementar anualmente la efectividad en el trabajo del recurso humano mediante el mejoramiento continué de los procedimientos de gestión de personal.
- Establecer y comprometer en el 2006 a toda la organización en el desarrollo, ejecución, mantenimiento y control de un Sistema de Gestión de la Calidad que asegure la conformidad de los productos con los requerimientos de los clientes.

Objetivos Estratégicos

- Iniciar la construcción de proyectos inmobiliarios cuando estos se encuentren vendidos en planos el 30% de su totalidad.

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña Histórica

Para febrero del 2002 Shunshine Home realiza una ampliación en sus instalaciones, cambiando su domicilio a unas oficinas más amplias, pero debido a los planes futuros de incrementar sus proyectos para octubre de 2004, realiza otra ampliación en sus instalaciones y en el personal para poder ofrecer un mejor servicio y responder a la gran demanda de su producto.

En abril de 2003 inicia la construcción de otro de sus proyectos denominado Richmond, compuesto por 10 casas de 136 y 230 metros cuadrados a un precio de 71.000 y 212.000 dólares, ubicado en Francisco del Campo lote 68 y Alberto Einstein entregado en junio de 2004.

En febrero de 2004 se da inicio a la construcción de l proyecto denominado Shelton, ofreciendo un total de 13 casas de 134 y 152 metros cuadrados, a un costo de 82.000 y 102.000 dólares, ubicado en la Modesto Chávez lote 16 y Alberto Einstein, entregado en mayo de 2005.

En la actualidad cuentan con dos proyectos en construcción ubicados en Ponciano Alto Kinston, constituido de 17 casas de 118 metros cuadrados a un precio de 68.000 dólares vendido en su totalidad, inicio su construcción en febrero de 2005 y fue entregado en febrero del 2006 y berkley ubicado en Santa Lucia, conjunto de 14 casas de 130 y 160 metros cuadrados a un precio de 81.000 dólares, vendido solo el 60%, inicio su construcción en mayo de 2005 y se entrega fue en abril de 2006.

En el valle de Cumbayá se inicio en enero del 2007 la construcción de un conjunto habitacional mas exclusivo denominado Brickston, que en planos consto de 9 casas, pero debido a los requerimientos de los clientes, se disminuyo a 7 casas; hasta el momento se han vendido cinco casas y su entrega fue en diciembre del 2008 a un precio de 114.000 y 175.000 dólares.

Existen dos proyectos próximos a ser lanzados, uno de ellos ubicado en la urbanización sector del colegio SEk denominado Princeton, que ofrece 25 casas de 128 y 160 metros cuadrados y un bloque de departamentos a \$175.000 dólares; inicio su construcción en mayo de 2006 y su entrega fue en mayo del 2007. Hasta el momento existen 4 casa vendidas, debido a que el proyecto esta en planos y sus dimensiones pueden variar.

El otro proyecto esta ubicado en la Almagro y Wimper será un edificio de 10 pisos con suites y departamentos que esta en elaboración y aun no se han establecido precios ni áreas.

Año tras año los integrantes de esta Empresa han adquirido los conocimientos, así como la experiencia necesaria para poder brindar confiabilidad y eficiencia a sus clientes en su trabajo, lo que les han permitido obtener el 15% anual de crecimiento y obtener un buen posicionamiento en el mercado.

1.2.2 Organigramas

1.2.2.1 Estructural

La organización estructural presenta un esquema de la Compañía que facilita la apreciación objetiva de sus partes integrantes, en lo referente a las unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas. El diseño de una estructura organizacional efectiva implica el identificar las funciones que cumple la Empresa, clasificarlas por área, agruparlas por unidades funcionales.

A continuación se presenta el organigrama estructural

ANEXO 2

1.2.2.2 Funcional

La organización funcional parte del organigrama estructural, permite conocer las funciones principales básicas de cada unidad administrativa. El detalle de las funciones se realiza de las más importantes a las de menor trascendencia, es decir, se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.

A continuación se presenta el organigrama funcional, en base al organigrama estructural indicado anteriormente.

(1) Junta de Socios

- Cumplir y hacer cumplir la ley y los presentes estatutos.
- Designar, al presidente y al Gerente General y respecto de estos funcionarios fijar sus renunciaciones y removerlos cuando fuera el caso.
- Aprobar las cuentas y los balances y los informes de los Administradores.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y la prorrogación del contrato social.
- Resolver acerca de la constitución de gravámenes y la enajenación de los inmuebles propios de la Compañía.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la Compañía.

(2) Presidencia

- Cumplir y hacer cumplir la ley, los presentes estatutos y las resoluciones de la Junta General.
- Presidir las sesiones de la Juntas Generales y autorizar con su firma las actas correspondientes, en unión del Secretario.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación.
- Vigilar y controlar la marcha administrativa de la Compañía.

(3) Gerencia General

- Representar a la Compañía en lo judicial y extrajudicial y celebrar a nombre de ella, todos los actos y contratos, sin limitación a la cuantía, con la excepción contemplada en el artículo vigésimo séptimo de estos estatutos.
- Organizar la contabilidad y el aspecto administrativo de la Compañía, nombrando y removiendo empleados y trabajadores y fijando las remuneraciones de ley.
- Abrir y cerrar cuentas corrientes bancarias a nombre de la compañía y girar libremente sobre dichas cuentas corrientes.
- Organizar y mantener bajo su responsabilidad, el archivo de la compañía y los libros de actas de las deliberaciones de las Juntas Generales, así como los demás aspectos señalados por ley.
- Presentar a la Junta General cada año y a la finalización del correspondiente ejercicio económico de la Compañía, informes, cuentas de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios sociales.
- Convocar a las juntas generales ordinarias y extraordinarias y actuar de Secretario de dichas Juntas Generales.

(4) Gerencia Operativa

- Selección y contratación de acabados de construcción en cada obra.
- Elaboración de planillas de facturación de avances de obra.
- Selección y contratación de contratistas para diseño, construcción y demás actividades administrativas.
- Fiscalización y control de los avances de obra por contratos
- Elaboración de preformas de cambios de viviendas.
- Planificación con el área de ventas para determinar acabados de acuerdo a las especificaciones de los clientes.
- Selección de proveedores para compra de materiales.
- Planificación con el área de ventas entrega de las viviendas.
- Manejo del personal administrativo.

(5) Contabilidad

- Registro y contabilización de las transacciones diarias de la Empresa.
- Emitir liquidaciones de Proyectos
- Generar pagos semanales.
- Ingresar costeo de sueldos al sistema
- Revisión de la contabilidad generada.
- Presentar informes de pagos a gerencia
- Ingresar los comprobantes de ingreso, egreso y diario
- Elaborar formato de conciliación bancaria
- Cuadrar saldos según bancos
- Revisar nomina enviada y procesarla
- Generar diarios contables e ingresar al sistema contable.
- Registra e el formato las compras de activos
- Registrar depreciaciones mensuales
- Revisar y coordinar inventario físico de activos
- Cuadrar cuentas en general
- Registrar actas generadas en el periodo
- Revisión total de la contabilidad generada
- Presentar balances mensuales a la Gerencia
- Arqueo de caja chica
- Ocasionalmente pagar a proveedores y contratistas
- Apoyar en las actividades a la Gerencia

(6) Ventas

- Proporcionar información de mercado ala área de diseño, para la elaboración de proyectos inmobiliarios
- Apoyar en la elaboración de proyectos y en la tramitación municipal legal
- Atender llamadas, visitas e informar adecuadamente al cliente externo.
- Asesorar a los clientes en financiamiento, tramitarlos y lograr el anticipo.
- Negociar el ultimo precio para poder cerrar el negocio y así prepara la documentación de venta.

- Registrar los pagos y entrega de propiedades
- Organizar la entrega de conjuntos
- Elaborar y revisar reporte de ventas.
- Instruir a sus colaboradores acerca de las estrategias de ventas para los clientes.
- Evaluar el desempeño de sus subalternos en base a objetivos de ventas.
- Capacitar a los vendedores en caso de que disminuyan las ventas.
- Emitir reportes a los directivos para la correcta toma de decisiones.
- Manejar la base de datos de clientes.

(7) Vendedores de Planta

- Manejo de clientes
- Vender los proyectos
- Elaboración y seguimiento de pro forma de clientes
- Demostración de viviendas

(8) Vendedores de obra

- Atención a clientes que se presentan en las obras
- Vender los proyectos en obras
- Elaboración y seguimiento de preformas de clientes.

(9) Secretaria

- Recepción y entrega de documentación
- Realizar llamadas a los proveedores y técnicos
- Entregar documentación a mensajería
- Manejo de Caja Chica de la oficina
- Satisfacer los requerimientos de las personas que visitan la entidad
- Administrar el flujo de correspondencia desde y hacia la organización
- Recibir a las personas que ingresen a la entidad y contratarles con los colaboradores que les puedan ayudar en sus gestión

- Atender las llamadas telefónicas y enlazarlas con los colaboradores de la organización.
- Recibir fax y entrega a los destinatarios
- Recibe correspondencia y entrega a sus destinatarios
- Realizar llamadas especiales (larga distancia, regionales, celulares) solicitadas por los colaboradores.
- Canalizar el envío de correspondencia fuera de la oficina
- Llevar el control de la copiadora
- Actualizar la guía telefónica interna

(10) Mensajería

- Distribución de documentación recibida
- Entrega de documentación a la secretaria
- Mensajería
- Mantenimiento de oficinas
- Realizar y trámites en: Municipio, notarias, registradores de propiedad.
- Realizar pagos de servicios básicos y colegio de profesionales.
- Realizar depósitos y retiros bancarios
- Llevar a la copiadora, planos y otros documentos que se requiere reproducir
- Mantener la limpieza de la cafetería: arreglo diario y/o cada vez que necesite
- Apoyar en las actividades de Gerencia
- Contestar el teléfono

(11) Compras

- Revisar las cotizaciones de proveedores
- Analizar la calidad del material para posible compra
- Retirar materiales de las bodegas de los proveedores
- Entrega de material a diferentes obras
- Enviar los materiales de la bodega general a las diferentes obras cuando los proveedores la dejan en la misma

(12) Diseño Construcción

- Elaborar planos de los proyectos
- Aportar con la documentación necesaria para obtener los permisos legales para iniciar la construcción
- Cumplir con las normas legales en cuanto al diseño de los planos.
- Establecer un cronograma de actividades
- Controlar los adelantos de las obras de acuerdo a las fechas establecidas
- Controlar la calidad y distribución de materiales
- Dirigir técnicamente la construcción de las obras
- Definir el tiempo que lleva cada actividad en el proceso del diseño
- Plantear varias alternativas del proyecto
- Hacer un anteproyecto
- Revisar el anteproyecto por asesores técnicos
- Hacer el proyecto definitivo
- Designar y controlara el dibujo a los asistentes de diseño
- Dirigir arquitectónicamente
- Ingresar al municipio el proyecto arquitectónico y revisar el seguimiento de aprobación
- Validar el proyecto definitivo mediante aprobación del cliente.

(13) Residente

- Elaborar cronograma de actividades
- Dirigir al personal
- Controlar el uso del material
- Controlar los trabajos de los contratistas
- Organizar los documentos y registros de obra
- Controlar la asistencia y rendimiento del personal
- Controlar la calidad en el trabajo
- Dirigir al personal
- Planificar actividades
- Ejecutar y controlar el libro de obra

- Elaborar planillas y anexos
- Recibir material
- Controlar la bodega
- Controlar el uso del material
- Controlar la calidad de material y especificaciones técnicas
- Controlar plazos de entrega de materiales
- Controlar mano de obra calificada para trabajo de calidad
- Controlar los trabajos de contratistas en cuanto a calidad y especificaciones técnicas
- Controlar el tiempo de ejecución
- Controlar la mano de obra calificada para trabajos de calidad
- Controlar trabajos de contratistas en cuanto a calidad y especificaciones técnicas
- Controlar el tiempo de ejecución
- Controlar cronograma de avance de obra

(14) Bodega

- Control de la bodega
- Reporte de consumos quincenales
- Facturas y guías de remisión materiales de obra
- Solicitar materiales directamente a la obra o secretaria
- Manejo de caja chica de obra
- Compra de materiales menores
- Recibir materiales de proveedores
- Organizar y entregar los pedidos a las diferentes obras
- Despachar material de la bodega general a las diferentes obras **cuando los** proveedores la dejan en la misma
- Recibir y clasificar los materiales, herramientas y equipos y ubicarlos en los lugares establecidos
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y herramientas
- Asegurar la bodega y verificar materiales
- Llevar documentación sobre los movimientos de la bodega y etiquetar los materiales de acuerdo al estado que se encuentren.

1.2.2.3 De Personal

El organigrama del Personal constituye también una variación del organigrama estructural, permitiendo reflejar la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas, indicando el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla

CAPITULO II

2. Análisis Situacional

2.1 Análisis del Sector

En la Provincia de Pichincha la población, ha evolucionado con una tasa promedio anual del 2.80%, lo cual ha incrementado la necesidad de vivienda en el sector de la construcción.

Durante el quinquenio 2003 – 2007, la Provincia de Pichincha, especialmente la Región Sierra, arroja el mayor atractivo en lo correspondiente a solicitudes de permisos destinados a la construcción de vivienda.

El 48% de los permisos otorgados por los municipios en esta región corresponde a Pichincha, aspecto que se debe a su alto crecimiento poblacional generado, especialmente porque en ella se asienta la ciudad de Quito, capital del país, constituye el mayor foco de actividad industrial, comercial, bancaria y de servicios de la región Sierra.

La provincia de Pichincha es considerada como una gran fuente de trabajo y de estudio, convirtiéndose en un atractivo para los emigrantes internos, por lo que permanentemente debe incrementar la actividad de la construcción vía infraestructura habitacional.

La oferta de proyectos inmobiliarios se han incrementado proporcionalmente, ante el hecho se ha generado una incipiente competencia en el medio.

El sector de la construcción ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años y se evidencia especialmente en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito, generando diversos proyectos de construcción por Constructoras como: Urde sierra, Shushine Home Constructora Cia. Ltda., Naranjo Ordóñez, etc.

Mercado

En el año 2000 el Ecuador adopta la dolarización, lo que conlleva cambios sustanciales en el sector de la construcción. Además si consideramos el creciente envío de remesas de los emigrantes especialmente de España y Estados Unidos.

El sector de la vivienda en el tercer trimestre de 2007, y el primer trimestre del 2008 mantiene la demanda en niveles aceptables por el incremento de préstamos bancarios y la facilidad de obtener préstamos hipotecarios en el IESS a bajos intereses y por períodos de tiempo mayores.

Numero de Viviendas a Construirse 2003 – 2007

El 46% de los permisos otorgados por los municipios de esta región corresponden a Pichincha, aspecto que se debe a su alto crecimiento poblacional, generado especialmente porque en ella se asienta la ciudad de Quito, capital del País.

2.2. Diagnóstico Situacional

Fortalezas

Las fortalezas son aspectos positivos internos de la Empresa y que se pueden presentar en las diferentes áreas que la conforman. Para la Constructora son las siguientes:

- Trabajo en equipo para todos los proyectos que se realizan en la Constructora
- Contratación de personal calificado para el proceso de planificación, diseño y construcción.
- Experiencia en construcción
- Innovación continua en diseño y acabados
- Capacitación continua en sistemas de construcción

- Personal idóneo para cada una de las funciones en los procedimientos de legalización de las viviendas
- Buen ambiente de trabajo y comunicación entre departamentos
- Autogestión
- Capacitación continua al personal administrativo en cuanto a administración de proyectos y área financiera
- El personal administrativo y de obra cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones
- Re inversión continúa.

Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos internos de la Empresa que se pueden presentar en diferentes áreas que la conforman. Para la Constructora son las siguientes:

- No se cuenta con una correcta delegación de funciones.
- No existe supervisión en el desempeño de funciones de personal
- Falta de control disciplinario al personal (horarios de ingreso y salida)
- Existen deficiencias en la atención que se brinda a los clientes
- Inexistencia de investigaciones de mercado para la construcción de posibles proyectos
- No se realizan mediciones de satisfacción del cliente

- La Constructora no tiene una organización orientada a objetivos (planeación estratégica)

Oportunidades

Las oportunidades son situaciones favorables para la industria y que pueden presentarse a nivel económico, social, político, legal, cultural, competitivo, etc. Para la Constructora son las siguientes:

- La Constructora contará con los servicios de una Empresa filial para los acabados
- Créditos Hipotecarios con bajas tasas de interés
- Diversificación de materiales importados para la construcción y acabados
- Construcción de proyectos en terrenos de alta plusvalía
- Demanda de viviendas va en aumento cada año
- El pago de terreno en algunas ocasiones se los realiza a través de intercambios de inmuebles por ejemplo: cuando se adquiere un terreno y se construye un edificio de cinco plantas, una de ellas es entregada al propietario que ha cedido su terreno para la construcción.

Amenazas

Las amenazas son situaciones desfavorables para la industria y que puede presentarse a nivel económico, social, político, legal, competitivo, etc.

- Conjuntos con diseño similares a bajos precios
- Gran número de ofertantes en el campo
- No existen espacios disponibles para la contratación de proyectos en la ciudad

Análisis Interno

Del levantamiento de información realizado se determinó que las siguientes áreas son el resultado crítico, ya que cada una de ellas tiene mucha incidencia en el desarrollo del producto final, debido a que el resultado de ellas depende el éxito o fracaso del proyecto, es por eso que las actividades que se describe a continuación y los conjuntos y mejoras que se hagan a las respectivas áreas se lo hace en los siguientes capítulos.

Se debe recalcar que las actividades que se describen en cada proceso funcionando actualmente, se las mejorará de acuerdo a la investigación realizada a otras Constructoras de la competencia, tomando en cuenta un proceso que tiene una secuencia lógica de actividades para cada área y dependiendo de ello se han establecido uno o mas procedimientos para los capítulos IV, V, VI y VII.

Planificación y Evaluación de Proyectos

- Investigación de mercado
- Compra del terreno a través de las escrituras de compra – venta
- Evaluación Financiera

Diseño

- Concurso de Profesionales con la finalidad de obtener el anteproyecto.
- Elaboración de presupuestos
- Aprobación del Presupuesto
- Aprobación de los planos por el Municipio de Quito
- Licencia de declaratoria bajo el régimen de propiedad horizontal

- Recepción del fondo de garantía
- Licencia de Construcción de Edificación.

Comercialización de los bienes Inmobiliarios

- Lanzamiento del proyecto por los diferentes medios publicitarios
- Venta de las casas
 - _ Venta en planos
 - _ Venta durante el proceso de construcción
 - _ Venta de acabados

Adquisiciones de Materiales para la construcción

- Análisis y aprobación de proveedores
- Compra de materiales para la construcción
- Entrega y manejo de materiales a la persona encargada de la Bodega
- Cronograma de actividades para la construcción.

CAPITULO III

3. Direccionamiento Estratégico de la Empresa

Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir los esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir, se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en su función de su naturaleza organizacional.

Actualmente la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, sin embargo, se ha realizado un levantamiento de información por medio de entrevistas a los ejecutivos de la Empresa, obteniendo la siguiente propuesta:

3.1. Misión

La misión de Shunshine Home, es brindar un servicio excelente y oportuno a las familias que buscan su casa ideal, la cual debe encerrar las maravillas que tiene un hogar y desde luego un buen ambiente y seguridad, contando con una construcción con excelentes materiales, responsabilidad en las estructuras y acabados de primera que se conserven como el primer día, logrando que sus propietarios sientan que junto a nosotros su inversión realmente ha elevado su estilo de vida, generando una imagen de confianza hacia nuestros clientes, comunidad y proveedores, para lograr así que nuestra Empresa sea líder en el mercado de la construcción.

3.2. Visión

La Visión de Shunshine Home, es constituirse en una Empresa líder en el sector de la construcción dentro del país, a través de la oferta de una diversidad de conjuntos residenciales, con el fin de satisfacer las necesidades de las familias, mas allá de sus expectativas en cuanto a calidad, exclusividad, diseño y seguridad, en base a nuestros recursos humanos, técnicos y financieros, orientados por los principios básicos de la Empresa.

3.3 Objetivos

Planificación y Evaluación de Proyectos

- Realizar las actividades necesarias para determinar segmentos de mercado a los que se va atender, lugares de compra de terrenos y análisis financiero de los mismos.
- Determinara el cumplimiento adecuado de las normas legales para la realización de un proyecto.

Diseño

- Diseñar proyectos arquitectónicos, controlar procesos de diseño, dirigir el equipo de trabajo, realizar presupuestos y ejecutar estudios complementarios.

Comercialización de los Inmobiliarios

- Planificar la venta de proyectos en planos, durante y después de la ejecución del proyecto, así como, recopilar información a clientes para futuros proyectos.

Adquisición de Materiales para la Construcción

- Realizar las compras de materias primas, materiales, bienes y servicios obteniendo productos y servicios de calidad a menor costo
- Evaluar y aprobar proyectos
- Coordinar de la dirección técnica y administrativa de la obra.
- Revisar que los materiales estén en buen estado, actualizar la entrega y la salida de materiales, controlar el uso correcto de materiales, actualizar el inventario de materiales.

3.4 Políticas

Marca

- El logotipo de la Compañía debe ser usado únicamente para fines relacionados con el giro del negocio; en casos especiales se solicitará la autorización por escrito exclusivamente de la Gerencia.

Personal

- Brindar una imagen impecable a los clientes presentándose todos los días de labor, con los uniformes de trabajo limpios y en buenas condiciones.
- Facilitar las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño eficaz de sus actividades, tanto a los colaboradores de obra como administrativos.
- Salvaguardar la integridad de los trabajadores en obra mediante la entrega de cascos, guantes, impermeables, seguros de vida, salud y de accidentes.
- Los trabajadores deberán entregar a la Compañía al separarse del servicio el uso de sus licencia o vacaciones, todos los enseres, útiles, herramientas, instrumentos, etc., recibidos para el desempeño de sus trabajo
- Todo el personal ya sea administrativo o de obra debe marcar y firmar personalmente las tarjetas y hojas de control de asistencia.
- Entregar el manual de inducción si se realiza un incremento de personal
- Capacitar a todo el personal del correcto uso de equipos y materiales.
- El personal debe evitar el desperdicio de materiales de trabajo que reciban para su labor y devolver los que no utilizan.

Cliente

- El cliente es primero, puesto que es la clave de nuestro negocio, lo que conlleva a realizar estudios constantes de las necesidades y requerimientos, de modo que podamos estar al día con sus expectativas, Sunshine Home, quiere captar clientes y conservarlos: familias ecuatorianas o extranjeras residentes en el Ecuador, cuyas necesidades son un estilo de vida cómodo, confortable y seguro.

- Buena calidad a un precio razonable; los precios que se ofrecen a los clientes serán debidamente justificados para evitar confusiones.

Calidad

- La calidad es nuestro mejor servicio, la clave de nuestro éxito de hoy y mañana.
- La calidad es la piedra angular del éxito de “Shunshine Home”. La confianza se basa en la imagen de calidad que tiene la empresa y el prestigio que adquirió a lo largo de los años por sus altos niveles de calidad
- Cada servicio que presta y cada contacto que mantienen con el cliente ayudan a formar esa imagen
- La calidad como ventaja competitiva, mediante la observación y análisis de la competencia y ofreciendo un producto con un valor agregado que marque la diferencia.
- Buscar la máxima calidad sin medir los costos no es garantía de éxito, como tampoco lo es buscar solamente la reducción de los mismos. Se obtiene una ventaja competitiva duradera, si se encuentra el equilibrio entre la mejora de la calidad y la reducción de los costos, al buscar el valor óptimo para el consumidor.
- La formación y el trabajo en equipo son de máxima importancia a la hora de aplicar normas de alta calidad. Se requiere una formación continua para asegurarse que cada día de las personas entienden su trabajo y estén capacitadas para llevarlo a cabo. El trabajo en equipo permite lograr resultados mejores que la suma de los esfuerzos individuales.
- Los trabajadores se ven motivados por el compromiso de la dirección en cuanto a la calidad, por las metas que se fija y por las responsabilidades y reconocimiento que se les debe dar. La participación del personal ayuda a lograr los objetivos en el menor plazo posible.

- Todas las unidades estratégicas de la empresa cumplen un papel fundamental a la hora de ofrecer calidad a los clientes. Esto implica un profundo conocimiento del servicio que se ofrece, es decir un amplio conocimiento.
- “Shunshine Home” comprobará el progreso a través de escuchar a sus clientes y medir sus resultados. Las fallas y los errores deben analizarse y corregirse.

Producto

- Los conjuntos habitacionales serán construcción con excelentes materiales, responsabilidad en las estructuras y acabados de primera.
- El residente de la obra debe entregar mensualmente avances de la obra.
- El bodeguero debe emitir reportes semanales de consumos de materiales
- Los conjuntos habitacionales se entregaran en la fecha pactada con el cliente.

Ventas

- La exhibición de la casa modelo se realizará sin amoblarla.
- Las viviendas serán entregadas siempre y cuando el cliente haya cancelado la totalidad del precio establecido.
- Brindar atención personalizada a todos los clientes que demanden nuestro producto.
- Proporcionar información pertinente para facilitar la apreciación del producto por parte de los clientes.

Planificación de Proyectos

- Uno de los factores para encontrar el mercado es la investigación del terreno y/o estado de la edificación antigua en donde se analizará: calidad y estado, estructura y terminaciones, servicios básicos, sistemas de comunicación, deudas, etc.
- Investigar la ubicación geográfica, estructura del tráfico, destino urbano, plan regulador, medioambiente.
- Investigar el entorno, situación política y económica, potencial esparcimiento, colegio, relaciones con el municipio, calidad y confianza subcontratistas, relaciones con otros proveedores.

Diferenciación

- Shunshine Home mantiene la innovación en cada uno de sus proyectos y como los clientes lo podrán apreciar todos sus proyectos entregados tienen una marca de exclusividad, no tienen ninguna similitud en sus estructuras.
- El cliente tiene la posibilidad de modificar sus casas a su gusto y necesidades en la etapa de acabados.
- La Constructora mantiene un contacto directo con el cliente, quien puede visitar la construcción y dar a conocer sus puntos de vista en etapas de obra gris y acabados.
- La compañía tiene la flexibilidad en horario de atención al cliente, ya que para personas que trabajan pueden acceder a nuestras instalaciones los fines de semana.

Servicio

- Shunshine Home ofrece no solo conjuntos innovadores, sino que garantiza sus estructuras desde el momento de la entrega en un plazo de cinco años y un año en acabados.
- La Constructora cuenta con vendedores en planta para personas que desean visitar la compañía y vendedores en obra para personas que visitan la construcción directamente,
- La Constructora brinda confiabilidad en la instalación de muebles tanto en los dormitorios, como en la cocina ofreciendo de tres a cinco años, dependiendo del caso.
- Contamos con personal capacitado en atención al cliente, de manera que el cliente tiene acceso a toda la información necesaria para el conocimiento de cada uno de los proyectos.

Precio

- La Constructora ofrece facilidades de pago, ya que el cliente puede cancelar la entrada del precio de la vivienda a plazos y la diferencia se puede cancelar con un crédito hipotecario, considerando que los créditos a la vivienda se encuentran con bajas tasas de interés.
- Los precios variarán dependiendo de los requerimientos del cliente, ya que se presentará una lista de los diferentes servicios con sus características y beneficios y los respectivos valores.

Promoción

- Shunshine Home cuenta con cinco proyectos entregados, lo que constituye uno de los mejores medios publicitarios, ya que los clientes pueden apreciar y verificar su trabajo personalmente.

- Además, la Constructora se da a conocer en el mercado, por su publicidad en los siguientes medios: pagina Web, televisión, radio, trípticos y vallas publicitarias.

Desarrollo de Mercados

- Shunshine Home Constructora Cia.Ltda. presenta nuevos proyectos ofreciendo a sus clientes la oportunidad de adquirir departamentos con el lanzamiento de un nuevo proyecto en el 2008, Paragon al mismo dos nuevos conjuntos residenciales próximos a ser construidos a disposición de los clientes en planos.

3.6 Principios y Valores

Principios

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la Empresa, y definen el liderazgo de la misma.

- **Disciplina.-** Todo el equipo de trabajo se Shunshine Home tiene que respetar las reglas establecidas.
- **Orden.-** Tanto el personal como los insumos y materiales deben estar en el momento y sitio adecuado.
- **Trabajo en equipo.-** La unión hace la fuerza, alcanzar metas comunes, mediante la integración de todo el personal.
- **Competitivo.-** Realizar las funciones con un valor agregado que permita que el individuo sobresalga.
- **Innovador.-** Tener una actitud proactiva a la generación de nuevas tendencias tecnológicas.

- **Eficiencia y Eficacia.-** Ser consistentes en el cumplimiento de los objetivos, optimizando los recursos.
- **Mejoramiento Continuo.-** Facilita el conocimiento de la experiencia acumulada de la Empresa, y a su vez permite detectar posibles falencias para poder resolverlas.
- **Responsabilidad social.-** Todos los miembros de equipo de trabajo, deben actuar, tanto con ética como con moral, además de participar y ayudar en las iniciativas sociales que ayuden al desarrollo de la comunidad.
- **Entrenamiento.-** Preparación continúa para poder enfrentar oportunamente los cambios del entorno, siempre guiados por la visión, misión y principios.
- **Reconocimiento continuo al logro de la excelencia.-** Motivar al personal a ser cada día mejores, no solo como personas sino también en su trabajo.
- **Oportunidades de empleo sin distinción.-** Proveer oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

Valores

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

- **Compromiso.-** Involucramiento total del personal con la organización con el fin de cumplir con los objetivos de la Empresa.
- **Transparencias.-** Honestidad en todas las actividades, evitando perjudicar a las demás personas.
- **Efectividad.-** Todo el personal debe trabajar íntegramente en la búsqueda de la calidad para alcanzar la eficiencia y ofrecer un servicio que satisfaga completamente las necesidades de los clientes.

- **Atención al cliente.**- Siempre enfocados a cumplir con atención y mejoramiento continuo al cliente, a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Creatividad.**- La creatividad involucra tener la capacidad de resolver los problemas que se presenten y encontrar nuevos caminos para proyectarse hacia el crecimiento de la empresa.
- **Confidencialidad.**- Hay que entender que no se puede repartir información que solamente es para la Empresa y se debe orientar al compromiso de mantener la información en reserva entre las partes involucradas.
- **Cumplimiento.**- Adquirido un compromiso entre la Empresa y el cliente, debe ponderar la realización de ese compromiso u obligación adquirida.
- **Responsabilidad.**- La responsabilidad debe entenderse como un compromiso a responder cabalmente por las decisiones y acciones propias que la empresa adquiere.
- **Honestidad.**- Buscar, aceptar y decir la verdad en los acuerdos con las partes, y en el uso de la información, garantizando confianza, fidelidad en el cliente.

CAPITULO IV

4. Diseño e implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero en el área de Planificación y Evaluación de Proyectos.

4.1. Diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de Control.

Al área de planificación y evaluación de proyectos consta de un procedimiento que se divide en cuatro procesos, los mismos que se describen a continuación.

1. Investigación de Mercado

La empresa Shunshine Home Constructora Cia. Ltda. actualmente no cuenta con un proceso establecido para obtener una correcta información de mercado, así como, un responsable de ejecutarla, la cual le permite a la Empresa obtener información oportuna, acerca de las especificaciones e información del entorno, para establecer parámetros de evaluación y concesión de posibles proyectos.

Las actividades que se cumple en el proceso de planificación y evaluación de proyectos es el siguiente.

- a. Análisis de la ubicación geográfica y valor de los terrenos para su posible compra.
- b. Evaluación de la disponibilidad de servicios básicos.
- c. Investigación de la oferta de la competencia en proyectos similares a los que planifican en la Empresa, tanto en los acabados como en materiales utilizados.
- d. Consideración de los requerimientos de los clientes a través de telemercadeo.

2. Compra de terreno a través de las escrituras de compra- venta

Esta responsabilidad esta a cargo del Gerente General y consta de las siguientes actividades:

- a. Contacto con el vendedor para obtener detalles del terreno como:
 - i. Metros cuadrados
 - ii. Línea de fábrica.- especificaciones COS (coeficiente de ocupación del suelo) y CUS (coeficiente del uso del suelo)
 - iii. Pago al día del impuesto predial
 - iv. Certificado del Registro de la Propiedad para dar constancia de que el terreno esta libre de hipotecas o algún fraude por alteraciones a las escrituras.
- b. Revisión de la línea de fábrica para comprobar si el terreno es apto para la construcción que se desea realizar.
- c. Determinación del precio de compra del terreno y formas de pago.
- d. Firma de las escrituras entre comprador y vendedor ante un Notario.
- e. Legalización del bien en el Registro de la Propiedad.

3. Evaluación Financiera.

Al realizar el levantamiento de la información acerca de la elaboración de proyectos se realizaron las siguientes observaciones:

- a. El Gerente Operativo hace un cálculo estimativo del costo del metro cuadrado en base a sondeos realizados a los terrenos ubicados en el sector.
- b. El costo del metro cuadrado de construcción se lo obtiene de la siguiente forma:
 - i. Datos históricos de proyectos anteriores
 - ii. Costos de construcción obtenidos de la Cámara de Construcción.
- c. De la información obtenida en el punto a y b se obtiene el costo por metro cuadrado de construcción, el mismo que es tomado como referencia para obtener el costo total del proyecto.
- d. El precio de venta que se establece para la comercialización de inmuebles es del 50%; este porcentaje es el que los ejecutivos de Shunshine Home consideran el requerido para sus edificaciones.

4.2 Evaluación de los Procedimientos de Control Utilizados

Realizado el diagnóstico al área de Planificación y Evaluación de Proyectos y a sus respectivos procesos se identificaron las siguientes novedades:

1. Investigación de Mercado

- La investigación de mercado que actualmente se realiza en la Constructora Shunshine Home Cia. Ltda. es muy deficiente, ya que no cuenta con personal capacitado para realizarlo, lo cual dificulta obtener información oportuna para la toma de decisiones en propuesta de los anteproyectos.
- La constructora no cuenta con información que permita identificar claramente cual es su segmento de mercado evitando conocer las expectativas de los clientes.

2. Compra del terreno a través de las escrituras de compra – venta

- No existen parámetros que permitan determinar la incidencia del costo del terreno en el total de la inversión, es decir, si el costo del terreno es mayor al 20% del total de la construcción, el precio de venta será más elevado que los de la competencia.
- Las negociaciones del precio de terreno no tiene sustento en análisis financiero, como flujos de caja que determinen los posibles ingresos y egresos en que debe incurrir la Constructora, para poner en marcha del proyecto, por lo tanto establecer el porcentaje del costo de oportunidad del mismo.
- El precio de venta que se establecen a los inmuebles que pretenden ser comercializados se los determina sin tomar en cuenta los de la competencia.
- Los proyectos que han sido ejecutados se los han realizado en base de oportunidades de compra de terrenos o por simple intuición.

3 . Evaluación Financiera

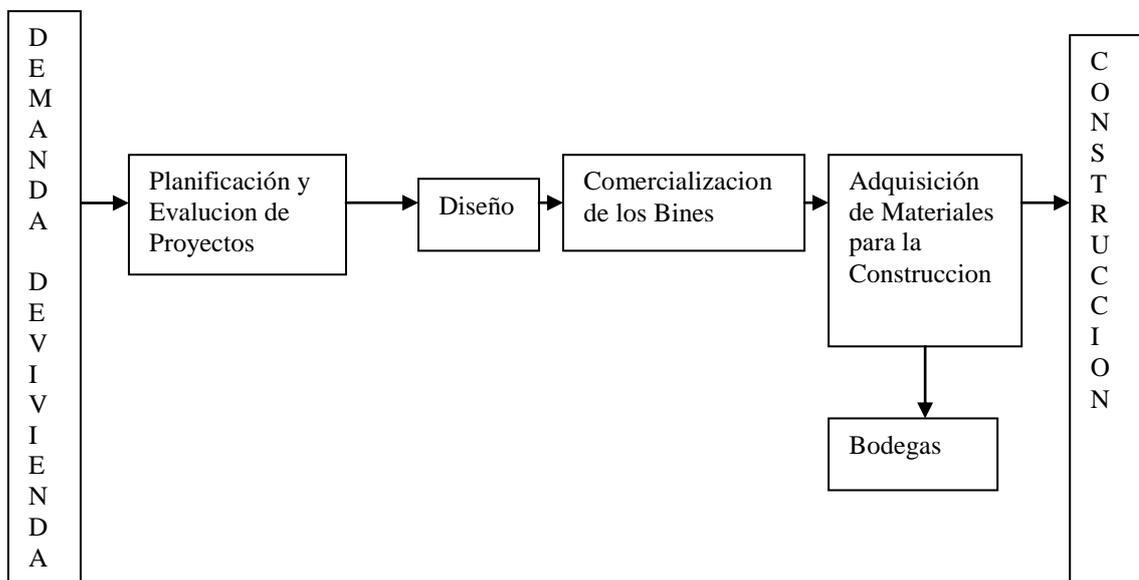
- No se elaboran presupuestos tentativos que indiquen la inversión aproximada del proyecto, para poder determinar si se desecha antes de ocurrir en otros costos y tiempo.
- El presupuesto que se realiza no tiene respaldo de un cronograma que evite gastos innecesarios por el tiempo ocioso y por fechas establecidas en la entrega de actividades delegadas.
- Los presupuestos presentados a la Junta General no tienen sustentos de información adecuados, ya que no se realizan las evaluaciones financieras necesarias y simplemente se los aprueba en base a estimados o referenciales, tampoco existen parámetros mínimos en cuanto a porcentajes para la toma de decisiones financieras.

4.3 Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el área de Planificación y Evaluación de Proyectos, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

Para una mejor ejemplificación de lo indicado se presenta a continuación un grafico que detalle dichos procedimientos de control interno que formarían parte de la implementación.

MACRO PROCESO DE CONSTRUCCION DIAGRAMA DE FLUJO No. 1



Se hace un recorrido el funcionamiento de los procesos que se recomiendan se implementen:

1. Investigación de Mercado

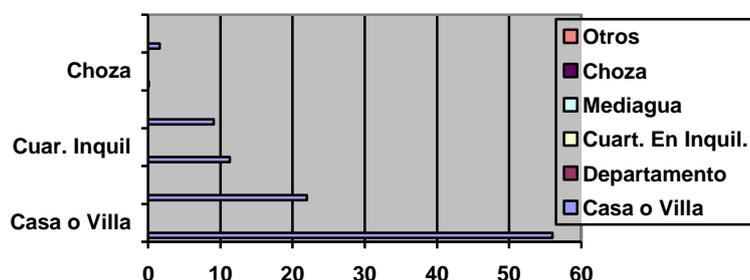
La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de la información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo. En el caso de Shunshine Home Constructora Cia. Ltda., la toma de decisiones esta a cargo de la alta gerencia.

La información que se presenta a continuación nos sirve como parámetro para determinar el porcentaje de personal en Pichincha que posiblemente pueden demandar una vivienda y con el correcto trabajo de investigación de mercado que se va a proponer, se puede atender esas demandas y a la vez satisfacerlas.

La tenencia de la vivienda es la forma de dominio o de capacidad de usufructo que tienen las personas, o los hogares en su conjunto sobre la vivienda.

Cabe indicar que el no poseer vivienda, es un problema de los hogares asentados en las ciudades más pobladas e importantes del área Urbana del país, de ahí el alto porcentaje de la alternativa “en arriendo”, lo que se constituye como demanda insatisfecha.

Cabe mencionar de que lo antes expuesto se puede decir, que las personas que están arrendando o en viviendas cedidas son una oportunidad de venta de muebles para las Constructoras formales, ya que las mismas representan un 19.4% en promedio de la población de Pichincha que en algún momento requieren vivienda.



Como se puede apreciar en el cuadro la población tiene una mayor atracción por las viviendas en casa, lo que para nuestra empresa es favorable, ya que es un segmento de

mercado del cual podemos obtener información de sus gustos y preferencias para la elaboración de nuestros proyectos.

También se hace necesario detallar el funcionamiento de un subproceso identificado en el proceso principal y es el siguiente.

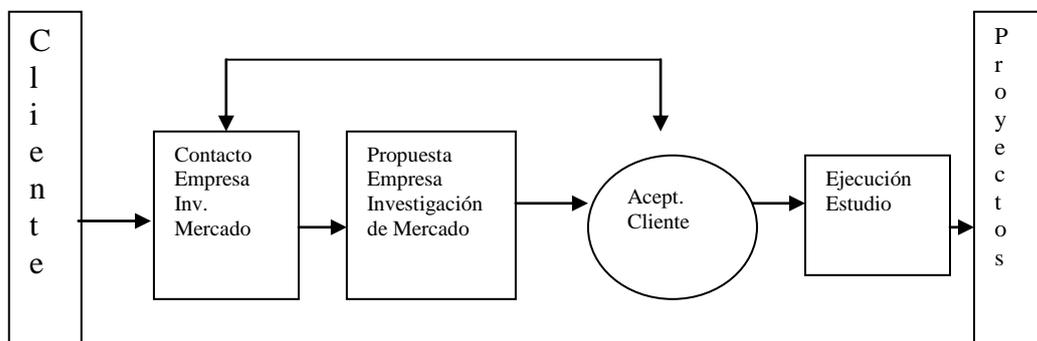
Determinación del segmento

En lo que se refiere a proyectos inmobiliarios Sunshine Home Constructora Cia. Ltda... ha identificado el siguiente segmento.

El segmento al cual atiende actualmente la Constructora son personas que pagan por una vivienda entre US\$ 65.000 y US\$ 90.000 es decir, personas de clase media alta que deseen vivir en el norte de Quito o valle de Cumbayá.

Para obtener información acerca de los lugares de compra, gustos y preferencias de los consumidores en donde se van a realizar proyectos inmobiliarios, se puede contratar los servicios especializados de una empresa de investigación de mercado. A continuación se plantea un modelo de la misma.

Diagrama de Flujo INVESTIGACION DE MERCADO



De acuerdo a los resultados de la investigación y dependiendo de los segmentos y de la localización de los mismos, se determinan los requisitos que este segmento demanda para el futuro proyecto a ejecutarse.

Cabe mencionar que los lugares en donde se han realizado los actuales proyectos se encuentran ubicados en la parte norte de la ciudad de Quito, en los sectores de Ponciano, Santa Lucía y Cumbayá, se puede manifestar que la Constructora ha realizado proyectos en lugares que tienen una demanda importante, debido a que estos se encuentran localizados en lugares poblados que cuentan con todos los servicios básicos, tales como: supermercados, centros comerciales, lugares de entretenimiento, hospitales, colegios, escuelas, etc. Los mismos que proporcionan una buena plusvalía para los intereses de los futuros compradores.

Antes de realizar la compra del terreno se ha identificado el lugar de compra del mismo, debe existir una reunión preliminar entre el Gerente General, Gerente Operativo y Diseñador para definir la proyección del proyecto

2. Proyección del Proyecto

Para realizar la proyección del proyecto se debe tomar en cuenta la siguiente información:

- Número de metros cuadrados versus habitabilidad
- Incidencia del costo del terreno (Costo del terreno/ No. De viviendas / Precio de venta de una Vivienda).

Si el resultado del análisis de esta información es favorable se realiza el estudio de factibilidad.

3. Estudio de Factibilidad

Se detallan los subprocesos que se requiere que se implementen:

a. Línea de Fábrica del Terreno

La línea de fábrica es simplemente la división entre los espacios públicos y los privados, en donde se delimiten las dimensiones del terreno, el mismo que consta de los siguientes detalles: área del terreno, el lote mínimo, frente, fondo, retiros, adosamientos, coeficiente de la ocupación del suelo COS, coeficiente del uso del suelo CUS, densidad neta, afectaciones, usos de zonificación, altura de construcción, número de pisos, uso principal del terreno, usos prohibidos del terreno y observaciones generales.

b. Análisis de la información

Se analizan los siguientes aspectos, en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede construir?
- Residencias
- Viviendas de baja densidad
- Viviendas múltiples
- Etc.

- ¿Qué tipo de vivienda se va a construir?

Considerando el tipo de terreno, el informe de regulación urbana (IRU) y ubicación.

- Presupuesto referencial o tentativo elaborado por el diseñador encargado del proyecto, el mismo que contiene la siguiente información:
 - Costo el m² de construcción
 - Obras de urbanización

- Conocer los requerimientos del cliente utilizando información recopilada por el personal de ventas a clientes actuales y futuros, a través de diferentes medios tales como: Tendencias del Mercado, Entrevistas personalizadas y grupos focales.

- Costo Financiero

- Tiempo tentativo

- Precio de venta, el Gerente debe fijar el precio de venta de los proyectos incrementando al costo de los mismos (costo del terreno + presupuesto) un porcentaje de utilidad no menor al 15%.

El Gerente analiza toda la información y realiza un flujo de caja, para determinar el Valor Actual Neto (VAN), la tasa de retorno (TIR). Si los resultados son positivos para los intereses de la Constructora (obteniendo en el Flujo de Caja un TIR de al menos el 10%) se procede a realizar la compra del terreno.

4. Definición del Proyecto

Antes de realizar la definición del proyecto y según lo descrito anteriormente, se efectúa la compra del terreno por parte del Gerente. Adquirido el terreno se procede a la elaboración del diseño según lo descrito en el capítulo V

Cuando el diseño del proyecto definitivo ha sido terminado (revisado, verificado, validado) se realiza el presupuesto definitivo, tomando en cuenta los siguientes controles internos.

a. Elaboración del Cubicaje

- El diseñador verifica que la carpeta del proyecto contenga los planos completos (arquitectónicos, estructurales, instalaciones y detalles) y elabora el listado de rubros a ejecutar.

- Con la lista de rubros se llena el registro Hoja de Cubicaje, una por cada rubro, completando la información detallada de acuerdo a la unidad establecida en el rubro.

- Esta información es elaborada en un plazo no mayor a 5 días laborables, por parte del diseñador.
- Cuando el Gerente Operativo encuentre errores u omisiones en el cubicaje, estudios complementarios y planos arquitectónicos, esta información es devuelta al responsable, el mismo que realiza las modificaciones que sean necesarias en tres días laborables.

A continuación se establece un modelo de presupuesto propuesto para la empresa Shushine Home Constructora Cia. Ltda...

Codigo	Rubro	Unidad	Cantidad	P, Unitario \$	P, Total \$
1	Mamposteria	m2	6,00	88.000,00	528.000,00
2	Enlucido Vertical	m2	12,00	45.500,00	546.000,00
3	Meson de cocina	ml	1,30	236.000,00	306.800,00
4	Ceramica de meson	m2	1,40	137.500,00	192.500,00
5	Puntos de Iluminacion	pto	2,00	201.250,00	402.500,00
6	Puntos de toma corrie	pto	2,00	196.750,00	393.500,00
7	Acometida de luz	ml	60,00	25.000,00	1.500.000,00
8	Puertas metalicas	m2	4,10	321.500,00	1.318.150,00
9	Ventanas metalicas	m2	9,70	299.000,00	2.900.300,00
10	Mallas de ventilacion	m2	2,85	105.000,00	299.250,00
11	Vidrio 3 mm	m2	9,70	154.000,00	1.493.800,00
12	Pintura de caucho	m2	65,00	30.750,00	1.998.750,00
Costo directo					11.879.550,00
Costo indirecto					1.781.932,50

Total Presupuesto	13.661.482,50
--------------------------	----------------------

Plazo ejecucion: 5 meses

Atentamente,

DISEÑADOR

b. Requisitos en la elaboración del Presupuesto

- Los precios unitarios que alimentan el Presupuesto son obtenidos a través de una hoja electrónica elaborada en Excel; debe existir un registro de precios unitarios por cada rubro. Los precios de los materiales con los cuales es alimentada la plantilla de Excel son proporcionados por el área de compras.

- Los rendimientos con los especialistas, el diseñador alimenta la plantilla de Excel son los tomados en obra por el residente de obra, según los controles de rendimientos.
- De acuerdo con el tipo de obra a ejecutarse se considera un porcentaje de imprevistos el mismo que tiene como base para el cálculo el costo directo total del proyecto.
- Los costos indirectos del proyecto son un porcentaje de los costos directos y determinados por el Gerente.
- La suma de los costos directos e indirectos dan como resultado el valor del presupuesto total de la obra a ejecutarse.
- Cuando el presupuesto ha sido concluido, este es entregado al Gerente Operativo para su revisión y posteriormente al Gerente General para su aprobación. En caso de existir ampliaciones o reducciones en el presupuesto, este es devuelto al diseñador para su modificación, en algunos casos se puede ver afectado el diseño del proyecto y esta modificación la realiza el área de Diseño y el proceso nuevamente vuelve al inicio.

c. Manejo del Presupuesto

- Aprobado el presupuesto, se extiende una copia al Gerente Operativo y Residente de Obra.
- En caso de que existan rubros no contemplados en el presupuesto por omisiones, cambios de especificaciones o diseño del residente de obra o diseñador, comunican mediante memo al Gerente para elaborar el respectivo adendum al presupuesto.

5. Elaboración del Cronograma

Aprobado el presupuesto se realiza la Hoja del Cronograma, la misma que es elaborada por el Residente de Obra.

- La Hoja del Cronograma es llenada a través de barras GANT, las mismas que deben señalar el período de ejecución y contener el porcentaje de avance programado por semana hasta completar el 100% de avance por rubro. La Hoja del Cronograma debe ser entregada para su aprobación al Gerente Operativo.
- Con la hoja del cronograma y porcentajes señalados en las barras por cada rubro. El Gerente Operativo procede a valorarlo económicamente, tomando como base el valor total del presupuesto aprobado, este trabajo se lo realizara en los 3 días laborables siguientes a la aprobación del plazo de ejecución.
- En caso de que el Gerente o cuando el proyecto ya ha sido comercializado en planos según lo descrito en el capítulo VI y el cliente solicite la ejecución de rubros extras no contemplados en el presupuesto inicial aprobado, el Coordinador de ventas, solicitara mediante un memo al diseñador elaborar el presupuesto de dichos rubros para su aprobación, el mismo que es entregado en un plazo de 2 días laborables al cliente.

A continuación se presenta un registro que sirve de control interno para el área que se esta analizando, el mismo que es revisado por parte del Gerente General.

Control para la Planificación y Evaluación de Proyectos

No.	Descripción	Si	No
1	Investigación de mercado	X	
2	Incidencia del Costo del Proyecto menor o igual al 20%	X	
3	Revisión de la línea de fabrica	X	
4	Elaboración del Flujo de Caja	X	
5	TIR mayor al 10%	X	
6	Margen de utilidad mayor al 15%	X	
7	VAN positivo	X	
8	Compra del terreno	X	
9	Elaboración del Cronograma	X	
10	Elaboración y aprobación del presupuesto	X	

Observaciones: Si todas las actividades han sido realizadas se puede pasar a la etapa del diseño.

Gerente General

Todos los puntos del registro son positivos se procede a iniciar la etapa, caso contrario se realiza la actividad que no se haya completado o quedo inconclusa.

CAPITULO V

5. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al área de Diseño.

5.1 Diagnóstico de la Situación actual de los Procedimientos de Control.

Actualmente en el área de Diseño se realizan siete procesos importantes que describen la elaboración de proyectos de diseño, los mismos que se detallan a continuación:

1. Concurso de Profesionales con la finalidad de obtener el anteproyecto

La empresa cuenta con una base de datos profesionales (arquitectos) que han participado en proyectos anteriores, a los cuales se les participa la idea de presentación de los anteproyectos. Cabe recalcar que los arquitectos seleccionados cumplen con el perfil profesional adecuado y el carné otorgado por el Colegio de Arquitectos de Pichincha.

Existen dos posibilidades de contratación de Arquitectos, así tenemos:

- a. Selección del Arquitecto por conocimiento de su trabajo.
 - i. Contactar al profesional para poner en su conocimiento el nuevo proyecto a realizarse.
 - ii. Proporcionar las especificaciones para que se proceda al diseño del anteproyecto.
 - iii. Recepción de la carpeta con el anteproyecto.
 - iv. Evaluación y análisis del anteproyecto ante la Junta General de Socios.

- v. Poner en conocimiento del profesional y proceder a la celebración del contrato por servicios profesionales.
- vi. Presentar las sugerencias o cambios en caso de que la Junta General de socios lo amerite.
- vii. Elaboración de los planos definitivos para poner en marcha el proyecto.

b. Participación por concurso para seleccionar el mejor anteproyecto

- i. Participar a los profesionales que consten en la base de datos para que ingresen al concurso voluntariamente.
- ii. Proporcionar las especificaciones para que se proceda al diseño del anteproyecto.
- iii. Recepción de carpetas con anteproyectos.
- iv. Evaluación y análisis de los anteproyectos ante la Junta General de Socios.
- v. Poner en conocimiento del profesional ganador y proceder a la celebración del contrato por servicios profesionales.
- vi. Elaboración de los planos definitivos para poner en marcha el proyecto.

Con el diseño de los planos arquitectónicos definitivos, se procede a la realización de los planos complementarios como son:

Estudio de Suelos.- En este estudio se definen especificaciones técnicas acerca de la composición del mismo, para determinar si se puede hacer mejoramiento del suelo o si no se requiere ninguna actividad adicional para empezar la edificación del proyecto.

Planos estructurados.- Comprenden aquellas especificaciones técnicas del plano arquitectónico, en relación al cálculo matemático de la planilla de hierros que se usara para levantar la edificación propuesta.

Planos de instalaciones sanitarias.- Que se refiere al diseño hidro – sanitario de la edificación propuesta y los materiales que se requieren para las mismas.

Planos de instalaciones eléctricas.- Que se refiere al diseño eléctrico de la edificación propuesta y los materiales que se requieren para la misma, así como las especificaciones técnicas de las instalaciones que se requieran.

Se debe tomar en cuenta que en cada plano deben constar las firmas de los responsables con las fechas de elaboración de las mismas.

Realizado el proceso antes mencionado, se procede a la contratación de un Ing. Civil y si es el caso la contratación de Ing. Electrónicos, Sanitarios y en Telecomunicaciones de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a. Contratación por recomendación del Arquitecto a cargo del proyecto.
- b. Contratación del personal que consta en la base de datos.
- c. En el caso de no existir disponibilidad de personal se procede al reclutamiento del personal por los diferentes medios de comunicación.

2. Elaboración del Presupuesto.

Esta actividad es uno de los pilares más importantes dentro de la realización de los proyectos, en vista de que este se plasma la inversión requerida, tanto de mano de obra, materiales, maquinaria y gastos necesarios para la preparación del terreno, previo al inicio de la construcción.

El presupuesto es un detalle minucioso de cada uno de los desembolsos a realizarse en la consecución de los proyectos de la Empresa. En Shunshine Home Cia. Ltda. se elaboran dos tipos que se detallan a continuación:

- a. El presupuesto de obra civil, el mismo que es elaborado por el Arquitecto encargado del diseño arquitectónico del proyecto.
 - i. Cálculo del cubitaje (división en metros cúbicos) del total del terreno.
 - ii. Estimación de la maquinaria a utilizarse para la preparación del terreno.
 - iii. Valoración de los recursos, tanto materiales, humanos, como tecnológicos.
 - iv. Obtención del costo global de los recursos que intervienen.
- b. Elaboración de un presupuesto de acabados de primera, elaborado por el Gerente Operativo, en base a criterios de proyectos anteriores y requerimientos de los clientes.

3. Aprobación del Presupuesto

Elaborados los presupuestos, tanto de la obra civil como de acabados, se procede a la consolidación en un presupuesto general, previo la revisión y cruce de información de los precios propuestos, con los establecidos en el Boletín o Manual de Costos de la Cámara de la Construcción, el mismo que será enviado para su revisión, aprobación y autorización por parte del Gerente General y la Junta General de Socios.

4. Aprobación de los Planos por el Municipio de Quito.

Este procedimiento esta establecido por el Municipio de Quito, ya que es el organismo encargado de la aprobación de los planos. A continuación se detallan los requisitos que debe seguir:

- Formulario de aprobación de planos para edificación con el registro de datos y timbres.
- Informe de Regulación Metropolitana (IRM) actualizado.

- Dos juegos de planos arquitectónicos, escala 1:100 – 1:50, con cuadro de áreas, graficado en la primera lamina del proyecto, conteniendo; área del lote, área de construcción en planta baja, porcentaje de COS, área útil total de construcción, porcentaje de CUS, área bruta de construcción total, área de vivienda, área de comercios y oficinas, área de estacionamientos, áreas comunales, número de unidad de vivienda y número de estacionamientos.
- En caso de construir con préstamo hipotecario, adjuntar 3 juegos adicionales.
- Comprobante de pago del 1 x 1000 a colegios profesionales.
- Comprobante de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.
- Escrituras del terreno o la promesa de compra – venta notariada e inscrita en el Registro de Propiedad.
- Copias del carné del Registro Municipal y registro profesional.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Certificados otorgados por la EMAAP que establezca la dotación de servicios (agua potable y alcantarillado)

5. Licencia de Declaratoria bajo el régimen de Propiedad horizontal.

Formulario suscrito por el o los propietarios y el profesional, Arquitecto o Ingeniero Civil, quien debe declarar ante el funcionario municipal que la información contenida en el mismo y sus anexos se ajustan a la verdad y cumple con la normativa vigente sobre la materia. La firma del profesional Arquitecto o Ingeniero Civil constante en este formulario debe ser reconocida por un Notario Público.

A continuación se detallan los registros que se deben seguir ante el Municipio:

- Escritura de adquisición del inmueble inscrita en el Registro de Propiedad.
- Certificado de gravámenes actualizado.
- Acta de Registro original o copia certificada y planos arquitectónicos o Acta de Registro de reconocimiento de edificaciones existentes.
- Cuadro de alícuotas y áreas comunales que contenga única y específicamente las fracciones correspondientes del total de las áreas de uso privado y susceptible de individualizarse. A las áreas de uso comunal no se asignaran alícuotas, debiendo constar de manera detallada la superficie y destino.
- Original o copia certificada de Planos arquitectónicos aprobados vigentes o con Permiso de Construcción, para el caso de proyectos aprobados antes de la vigencia de la presente ordenanza.

6. Recepción del fondo de garantía

Lista de requisitos exigidos por el Municipio:

- Garantía bancaria o póliza de seguros del propietario.
- Planilla por fondo de garantía original, dirigido al Tesorero Municipal.
- Copia del informe de aprobación de planos.
- Copia del comprobante de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.

7. Licencia de Construcción y Edificación

Lista de especificaciones exigidos por el Municipio.

- Formulario de permiso de construcción con el registro de timbres y datos.
- Informe de aprobación de planos arquitectónicos (original o copias certificadas)
- Un juego de los planos arquitectónicos (original o copia certificada)
- Dos juegos de planos estructurales con el registro de firmas profesionales.
- Dos juegos de planos de instalaciones eléctricas e hidrosanitarias con el registro de firmas de profesionales
- Comprobante de pago para la construcción, a los colegios profesionales.
- Comprobante de depósito por fondo de garantías.
- Comprobante de pago por aprobación de planos
- Comprobante de pago del EMAAP por instalación de los servicios.
- Hoja estadística de construcción
- Copia del carné del registro municipal y registro profesional del Constructor y Calculista.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
- Para 4 pisos o mas, informe de estudio de suelo y subsuelo de mas de 2.5 mh. Memora del cálculo estructural.
- Carta de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.

5.2. Evaluación de los Procedimientos utilizados.

Realizado el diagnóstico al área de Diseño y a sus respectivos procesos se han identificado las siguientes novedades:

1. Concurso de profesionales con la finalidad de obtener el anteproyecto.

Del diagnóstico realizado a este procedimiento se encontraron las siguientes diferencias:

- La Constructora no cuenta con personal a cargo de la contratación y evaluación de profesionales que prestaran sus servicios en los diferentes proyectos.
- Carencia de una base de datos adecuada del posible personal que se pueda contratar en caso de necesitar sus servicios, dificultando la disponibilidad inmediata de información.
- No existen parámetros establecidos que permiten evaluar el profesionalismo de los posibles candidatos a ser contratados.

2. Elaboración del Presupuesto.

- Los presupuestos definitivos que se realizan no se basan en presupuestos referenciales que faciliten el cálculo correcto de los valores aproximados de la inversión que se va a realizar.
- Los rubros que constan en el presupuesto se toman en cuenta solo desde la etapa de construcción y no se toma en cuenta la planificación, la evaluación, etc., lo que no permite conocer el valor real de los gastos que se van a realizar.
- No se realizan cronograma que vayan a la par con los presupuestos para poder identificar cuanto tiempo y dinero se necesita aproximadamente, lo que causa desfases grandes entre lo presupuestado y gastado.

3. Aprobación del Presupuesto.

- Previo a la aprobación de planos, la Constructora no consigue una revisión por parte del Municipio, ya sea el plan masa o al anteproyecto, lo que puede ocasionar inconformidades cuando se presentan los planos definitivos al Municipio.
- La Junta General de Socios son los encargados de aprobar el presupuesto, sin embargo, no tienen ninguna referencia de valores para poder aprobarlos, es decir, que confían ciegamente en el Arquitecto o comparan los precios con los establecidos con el mercado.
- El presupuesto aprobado no es entregado al responsable de compras, para que este puede controlar las compras del proyecto en base a los rubros establecidos.
- No se realiza un análisis de precios unitarios lo que afecta la elaboración de futuros presupuestos.

4. Aprobación de los planos por el Municipio de Quito.

Previo a la aprobación de planos. La Constructora no consigue una revisión por parte del Municipio, ya sea el plan masa o al anteproyecto, lo que puede ocasionar inconformidades cuando se presentan los planos definitivos al Municipio.

5.3 Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el área de Planificación y Evaluación de Proyectos, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

Para una mejor ejemplificación de lo indicado se presenta a continuación un gráfico que detalla dichos procedimientos de control interno que formarían parte de la implementación.

ANEXO 3-4-5

Control Interno No. 1

1. Información Previa del proyecto

A continuación se describen los controles internos que se deben considerar:

- Cuando el proyecto lo requiere el Diseñador o su Delegado al iniciar el diseño arquitectónico del mismo, debe solicitar los servicios básicos del proyecto (factibilidades de agua, luz teléfono, etc.)
- En caso de que el proyecto arquitectónico a desarrollarse no requiere la aprobación municipal, se debe hacer por lo menos una revisión en el Municipio en la etapa del anteproyecto.
- Dependiendo del proyecto a desarrollarse, primero se aprobarán los planos arquitectónicos y luego los estructurales para los permisos de construcción.

INFORMACION PREVIA DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: Brisston

No.	Descripción	Si	No
1	Disponibilidad de servicios básicos	X	
2	Revisión del Anteproyecto por el Municipio	X	
3	Aprobación de los planos arquitectónicos	X	
4	Aprobación de los planos estructurales	X	

El Gerente Operativo comunica al Diseñador el nuevo proyecto a diseñarse, indicándole las características de los mismos, y el perfil de los clientes potenciales.

El diseñador se reúne con el Gerente Operativo en una revisión inicial en donde se define los siguientes puntos:

- Presentación de los profesionales de la Empresa que van a participar en el proyecto.
- Especificaciones del proyecto tales como: ubicación, área, orientación.
- Número de usuarios y sus características
- Posibilidades económicas
- Necesidades especiales de los usuarios
- Actividades a las que va ser destinado el espacio
- Preferencias estéticas del cliente: volumétrica, estilo, color
- Preferencias constructivas.

2. Realización del cronograma del diseño

El diseñador procede a elaborar el cronograma correspondiente, según este formato:

Cronograma de Diseño

En el cronograma de diseño se incluye proyectos nuevos de arquitectura (conjunto de viviendas individual y colectiva, edificaciones de equipamiento urbano, edificios de administración, edificios comerciales, bodegas, edificios culturales, urbanizaciones, plazas, parques y espacios públicos)

Los proyectos de arquitectura en edificaciones existentes (restauración, rehabilitación, remodelación y ampliación) que modifiquen o creen por lo menos una tipología arquitectónica completa, tales como unidad de vivienda de comercio, de administración, etc.

Se realiza una reprogramación de cronograma cuando las actividades a realizarse dentro del cronograma se encuentren afectadas por circunstancias especiales que no competan directamente con el diseñador o al equipo de diseño tales como:

- Cambio de requerimientos de diseño por parte del Gerente Operativo.
- Cambio de actividades por disposición de la Gerencia
- Cambios de diseño por información errada entregada al Diseñador por parte del Gerente Operativo o Gerente General.
- Retrasos por trámites municipales.
- Otros.

Esta reprogramación es aprobada y autorizada por el Gerente.

3. Investigación

Con los datos y el plan de trabajo (cronograma), el Diseñador procede a la etapa de investigación considerando los siguientes elementos cuando aplique:

i. Fase Teórica

Conocimiento de las actividades que se efectúen en el proyecto a diseñarse por medio de bases teóricas y análisis de las mismas.

ii. Estudio del medio

Medio Físico.- Documentación básica urbana (IRU, factibilidades, afectaciones, otros), recopilación de información del medio físico urbano- arquitectónico, estudio de suelos, y cuando el diseñador considere necesario levantamientos topográficos, fotografías, factibilidades, etc.

La documentación necesaria para elaborar el estudio del medio físico se encuentra debidamente detallada a continuación.

Control Interno No. 2

ESTUDIO DEL MEDIO

1. Requisitos Municipales para trámites Varios

La información que se presenta a continuación es un detalle más amplio con registros incluidos de lo que se indico en el diagnóstico

a. Recopilación inicial de documentos

- IRM (Informe de Recopilación Metropolitana)
- Formulario Municipio
- Escritura
- Cédula y paleta de votación actualizada del propietario
- Croquis de ubicación
- Pago del impuesto predial
- Carné y Registro Profesional

Si el IRM indica que el lote no tiene servicios se debe obtener las factibilidades de acuerdo al siguiente detalle:

- Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Formulario de la EMAP
- Empresa Eléctrica Quito: Solicitud en papel simple

Si el IRM indica que se solicitará **Replanteo vial**, se debe obtener el mismo.

- IRM (Informe de Recopilación Metropolitana)
- Formulario Municipio
- Escritura
- Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- Croquis de ubicación
- Levantamiento topográfico si la Administración lo requiere
- Planos de ubicación en escala 1:25000 (parroquias)

Con estos documentos y datos se realiza el proyecto.

2. Aprobación de Planos

- Formulario Municipio
- IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- Dos juegos de planos
- Escrituras
- Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- Carné y registro Profesional
- Factibilidades (si se requiere)
- Replanteo vial (si se requiere)
- Pago del 1x 1000 a los Colegios de Profesionales.

Casos Especiales.

- Si se requiere adosamiento se añade una autorización notariada del vecino (convenio de adosamiento)
- Si el proyecto tiene más de cuatro pisos o alberga mas de 25 personas se requiere de un informe con el visto bueno emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- Si el proyecto tiene incidencia ambiental se necesita la probación del impacto ambiental.
- Cuando el proyecto difiere en el uso del suelo, que contempla el Informe de Regulación Metropolitana (IRM) se requiere un informe de compatibilidad del uso del suelo.

3. Cuerpo de Bomberos

- a. Solicitud de visto bueno

- b. Dos juegos completos en Sistema de Prevención y Control de Incendios, con la firma del profesional responsable
- c. Memoria técnica del sistema de prevención y control de incendios con la firma del profesional.
- d. La documentación que ira al Municipio de Quito, en la que se incluirá un juego de planos del Sistema de Prevención y Control de incendios.

4. Informe Ambiental

- a. Carta dirigida a la Dirección metropolitana de Medio Ambiente
- b. Formulario de la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente
- c. IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- d. Dos juegos con planos del proyecto.
- e. Compatibilidad del uso del suelo.
- f. Carpeta Municipal con la documentación requerida.
- g. Informe ambiental del proyecto elaborado por un Técnico, Ingeniero Ambiental.
- h. Certificado de no tener impedimento legal para la ejecución del proyecto del Comisario del Municipio de Quito.

5. Compatibilidad Uso del Suelo

- a. Solicitud
- b. IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- c. Memoria técnica del proyecto.
- d. Implantación – Ubicación

- e. Pago del impuesto predial
- f. Cedula y papeleta de votación actualizada del propietario.
- g. Carné y Registro del Profesional.

Según la magnitud, caso y características del proyecto se debe averiguar en el Municipio la documentación que le haga falta.

6. Permiso de Construcción

- a. Formulario del Municipio para permiso de construcción
- b. Informe de aprobación de planos
- c. Pago de aprobación de planos
- d. Memoria técnica del calculo
- e. Dos juegos de planos de instalaciones
- f. Pago del Fondo de garantía.
- g. Hoja estadística INEN
- h. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- i. Carné y registro del profesional
- j. Pago a la EMAP por contribución e instalación del servicio.
- k. Pago por construcción a Colegios Profesionales.

- **Colegio de Arquitectos**
- Carpeta Completa
- Formulario del Colegio de Arquitectos para la construcción.
- **Colegio de Ingenieros Civiles**
- Planos arquitectónicos Aprobados
- Informe de planos aprobados
- Dos copias de planos estructurales
- Formulario de permisos varios

7. Planos Modificatorios y Ampliatorios

En caso de existir cambios en la obra se procede a legalizar los mismos:

- ii. Formulario Municipal de aprobación de planos
- iii. Memoria de cambios
- iv. Informe y juegos de planos aprobados
- v. Dos copias de los planos con los cambios y/o modificaciones
- vi. Autorización de condominios en caso de propiedad horizontal
- vii. Pago de impuesto predial
- viii. Pago a los colegios de profesionales

- ix. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- x. Carné y registro del profesional
- xi. Certificado del registrador de la propiedad.
 - Formulario
 - Escritura

Casos Especiales

- Si la ampliación compromete la estabilidad se requiere de un informe técnico autorizando los cambios.
- Si la ampliación supere el 1/3 del total se requiere un informe del Cuerpo de Bomberos

8. Propiedad Horizontal

- i. Formulario Municipal
- ii. Informe de aprobación de planos
- iii. Un juego de planos aprobados
- iv. Un original y dos copias de cuadro de alícuotas, linderos y áreas comunales
- v. Escritura certificada del Registrador de la propiedad
 - Formulario
 - Escritura
- vi. Pago Predial
- vii. En caso de la Empresa se requiere la copia del nombramiento del Representante Legal.

9. Permiso de Habitabilidad y Devolución del Fondo de garantía.

- i.** Formulario Municipal
- ii.** Informe de aprobación de planos
- iii.** Un juego de planos aprobados
- iv.** Permiso de Construcción
- v.** Original de pago del Fondo de garantía
- vi.** Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- vii.** Si se requiere la devolución en efectivo se adjunta una solicitud a la Dirección General Financiera por escrito y con timbres.

10. Aprobación Subdivisiones

- i.** Formulario Municipal
- ii.** IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- iii.** Escritura
- iv.** Certificado del Registrador de la propiedad
 - Formularios
 - Escrituras
- v.** Informes de factibilidad de servicios básicos (si las propiedades no cuentan con estos servicios)

- vi. Pago del impuesto predial
- vii. Seis copias de los planos de la propuesta urbanística
- viii. En caso de proyectarse calles o pasajes se añade un cronograma valorado de ejecución de obras de infraestructura
- ix. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- x. Carné y Registro del Profesional.

11. Cancelación Hipoteca

- i. Solicitud papel simple
- ii. Certificado del Registrador de la propiedad
- iii. Formulario
- iv. Escritura
- v. Pago del Impuesto Predial
- vi. Certificados de las Empresas de la entrega recepción definitiva de las obras exigidas
- vii. Copias de los certificados de luz, agua y alcantarillado.
- viii. Croquis de ubicación
- ix. Cédula y papeleta de votación actualizada del propietario
- x. Escritura

En caso de que el proyecto necesite levantamiento arquitectónico, el Diseñador es el responsable de delegar o contratar a las personas que se encargan del levantamiento.

Cuando el Diseñador no ejecute personalmente el levantamiento arquitectónico, debe hacer una visita de control para constatar que los datos del plano levantado coincidan

con la obra física, registrando con firma y fecha en el mismo plano como constancia de su conformidad.

Medio Social.- Características de los usuarios (cantidad, edades, etc.) según lo mencionado en el punto 1 de la etapa de investigación.

3. Repertorio

Recopilación de ejemplos de diseño arquitectónico de obras del mismo género o similares realizadas a nivel nacional o internacional. Ejemplo: libros, Internet o visitas de obras.

4. Programación

Se realiza la programación según formato descrito a continuación:

PROGRAMACION

PROYECTO : BRISSTON

DISEÑADOR: Arq. Patricio Chávez

FECHA : 2008 / 01 /12

PROGRAMACION DE AREAS:

Zona	Espacio	No. Usuarios	Cant.	área (m2)	Total
Social	Sala	6	1	10	10
	Comedor	6	1	10	10
Intima	Dor. Master	2	1	12	12
	Dorm 1	½	1	11	11
	Dorm 2	½	1	11	11
Servicio	Baño Master	2	1	4	4
	Baño Completo	2/3	1	3.4	3.4
	Cocina/Maq.	2	1	9.5	9.5
TOTAL					70.9
				Circulación (%)	5.6
				Paredes (%)	4.9
				TOTAL	82 m2

Diseñador

Espacio: Los distintos ambientes que lo conforman

No. Usuarios: El No. de personas que lo utilizan

Cantidad: La cantidad de espacios que necesita en el proyecto

Área: Representa la superficie que ocupa el espacio, representada en metros cuadrados.

Total: El total de metros cuadrados del espacio

En caso de ser necesario, el Diseñador elabora gráficos de apoyo que oriente al cliente para la validación del mismo.

5. Ejecución del Plan Masa

Cuando el Proyecto requiere el Plan Masa, los elementos de presentación del mismo se establecen a continuación:

Control Interno No. 3

CONTENIDO MINIMO PROYECTOS

1. PLAN MASA

- Implantación General
- Ubicación

- Cuadro de áreas

- 1 Corte mínimo, dependiendo del Diseñador, este puede ser longitudinal o transversal.

2. ANTEPROYECTO

- Ubicación (Ingreso al Municipio)

- Implantación

- Cuadro de áreas

- Plantas
- Cortes (mínimo 1 para el cliente/ 2 para el Municipio)
- Fachadas (mínimo 2)
- Maqueta, perspectivas, modelo 3D (por lo menos uno de estos elementos en proyectos nuevos)

3. PROYECTO

- Ubicación
- Implantación
- Cuadro de áreas
- Plantas
- Cortes (mínimo 2)
- Memoria descriptiva (en los proyectos que exige el Municipio)
- Maqueta, perspectivas, modelo 3D (opcional)

La presentación de un cuadro de áreas, se basa en el siguiente ejemplo:

Planificación: D103-80		área del Terreno : 1638 M2		Densidad Neta
COS PB 80%		COS OP. 240%		-----hab/Ha

Piso	área Bruta	área no Computable		área Útil
		Estación		
1	180	18	-	164
2	180	18	-	164

Total	360 M2	-----M2 No. ----- <hr/> Total área no Compatible -----M2	----- M2	328 M 2 CUS -----
--------------	--------	--	-------------	-------------------------

NOTAS

- 1) No se permiten locales habitacionales en subsuelos.
- 2) De no coincidir las áreas con la de los planos, estos son rechazados.

Proyectos de Aumentos o Modificaciones

En caso de alteraciones, reconstrucciones y reparaciones, los planos comprenden las partes nuevas como las secciones afectadas del edificio existente.

En estos planos se destacan las intervenciones de la siguiente forma:

- Demoliciones, color amarillo
- Construcción nueva, color rojo
- Construcción sin demoler, sin color

Nota: A los planos del Plan Masa, Anteproyectos o Proyectos definitivos, se les debe adjuntar los documentos necesarios para su aprobación según sea el caso. Duchas listas se encuentran en la Guía de Trámites Municipales – Municipio de Quito.

6. Presentación del Plan Masa al Municipio

Cuando sea necesario para proyectos de gran magnitud, como conjuntos habitacionales u otros se presenta al Municipio de Quito el Plan Masa.

7. Elaboración del Anteproyecto y Asesoramiento Técnico

Los elementos de presentación de este se establecen según lo indicado en el control interno No.3, señalado y los ítems que apliquen, según registro de la lista de Control de Proyecto.

En el transcurso del Anteproyecto se debe tener el asesoramiento de profesionales que sean especialistas en varias áreas como:

- Tecnologías constructivas
- Estudio estructural
- Estudio acústico
- Estudio hidro – sanitario
- Estudio de suelos
- Impacto ambiental
- Otros.

Además en caso de ser necesario se investiga con proveedores de los materiales técnicos que se van a utilizar en el proyecto, asegurándose de calidad, variedad y costo.

Nota: Cuando se requiere se utiliza el registro Listado de Servicios Prestados o Profesionales Calificados, que contiene los datos de profesionales en las ramas antes mencionadas.

Control Interno No.4

Para la contratación de los diferentes profesionales se requiere la Empresa se utiliza el siguiente control interno

La contratación de estudios complementarios se realiza, cuando se han receptado las observaciones en caso de existir los planos arquitectónicos por parte del Municipio, con la autorización del Gerente.

- i. Determinación del trabajo a realizar
- ii. Recopilación de información de profesionales, que han trabajado en Shushine Home Cia.Ltda. en base al registro Listado de Servicios Prestados o Profesionales Calificados.
- iii. Cuando requiera de nuevo profesionales para realizar estudios complementarios, se selecciona de acuerdo a lo indicado en el siguiente registro:

Shushine Home	HOJA DE CALIFICACION SERVICIOS PROFESIONALES	CODIGO DIS01F02
----------------------	---	----------------------------

FECHA : 2008 / 12 / 01

NOMBRE: Ing. Bladimir Chico

ESPECIALIDAD: Ing. Civil

DIRECCION: AV. La Prensa No. 540

TIPO DE TRABAJO A REALIZARSE: Calculo Estructural

TELEFONO: 2455 – 852 **FAX:** 2541 – 854 **CELULAR:** 096005028

PERFIL TECNICO	SI	NO	OBSERVACIONES
Cumple Idoneidad técnica Requerida	X		
Muestra sólida conocimientos del tema	X		
Cuenta con Experiencia	X		
Ha realizado trabajos similares anteriormente en los últimos 3 años	X		
Disponibilidad de tiempo para trabajar con Shushine Home	X		
Garantiza el trabajo realizado	X		
Cuenta con soportes su Currículo Vital	X		
Calidad de trabajos anteriores efectuados (visitas)	X		

Nota: El profesional contratado debe cumplir con todos los requerimientos para que se pase a formar parte del listado de Servicios Prestados o Profesionales Calificados. Puede adjuntarse cualquier documento de respaldo.

Gerente Operativo

- iv. Determinación del profesional que ejecutara el estudios complementario
- v. Entrega de la documentación al profesional seleccionado.
- vi. Elaboración del contrato por la ejecución de los estudios, donde se establecen plazos, montos, etc.
- vii. Cuando el Gerente Operativo solicite requerimientos referentes a instalaciones especiales, alguna distribución especifica de luminarias. Toma corrientes, etc.
- viii. Recepción del estudio complementario
- ix. Revisión del estudio complementario la misma que consiste en lo siguiente:

- **Revisión Planos Estructurales**

El diseñador revisa aspectos de forma, es decir, comparación de planos arquitectónicos con planos estructurales, revisa las planillas de hierro y niveles y revisa aspectos formales de cálculo estructural

- **Revisión Planos Eléctricos**

El Ing. Civil contratado realiza una revisión técnica de los planos eléctricos y cuando se requiera realizar alguna instalación especial, este debe validarse dicho plano con su firma.

El diseñador revisa aspectos de forma, es decir, comparación de planos arquitectónicos con planos eléctricos.

- **Revisión Planos Hidrosanitarios**

El diseñador arquitectónico revisa aspectos de forma, es decir, comparación de planos arquitectónicos con planos hidrosanitarios. El Ing. Civil contratado revisa la parte técnica del plano hidrosanitario.

Los responsables de las revisiones mencionadas anteriormente, deben dejar constancia de que han realizado la revisión en el Registro Revisión de estudios Complementarios.

En caso de existir observaciones, el Diseñador reporta las mismas al profesional para su solución.

1. Al final de cada estudio complementario, el Gerente Operativo, o sea el profesional, revisa tomando en cuenta la calidad del trabajo, el cumplimiento de los plazos. Si el profesional está satisfecho ese trabajo es tomado en cuenta para nuevos trabajos.
2. Aprobados los estudios complementarios, el diseñador es el encargado de archivar los estudios del proyecto.

8. Revisión del Anteproyecto y Elaboración del Presupuesto Referencial.

Se realiza una revisión del anteproyecto según fechas establecidas, en esta reunión participan el Diseñador y Gerente Operativo y quien se considere necesario.

La revisión del anteproyecto contempla lo siguiente:

- Revisar constructivamente el anteproyecto
- Correspondencia de plantas, fechas y cortes
- Verificar los elementos del registro **Lista de Control de Proyecto**
- Expresión grafica clara (utilización de leyes, puntas a corte del autocad)
- Comprensible para el cliente (plantas amobladas, fachadas con sombra)
- Correspondencia del dibujo con escala.

Revisado el anteproyecto y realizadas las modificaciones que sean necesarias en caso de existir las mismas, se procede a elaborar el presupuesto referencia (costo por metro cuadrado).

9. Elaboración del proyecto Definitivo

Los elementos de presentación se establecen en la tercera etapa numeral 3.

Para la impresión del proyecto Definitivo, cuando aplique se basa según lo establecido en el registro Lista de Control de Proyectos.

10. Revisión del Proyecto Definitivo

Según cronograma se establece la fecha de reunión para la revisión de los planos arquitectónicos con el Gerente Operativo y quien considere necesario.

La revisión contempla lo siguiente:

- Revisar que la documentación presentada por el área de diseño este completa, según el control interno No, 3. Lista de Control de Proyectos.
- Revisar que el proyecto a construirse sea ejecutable.
- Revisar dimensionamiento.
- Correspondencia de plantas, fachadas y cortes
- Revisar que el dibujo sea claro, dimensionado y que las escalas correspondan a las indicadas.
- Revisar las especificaciones sean coherentes con el detalle señalado.

11. Presentación y Aprobación del proyecto Definitivo al Municipio.

Si el cliente requiere la aprobación municipal se presenta al Municipio el proyecto Definitivo, según lo establecido en el Control Interno No. 2 de diseño.

- **Elaboración de detalles arquitectónicos**

Cuando el Gerente Operativo lo requiere se elaboran los detalles y cuando se aplique, según el registro Lista de Control de Proyectos. Los detalles que se elaboran se resumen en el Cuadro de Acabados.

- **Verificación del proyecto Definitivo**

La verificación del proyecto definitivo la realiza el Diseñador, la misma que consiste en comparar el plano arquitectónico con el estructural, verificando que el proyecto sea técnicamente construible según fechas establecidas en el cronograma.

- **Elaboración del Cubicaje y Presupuesto**

Cuando el cliente lo requiera y con la carpeta completa del proyecto incluido los estudios complementarios, el diseñador procede a realizar el respectivo cubicaje y presupuesto de acuerdo a lo establecido en el capítulo I.

- **Cambios del Presupuesto**

En caso de que el presupuesto presentado por el Diseñador al Gerente Operativo, no cumpla con sus expectativas y se requiera un cambio de diseño, este notifica mediante Memo al Gerente, indicándole los motivos del cambio.

- **Entrega y Almacenamiento de la Carpeta Aprobada**

La carpeta de planos arquitectónicos, detalle y estudios complementarios certificada por el diseñador y aprobados los planos arquitectónicos por el Municipio se distribuye de la siguiente manera:

MANEJO DE PLANOS

Distribución de Copias	Numero de copias	Planos Arquitectónicos	Detalles	Estudios Complementarios	Planos Aprobados
Gerente Operativo	1	X		X	Original
Presidente de Obra	2	X	X	X	X
Archivo de Oficina	Original	X	X	X	X

Entregada la carpeta definitiva se procede a medir la satisfacción del cliente, mediante el siguiente formato:

MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

PROYECTO: Brisston

DISEÑADOR: Arq. Patricio Chávez

CUADRO A

Por favor responder a las siguientes preguntas:

1. ¿ El diseñador cumplió a tiempo con el cronograma inicial?
2. ¿Hubo el interés del diseñador en el proyecto?
3. ¿El diseñador entendió los requerimientos establecidos?
4. ¿Esta clara la idea de cómo va a quedar el proyecto?
5. ¿El diseñador esta al tanto de los materiales que va a utilizar en el proyecto?
6. ¿Existe conformidad con la distribución de los espacios en los proyectos?
7. ¿Hay satisfacción estética del proyecto?
8. ¿El diseño se ajusta a las posibilidades económicas de la constructora?
9. ¿Se consulto acerca de los gustos y preferencias antes de iniciar el proyecto?
10. ¿Le recomendaría el diseñador con otra persona?

OBSERVACIONES

GERENTE OPERATIVO

Si los resultados de la medición de satisfacción del cliente son iguales o mayores al 80% del total, se considera como diseño satisfecho y es tomado en cuenta para futuros proyectos.

CAPITULO VI

6. Diseño e implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al Área de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios.

6.1. Diagnóstico de la Situación Actual de los Procedimientos de Control.

El Área de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios consta de un procedimiento que se divide en dos procesos, los mismos que se describen a continuación:

1. Lanzamiento del proyecto por los diferentes medios publicitarios.

Con los diseños del proyecto se procede a la promoción del mismo, ya sea mediante maquetas, casa modelo, bocetos, con los respectivos acabados difundidos por los diferentes medios de comunicación, tomando en cuenta que el presupuesto es del 10% del valor total de venta del proyecto, el mismo que es destinado a actividades publicitarias y promocionales las cuales se detallan a continuación:

- Internet (Página web <http://www.shconstructora.com>).
- Revista El Portal.
- El Comercio Sección Construir.
- Ecuavisa Internacional.
- Ferias de la Construcción.

De acuerdo a las entrevistas que se realizan con los clientes o las llamadas telefónicas se lleva un control de retroalimentación de los medios publicitarios que resultan mas atractivos para los clientes.

2. Venta de las casas.

La venta de cada una de las viviendas se la realiza de tres formas que se detallan a continuación:

a. Venta en Planos.

Con los planos definitivos y posteriores al lanzamiento del proyecto, se procede a vender las casas mediante bocetos, lo que facilita modificaciones o sugerencias requeridas por el cliente que aun pueden ser rediseñados en los planos, antes del proceso de aprobación de los mismos. A continuación se presenta el proceso de venta:

- i. Entrevista con el cliente
- ii. Información de la inversión a realizar con una pro forma predeterminada por la Empresa.
- iii. Explicación detallada de los diseños y acabados.
- iv. Recepción de sugerencias por medio de un formato de definición de acabados.

b. Venta durante el proceso de construcción.

- i. Entrevista con el cliente.
- ii. Visitas a las obras para ver la casa modelo.
- iii. Explicación detallada de los diseños y acabados.
- iv. Especificaciones de precios y forma de pago.
- v. Recepción de sugerencias.

c. Venta en acabados.

- i. Entrevista con el cliente.
- ii. Explicación detallada de los diseños y acabados.
- iii. Especificaciones de precios y forma de pago.
- iv. Visitar las casas para mirar los acabados.
- v. Recepción de sugerencias.

Analizados los puntos mencionados se procede a realizar el siguiente procedimiento:

- i. Celebración de la Promesa de Compra Venta.
- ii. Forma de pago del primer 40% de reserva de la casa.

- 10% al contado.
- 30% dividido en cuotas de acuerdo al tiempo que lleve la construcción.

El 60% restante se cancela cuando la vivienda esta terminada y se lo puede realizar a través de un préstamo bancario.

Realización de un reporte de control de pago de cuotas de los clientes.

Es importante mencionar que los precios varían en cada venta dependiendo del avance de construcción del proyecto.

6.2. Evaluación de los Procedimiento de Control Utilizados.

Realizado el diagnóstico al área de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios y a sus respectivos procesos se han identificado las siguientes novedades:

1. Lanzamiento del proyecto por los diferentes medios publicitarios.

- El 10% del costo total del proyecto destinado a la publicidad se considera una cantidad alta ya que la Constructora ya está posicionada en el mercado, es decir, si un proyecto cuesta US \$500.000,00, según las actividades mencionadas por los ejecutivos de la Constructora, cuesta entender que se destina esta cantidad a la comercialización de un proyecto.

3. Venta de las casas.

- La Constructora no cuenta con registros de satisfacción al cliente cuando las viviendas han sido entregadas.
- Las personas encargadas de ventas no atienden a los clientes con cordialidad y existe discriminación de clientes, lo que perjudica a la Empresa, ya que se pueden perder muchas negociaciones positivas.
- El porcentaje de utilidad que la compañía ha establecido es demasiado alto, ya que la competencia puede ofrecer viviendas

similares a costos más bajos, lo cual indica que la Constructora no realiza un análisis financiero para establecer sus utilidades.

- La Constructora no toma en cuenta las expectativas y necesidades de los clientes para sus futuros proyectos.
- Existe una carencia total de mecanismos de control a manera de inspecciones para entregar los inmuebles a los propietarios.

6.3 Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el área de Comercialización de los bienes inmobiliarios, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

1. Determinación de Precios.

El precio de venta de un inmueble debe ser establecido por Sunshine Homer Cía. Ltda..según el siguiente parámetro.

$$\text{COSTO DEL TERRENO} + \text{PRESUPUESTO} + \% \text{ DE UTILIDAD}$$

Del valor obtenido del total del proyecto, este se divide para el número de casas que sean construídas.

Para complementar esta información el Coordinador de Ventas también se basa en información obtenida de precios de bienes que se venden por el sector, ello depende de que el porcentaje de utilidad sea mayor al establecido por la Gerencia, según lo indicado en el capítulo IV.

2. Publicidad y Promoción de Proyectos.

En proyectos realizados por otras constructoras, y según la investigación de campo realizada, se recomienda a la Gerencia aprobar la utilización de hasta el 4% del precio de venta total de cada proyecto para eventos publicitarios y promocionales,

a. Campañas Publicitarias en Medios Masivos.

Según Stanton “una campaña es una serie coordinada de actividades promocionales que se organizan en torno a un tema y cuya finalidad es cumplir una meta específica en un período determinado de tiempo”.

Para la elección de medios publicitarios Stanton hace las siguientes recomendaciones:

- ¿Qué tipo de medio se empleará: periódico, televisión, radio, revistas o correo directo?. ¿Qué decir de medios menos prominentes como los espectaculares y las páginas de la sección amarilla?
- ¿Qué categoría del medio seleccionado se utilizará?. La televisión tiene TV por cable y de red; las revistas incluyen las categorías de interés general y de interés personal y hay periódicos de circulación nacional y local.
- ¿Qué vehículos de medios específicos se usarán?. Un anunciante que escoge primero la radio y luego las estaciones locales habrá de determinar cuales estaciones utilizará en cada ciudad.

i. Campaña de Introducción

Para el caso de Sunshine Home Cía. Ltda. se ha seleccionado medios escritos y televisión, los cuales deben tener la siguiente secuencia:

Aprobado el proyecto definitivo según lo establecido en el capítulo 5, se publicita el mismo en medios escritos (periódicos) con una frecuencia de 2 a 3 anuncios por

semana, revistas especializadas una vez por mes, las veces que sea necesario y televisión en canales cuya cobertura sea regional en horarios “AA” y “AAA”.

Horario “AA” .- El mismo que está comprendido entre las 12:00 am y 18:00 pm.

Horario “AAA”.- El mismo que está comprendido entre las 18:00 pm y 22:00 pm. Este se considera el mejor horario para pautar ya que es de mayor rating.

Esta campaña publicitaria tiene una duración de hasta cuatro meses.

ii. Campaña Agresiva

Estos anuncios son de mayor tamaño que los de la etapa anterior; su frecuencia de publicación es de hasta 8 anuncios por semana en medios escritos (periódicos) o insertos en el mismo periódico; la revista tendrá el mismo número de publicaciones y se pueden escoger otros estilos de revistas diferentes a las especializadas para abarcar otros segmentos. En lo que se refiere a televisión se mantienen los mismos horarios, pero se puede escoger otros canales de televisión, tanto en UHF como en VHF o cable. También se pueden realizar auspicios en programas de concursos televisivos que tengan un alto rating o se puede apadrinar a un líder de opinión como por ejemplo a la figura principal de uno de los noticieros.

El período de duración de esta campaña publicitaria es de alrededor de tres meses.

iii. Campaña de Mantenimiento

Esta etapa se la realiza de igual manera que lo indicado en la campaña de introducción.

Luego de ejecutadas las tres etapas de campañas publicitarias y si aún no se han vendido los bienes inmuebles el Coordinador de Ventas procede a realizar una Campaña Agresiva final diferente a las anteriores, la misma que tiene la característica de ser persuasiva.

b. Publicidad en Material Pop

Iniciada la comercialización del proyecto el Coordinador de Ventas utiliza los siguientes elementos como fuente de difusión de bienes inmuebles:

- Trípticos.
- Hojas informativas (flys).
- Calendarios.

Los mismos que tienen información referente al producto, precio, financiamiento, ubicación, etc. Y que son entregados a los potenciales clientes cuando se realiza el contacto con ellos o bien en lugares que tienen una alta frecuencia de visita, previo el estudio del segmento, por ejemplo: centros comerciales, salas de cine, estadios, etc.

c. Publicidad en Letreros y Vallas Publicitarias.

Cuando el Proyecto lo requiera se realiza publicidad en los siguientes medios:

i. Letreros.

Los cuales se encuentran ubicados cerca del proyecto que se pretende comercializar, en los cuales se hace énfasis a los servicios que ofrece el proyecto e información general del mismo.

Estos se los utiliza al iniciar el proyecto.

ii. Vallas Publicitarias.

Este tipo de publicidad es utilizada desde que se ejecuta el proyecto y de igual manera se selecciona un recorrido de las mismas por donde transitan los potenciales clientes, o también en el lugar mismo donde se ejecutará el proyecto.

d. Promociones al Consumidor.

Cuando el proyecto lo requiera el Coordinador de Ventas con autorización del Gerente, procede a entregar regalos o hacer sorteos de productos de la línea blanca a los consumidores cuando hayan adquirido el inmueble, por ejemplo se puede hacer presión mencionando que las cinco primeras personas que adquieran un inmueble serán favorecidas con estos regalos.

e. Contacto con Potenciales Clientes

Los potenciales clientes que el Coordinador de Ventas crea necesario los ingresa a una base de datos por proyecto, la misma que sirve de base para realizar contactos con los clientes para efectuar ventas actuales y futuras.

3. Presentación del Proyecto al Clientes.

La presentación del proyecto se la realiza al cliente utilizando al menos un método de expresión, tal como: planos arquitectónicos, perspectivas, maquetas, modelo 3d, etc.

También se organizan visitas al lugar en donde se ejecutará el proyecto en donde debe existir una casa modelo para que el cliente pueda visualizar mejor los espacios y sienta confianza en la compra que va a realizar.

4. Documentación Requerida para la Comercialización de Inmuebles

a. Compra – Venta de Proyectos Inmobiliarios a personas naturales.

Documentos requeridos:

- Escrituras del bien.
- Certificado de gravámenes.
- Carta de pago del impuesto predial.
- Copias de cédula de identidad (Comprador y Representante Legal Sunshine Home Constructora Cía. Ltda..)

- Certificado de votación (Compradores y Representante Legal Sunshine Home Constructora Cía. Ltda.).
- Declaración de propiedad horizontal (cuando se requiera).
- Certificado de expensas (cuando se requiera).

b. Compra – Venta de Proyectos Inmobiliarios a Empresas.

A más de la información requerida en el punto a. se adjunta lo siguiente, tanto para Sunshine Home como para los compradores:

- Copia de escritura de constitución.
- Copia de declaración del impuesto a la renta.
- Copia del acta de la reunión de socios en la cual se autoriza la venta o compra del bien.
- Nombramiento del representante legal.
- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de identidad solo comprador.

5. Proceso de Ventas.

El Coordinado de Ventas y sus asistentes debe conocer los siguientes requisitos y la disponibilidad de información antes de iniciar el proceso de venta:

- Precio del bien inmueble.
- Financiamiento y las instituciones que pueden brindar el mismo.
- Parámetros dentro de los cuales se va a desarrollar el financiamiento tales como: tasas de interés, plazos, comisiones, calificaciones, formas y requeridos para otorgar el crédito, requisitos económicos y legales.
- Auscular las necesidades del posible comprador.
- Satisfacer las necesidades con los bienes que posee en su cartera de productos o buscando un inmueble adecuado.
- Calificación de proyectos y créditos.

- El inmueble y su entorno para que pueda tener claro el manejo de objeciones.
- Materiales de los cuales está hecho el inmueble, conocimiento del diseño y las técnicas de construcción que se utilizarán en el mismo.
- Precios de mercado de bienes ofertados, basados en información obtenida en prensa, revistas, etc.
- Empezada la campaña publicitaria debe receptar las llamadas y visitas recibidas, procurando obtener la mayor cantidad de información acerca de los requerimientos del cliente, así como su situación financiera.
- El Coordinador de Ventas debe hacer un seguimiento al cliente mediante llamadas telefónicas o visitas.
- Elaboración del cronograma de ventas.

6. Concreción de la Venta

El Coordinador de ventas realiza las siguientes actividades:

1. Informar al cliente acerca de las condiciones de compra-venta del inmueble a ser vendido.
2. Las informaciones que proporcione el Coordinador de Ventas deben ser verdaderas, claras y precisas.
3. Las cifras manejadas por el Coordinador de Ventas no pueden ser cambiadas durante la negociación a fin de que quede claro el aspecto económico.

El Coordinador de ventas antes de obtener un compromiso escrito por parte del cliente, debe asegurarse de que:

1. Los requisitos para la negociación del bien inmueble estén aceptados.
2. Estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente y,

3. La capacidad que tiene Sunshine Home para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando los requisitos del producto se encuentran definidos por parte del cliente y Sunshine Home, el Coordinador de Ventas procede a elaborar el registro, anticipo y reserva, el mismo que contiene el precio pactado, la forma de pago y la fecha de entrega.

Sunshine Home es quien entrega la información necesaria al cliente para hacer la escritura de compra – venta, el abogado del comprador es quién se encarga de realizar los trámites legales.

Para realizar la escritura de compra – venta el cliente a más de los requisitos indicados en el punto 5 necesita copia del nombramiento del Representante Legal y copia del RUC, de Sunshine Home.

7. Entrega del Inmueble al Cliente.

Antes de la entrega del inmueble, el Coordinador de Ventas realiza una visita a la obra para verificar el estado del mismo, según registro Lista de Revisión de Inmuebles, en caso de encontrarse fallas éstas quedan registradas en el Libro de Obra, las mismas que son corregidas por el residente de obra.

Control Interno No. 1

En la entrega al cliente el Coordinador de Ventas, elabora una Acta de Entrega recepción, la cual debe ser firmada por las partes, además se incluye un registro de Garantía y una lista de Especificaciones de Construcción.

A cada cliente se le entrega en CDS los correspondientes planos del bien adquirido, a excepción de los planos estructurales que se entrega bajo pedido del cliente.

8. Trabajos Adicionales o Cambios en los Acabados.

En caso de que se requiera realizar trabajos adicionales o cambios en los acabados por requerimientos del cliente, el Coordinador de Ventas comunica al Gerente Operativo

mediante memo la necesidad de realizar un presupuesto de trabajo adicional o de cambios en acabados, si el cliente aprueba el Presupuesto se realiza el trabajo.

El Gerente Operativo designa al profesional para que realice el trabajo.

El Coordinador de Ventas re-verifica el trabajo adicional y entrega al cliente registrándolo en un Adendum a la Acta de Entrega-Recepción.

9. Confirmación de Requerimientos no documentados por el cliente.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos del producto, el Coordinador de Ventas se asegura de confirmar los requisitos antes de su aceptación (esta confirmación consiste en volver a repetir lo solicitado por el cliente), los mismos que quedan registrados en el Cuaderno de Ventas.

10. Medición de la Satisfacción del Cliente.

Un mes después de haber sido entregado el inmueble, el Coordinador de Ventas realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requerimientos, elaborando una encuesta sobre 100 puntos.

Si la sumatoria total es igual o mayor a 56 puntos, se considera como cliente satisfecho; en caso contrario se recogen todas las inquietudes e inconformidades por parte del cliente para sus correcciones respectivas.

RETROALIMENTACION DEL CLIENTE

El diseño de las casas es innovador y con acabados de primera, sin embargo los precios son demasiado altos y la atención al cliente es poco cordial a mi punto de vista la Constructora debería mejorar estos dos factores.

Cliente

La información registrada en este registro sirve para tomar en cuenta las sugerencias del cliente como propuestas de mejora para futuros proyectos, las mismas que son analizadas luego de comercializado todo el proyecto con el Gerente Operativo, Gerente General, Diseñador, Residente de Obra, Coordinados de Ventas y quien se considere necesario.

Buzón de Sugerencias.

Para atender cualquier sugerencia de clientes se ha colocado en las oficinas de Sunshine Home Constructora Cía. Ltda.. un Buzón de Sugerencias, el mismo que mensualmente es revisado por el Coordinado de Ventas.

Los registros Sugerencias y la medición de la satisfacción del cliente son recopilados por el Coordinador de Ventas para determinar oportunidades de mejora, las mismas que son analizadas con el Gerente Operativo y Gerente General al menos una vez cada seis meses.

Manejo de Quejas.

El tratamiento de quejas de clientes las atiende el Coordinador de Ventas y si su solución es evidente es él quién decide la mejor solución posible, caso contrario esta es informada inmediatamente, mediante Memo al Gerente Operativo, para que sea éste el responsable de decidir la acción correctiva.

CAPÍTULO VII.

7. Diseño e Implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al área de Adquisición de Materiales para la Construcción.

7.1. Diagnóstico de la Situación Actual de los Procedimientos de Control.

El Area de Adquisición de Materiales para la Construcción consta de un procedimiento que se divide en cuatro procesos los mismos que se describen a continuación:

1. Análisis y aprobación de proveedores.

Este proceso está a cargo del Gerente Operativo, ya que es la persona que recibe las carpetas de los proveedores y realiza su selección, analizados bajo los siguientes parámetros:

- a. Marca.
- b. Calidad
- c. Forma de pago.
- d. Cercanía al proyecto que se esta construyendo.
- e. Precio.

Seleccionado el proveedor se negocian las formas de pago y se procede a la contratación del mismo.

2. Compra de materiales para la construcción.

El Gerente Operativo realiza una reunión con la Contadora para consultar la liquidez de la Empresa y proceder a la compra de materiales. El procedimiento consta de los siguientes pasos:

- a. El residente de obra solicita las cantidades de material que se necesita para iniciar la construcción y de acuerdo a la disponibilidad de mano de obra.

- b. El Gerente Operativo junto con el Gerente General aprueban las cantidades de material a comprar en caso de que sean cantidades grandes.
- c. La Secretaria se contacta con el proveedor seleccionado y realiza el pedido.
- d. El proveedor despacha su producto en obras para que el bodeguero proceda a registrar en el kardex los materiales existentes.

El bodeguero realiza los pedidos de materiales a la oficina conforme avanza la construcción y lleva un registro de entrada y salida de materiales.

3. Entrega y manejo de materiales a la persona encargada de la Bodega.

El Gerente Operativo envía el material adquirido a las instalaciones del proyecto en marcha, los cuales son receptados por el Encargado de la Bodega, el mismo que realiza los siguientes pasos:

- a. Verifica si el material está completo de acuerdo a las cantidades especificadas en la factura.
- b. Revisa que el material cumpla con las especificaciones necesarias solicitadas por la Constructora.
- c. Registra el material kardex.
- d. Realiza un reporte semanal de entradas y salidas en el kárdex.

4. Cronograma de actividades para la construcción.

Este procedimiento lo realiza el Arquitecto encargado del proyecto, instalada la bodega y contratado el personal necesario para iniciar la construcción y se realizan los siguientes pasos:

- a. El Arquitecto junto con el residente de obra se reúnen y planifican la semana de trabajo, evaluando cuanto de mano de obra y materiales que se van a utilizar.
- b. Realizan un cronograma semanal de actividades y materiales que se van a emplear en la obra.
- c. Entrega el cronograma al residente y maestro mayor.

7.2. Evaluación de los Procedimientos de Control Utilizados.

Realizado el diagnóstico al Área de Adquisición de Materiales para la Construcción y a sus respectivos procesos se han identificado las siguientes novedades:

1. Análisis y aprobación de proveedores.

- El procedimiento que actualmente realiza la Constructora para calificar proveedores no es el adecuado, además que no existe documentos que respalden dicho análisis.
- No se cuenta con una base de datos de proveedores calificados, lo cual evita el acceso a los mismos de manera inmediata.
- Contratado el proveedor o los proveedores seleccionados, la Constructora no realiza la evaluación y seguimiento de proveedores, lo cual no permite verificar si cumple con todo lo indicado en su contratación.
- Inexistencia de parámetros para la realización de cotizaciones (montos), así como responsables de los mismos y tiempos de entrega.

2. Compra de materiales para la construcción.

- La Constructora no cuenta con la documentación necesaria para identificar la cantidad de material que se va adquirir para la construcción como por ejemplo: Órdenes de Compra.
- La Constructora no cuenta con un procedimiento que facilite la adquisición de materiales no presupuestados, lo que puede ocasionar que se compre material innecesario, ya que no hay una persona que lo supervise.
- No existe una persona que supervise las compras que se van a realizar, además que evalúe si las cantidades son las correctas.(comparación con el presupuesto de construcción aprobado).

3. Entrega y manejo de materiales a la persona encargada de la Bodega.

- La Constructora no cuenta con una organización adecuada en bodegas, ya que siempre existen faltantes de materiales durante la construcción.
- El material que ingresa a la bodega no es registrado adecuadamente, lo cual puede crear confusiones en su manejo.
- El bodeguero no emite ningún tipo de documentación, ni supervisión antes de realizar el pedido de materiales es que no existen en el stock de bodegas.
- No existe un correcto almacenamiento de materiales recibidos en bodegas.
- El Gerente Operativo no cuenta con una planificación para realizar inventarios no programados.

4. Cronograma de actividades para la construcción.

- En el cronograma que se realiza sólo se toma en cuenta las fechas y tiempos de duración, una vez que haya iniciado la construcción, por lo que no se puede obtener información adecuada de cuanto tiempo se ocupó desde la planificación y diseño del proyecto.

7.3. Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requiere.

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el área de Adquisición de Materiales para la Construcción, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

CONTROL INTERNO No.1

La información que se presenta a continuación es un control interno administrativo que no requiere de formato ni registro, sino más bien son políticas que se establecen para el buen funcionamiento de este procedimiento.

- Las adquisiciones de materias primas, bienes y/o servicios son canalizadas a través del Area de Compras.
- El Gerente Operativo debe realizar los contactos necesarios en el mercado y obtener por lo menos 3 cotizaciones de Empresas calificadas, cuando el monto de las compras sean superior a los US \$ 800,00.
- Los residentes de obra por ningún concepto pueden realizar compras superiores a US \$ 400 al mismo proveedor durante la misma semana.
- Las Requisiciones de Compra CMP01F01, que no necesitan ser cotizadas, deben ser enviadas al Gerente Operativo con dos días laborables de anticipación y aquellas que necesiten ser cotizadas con cuatro días laborables de anticipación.
- El plazo de entrega de materias primas, materiales, bienes o servicios a las diferentes obras de Sunshine Home Constructora Cía. Ltda. es de no más de 4 días laborables en Requisiciones de Compra que no necesitan cotización y de no más de 6 días laborables en Requisiciones de Compra que necesitan cotización.

1. Elaboración y aprobación de la requisición de compra.

- La Requisición de compra es solicitada por el Residente de Obra.
- El casillero “Nombre Rubro” corresponde al nombre del rubro indicado en el presupuesto de cada proyecto para el caso de las obras.
- El Gerente Operativo debe elaborar una lista de especificaciones de los ítems a compras, según registro Lista de ítemes a comprar en Sunshine Home.
- No se necesita hacer cotizaciones a proveedores cuando las materias primas, bienes y/o servicios y suministros de oficina sean comprados a un proveedor especial.

Es responsabilidad del Gerente Operativo, el analizar la Requisición del Compras, recibirla y seleccionar los posibles proveedores según Procedimiento para Seleccionar, Evaluar y Aprobar Proveedores CMP02, si la requisición contiene cotizaciones hechas por el Residente de Obra es responsabilidad del Gerente Operativo revisarlas.

La cotización que más convenga a los intereses de la Empresa es autorizada por el Gerente Operativo.

El Área de Compras realiza las cotizaciones con los proveedores que forman parte de la Lista de Proveedores Aprobados.

2. Aprobación de Materiales no Presupuestados.

Si se solicita algún material que no conste dentro del presupuesto de construcción se pide aprobación al Gerente en la misma Requisición de Compra.

3 Evaluación y Selección de Proveedores.

- a. Para la evaluación y selección de proveedores se procede según Procedimiento para Seleccionar, Evaluar y Aprobar Proveedores.
- b. Se consideran proveedores especiales a aquellos que Sunshine Home lo crea conveniente tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - La capacidad que tienen en proporcionar materias primas, bienes y/o servicios y suministros de oficina cuando la Empresa lo requiera.
 - Aquellos que sean parte del grupo de Empresas a la que pertenece Sunshine Home.

4. Cotizaciones.

Para seleccionar la oferta se realizan tres cotizaciones, en las cuales se consideran los siguientes parámetros:

- **Tiempo de Entrega:** capacidad que tiene el proveedor para efectuar el envío de los materiales en la fecha señalada en la orden de compra.
- **Precio:** valor en el cual nos venden la materia prima, bien y/o servicio.
- La primera cotización se realiza con el último proveedor de la materia prima, bien y/o servicio, si los precios de los ítems no han variado se realiza la compra a este proveedor.

5. Emisión de la Orden de Compra.

El Gerente Operativo solicita las materias prima, bienes y/o servicios al proveedor con la Orden de Compra respectiva, la cual debe tener la información necesaria para evitar confusiones y errores (especificaciones del material).

6. Cambios y/o aumentos en las listas de Especificaciones.

Si existen cambios o adiciones de las especificaciones de materias primas, bienes y/o servicios, se hace conocer al Gerente Operativo para la actualización de los registros.

7. Anulaciones y/o modificaciones de la Orden de Compra.

Las anulaciones y/o modificaciones se pueden realizar antes de que llegue la Orden de Compra al proveedor, el Gerente Operativo deja constancia de la anulación y/o modificación con rúbrica.

PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR, EVALUAR Y APROBAR PROVEEDORES

1. Concurso de Proveedores.

- En el mes de Noviembre de cada año se publica un anuncio de prensa en los principales periódicos del país invitando a los proveedores a calificarse.
- Los proveedores que se encuentren interesados y realicen el contacto, se les pide que llenen el registro Hoja de Calificación de Proveedores, también es posible realizar invitaciones a los proveedores actuales.

2. Idoneidad Técnica.

- Años de actividad de la Empresa con su presente Razón social 10 AÑOS.
- Ha proporcionado usted alguna vez bienes o servicios a URDESIERRA CIA. LTDA.?

SI NO

- Qué tipo de bienes o servicios provee usted?
- Cuenta con lista de productos o literatura referente a los mismos para entregar a URDESIERRA?

SI NO

Comentarios:

- Cuenta con solicitud de crédito para constructores?

SI NO

Comentarios: _____

- Señale qué sistema de control de calidad y de aseguramiento de calidad utiliza su Empresa (marque con una X).

INEN	ISO	PROPIOS	NINGUNO	OTROS
		X		

3. Calificación de los Proveedores.

El Gerente Operativo analiza la información presentada y procede a calificar a los proveedores según el registro de Evaluación de Proveedores.

4. Proveedores Calificados.

Para ser proveedores calificados, la suma de los factores evaluados en los cuatro puntos del registro Evaluación de Proveedores debe ser igual o mayor al 85%.

5. Lista de Proveedores Calificados.

Los proveedores calificados pasan al registro Lista de Proveedores Calificados, este registro se actualiza cada vez que se tome una decisión de ingreso o salida de un proveedor y se asigna un código como se presenta en el siguiente cuadro:

RUBRO	CÓDIGO
Materias Primas	10000
Bienes y/o servicios	20000

Con la Lista de Proveedores Calificados se comunica al proveedor.

6. Seguimiento de Proveedores.

Control Interno No.2

El Gerente Operativo, realiza un seguimiento periódico a los proveedores cada vez que se realice una compra en base al registro Lista de Proveedores Calificados. Para realizar el seguimiento se compara la Orden de Compra con los siguientes parámetros:

No.	DESCRIPCION	SI	NO
1	Cumplimiento con el tiempo de entrega	X	
2	Cumplimiento con las especificaciones de los materiales	X	
3	Cumplimiento con las cantidades acordadas	X	

Los proveedores que no cumplan uno de los parámetros mencionados anteriormente, son los llamados la atención por el Gerente Operativo, quién es responsable de realizar un seguimiento al mismo, para verificar que se realice la acción correctiva pertinente en caso de requerirla, si esta acción no se ejecuta o si se repite por más de dos veces el proveedor es eliminado de la Lista de Proveedores Calificados.

7. Re – Evaluación de Proveedores.

Se procede de igual manera que lo indicado en los puntos 2 y 3.

8. Verificación en las Instalaciones del Proveedor.

- a. Se realiza una visita a las instalaciones del proveedor si el Gerente lo requiere o cuando el Gerente Operativo lo crea necesario.
- b. El Gerente Operativo es responsable de elaborar un Informe de Visitas a Proveedores, en el cual debe especificar los siguientes puntos:
 - Sistema de Administración de la Calidad utilizado en caso de tenerlo.
 - Productos conformes bajo alguna norma técnica.
 - Control de Calidad de productos.
 - Manejo de materiales durante el proceso.
 - Limpieza de instalaciones.
 - Inspecciones de materiales.
 - Despacho de materiales a bodegas.

El informe debe ser redactado de la siguiente manera:

Lugar : Quito

Empresa: Endesa

Fecha de la Visita: 2008-01-10

Actividad Económica: Elaboración de tablas tipleX.

Ubicación: Panamericana Sur.

Personas que visitaron la fábrica:

- Gerente Operativo
- Diseñador
- Residente de Obra

Sistema de Administración de Calidad utilizado: I.S.O. 9.001 - 2.000

Productos conformes bajo alguno norma técnica: dentro de su sistema de calidad algunos de los productos fabricados cumplen con normas técnicas del I.N.E.N.

CAPITULO VIII

9. Conclusiones

Terminado el trabajo de investigación, es necesario presentar las conclusiones que se han considerado necesarias e importantes para ser tomadas en cuenta por la Constructora Sunshine Home.

El trabajo de investigación está orientado a la determinación de controles internos administrativos a las Areas de Planificación y Evolución de Proyectos, Diseño, comercialización de los bienes inmobiliarios y adquisición de materiales para la construcción.

Dentro de estas áreas se han definido en algunos casos un o varios procedimientos que describen cada una de las actividades de cómo deben ser ejecutados por los responsables de las áreas anteriormente mencionadas.

Cabe indicar que existen dos tipos de controles internos, los primeros son aquellos que se rigen a través de formatos y registros preestablecidos, y los segundos aquellos donde simplemente se describen paso a paso las actividades que se deben realizar a manera de instrucción de trabajo.

Las implementaciones realizadas en los capítulos IV, V, VI y VII han sido elaboradas tomando en cuenta la estructura organizacional de Sunshine Home y de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales disponibles con el objetivo que puedan ser ejecutados por los responsables de los cargos que se mencionan en los diferentes procedimientos, de tal manera que este trabajo investigativo sirva como poderosa herramienta administrativa para mejorar los procesos actuales de la constructora.

A continuación vamos a detallar algunos puntos significativos que se pudo evaluar después del trabajo de investigación:

- 1.** Los análisis financieros que realiza el Gerente General y Gerente Operativo en relación a la evaluación, proyección y planificación de los futuros proyectos que se pretenden ejecutar se encuentran carentes de parámetros de aceptación en relación a requerimientos mínimos financieros para poder determinar su rentabilidad, además que no existen respaldos de presupuestos referenciales que sirvan de apoyo para tomar una decisión de ejecución o desecho del proyecto.
- 2.** Durante la ejecución de la planificación del proyecto se ha evidenciado que no existe un cronograma de actividades con tiempos de ejecución y niveles de responsabilidad de los mismos, es decir fuentes de información que sustenten la toma de decisiones, lo que ocasiona que los posibles proyectos a ejecutarse no tengan fechas definidas de inicio y fin.
- 3.** En lo referente al estudio de mercado, se han encontrado inconformidades en los proyectos que se han ejecutado, debido a que no corresponden a una planificación estratégica realizada por la organización, en la cual se consideran gustos, preferencias, estilos de vida y niveles de ingresos de los posibles compradores, lo que ha ocasionado

que los proyectos actuales no hayan sido comercializados de acuerdo a las expectativas de la constructora.

4. Los proyectos diseñados por Sunshine Home han evidenciado que no cuentan con revisiones municipales en las etapas del plan masa y anteproyecto, lo que puede causar que en el proyecto definitivo se tengan que realizar cambios en el diseño, ocasionando reprogramaciones en los cronogramas y cambios en los presupuestos. En algunas ocasiones los proyectos pueden ser desechados por restricciones municipales; en proyectos pueden ser desechados por restricciones municipales; en aquellos casos no solo es falla del diseñador, sino de la persona que realizó el estudio de prefactibilidad antes de realizar la compra del terreno.

5. Cuando se realiza el diseño de un Proyecto no se establecen tiempos de ejecución y fechas máximas de entrega del mismo, lo que demuestra que no existe un control del proyecto, en tal virtud el diseñador puede retardar la entrega de los planos arquitectónicos, así como la ejecución de las demás actividades como es el caso de los planos estructurales, permisos de construcción, comercialización del proyecto, etc.

6. En lo que se refiere a la selección para la contratación de profesionales como es el caso de arquitectos, ingenieros, civiles, hidrosanitarios y eléctricos, no se cuenta con un procedimiento adecuado para su selección, evaluación y calificación, lo cual implica que no se este contratando siempre a los mejores profesionales.

7. La constructora no toma en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes en el lanzamiento de proyectos nuevos, ya que no se han encontrado registros que demuestren que se realiza una retroalimentación del cliente o encuestas de satisfacción del mismo después de comercializados los inmuebles. Es de suma importancia que los proyectos que se construyan satisfagan las necesidades de los futuros clientes, lo cual permita que la comercialización de las viviendas se las realice de acuerdo a una planificación, es decir, que los proyectos sean diseñados en base a criterios de los posibles propietarios.

8. En el area de comercialización no se lleva una adecuada gestión en el manejo de la información personal financiera de los clientes como base de datos. También se ha encontrado que antes de entregar las viviendas no se realiza una verificación de la documentación para controlar que esté en regla y se haya cumplido con las condiciones de pago para evitar confusiones e insatisfacciones en el servicio hacia los clientes.

9. Del análisis realizado se pudo identificar que no se cuentan con parámetros definidos para la selección, evaluación y calificación de proveedores, lo cual implica que los proveedores que se tienen actualmente pueden no ser los más idóneos para respaldar las diferentes actividades de la constructora.

10. De la investigación realizada se ha determinado que no existen responsables de realizar los respectivos pedidos de compra al Gerente Operativo, además que no se establecen tiempos de entrega a obras, ni montos sobre los cuales se requieren hacer cotizaciones, así como las respectivas comparaciones de lo solicitado con el presupuesto aprobado, lo cual implica que existan desfases al cierre contable del proyecto con el presupuesto.

11. En lo que se refiere a la Bodega no se han encontrado registros que prueben la existencia de controles en recepción de materiales, almacenamiento e inspecciones de los mismos, además se ha constatado que el Gerente Operativo no ha realizado inventarios sorpresivos a las bodegas, lo cual implica no tener un control sobre el manejo de los mismos.

12. Existe desorganización en el manejo y pedido de materiales de obra a oficina, por lo tanto no se realiza una planificación diaria, semanal o mensual de requisición de materiales. La documentación que respalda los procedimientos actuales no es suficiente ni la adecuada para una organización de esta estructura.

CAPITULO IX

9.- Recomendaciones

Conocidas las conclusiones del presente trabajo, es necesario proponer varias recomendaciones que son las siguientes.

- El análisis financiero que realiza el Gerente General debe tener sustento y respaldo en presupuestos referenciales y flujos de caja que permitan obtener información pertinente y adecuada de los requerimientos de dinero que se va a invertir y de las posibles pérdidas y ganancias que se puedan proyectar.
- Debe existir una planificación estratégica proyectada al menos para cinco años, con lo cual la alta gerencia realice planeaciones tácticas de un año de duración, en donde se establezcan los objetivos necesarios para cumplir las actividades exigidas en la planeación estratégica. Dentro de las actividades se debe exigir la elaboración de un cronograma de actividades donde se identifique responsables y tiempos de ejecución de los proyectos para evitar pérdida de tiempo y dinero, asegurando el cumplimiento de fechas de entrega ofrecidas.
- El lanzamiento de proyectos nuevos implica la realización de una investigación de mercado competente que facilite a la empresa, conocer las necesidades y expectativas del segmento de mercado al cual hay que satisfacer; se recomienda al menos una vez cada dos años actualizar los datos de las investigaciones de mercado realizadas anteriormente, para lo cual se pueden utilizar las siguientes herramientas de marketing como: grupos focales, encuestas, entrevistas personalizadas, análisis de la competencia, etc.
- La etapa de diseño de un proyecto debe cumplir con las especificaciones legales establecidas por el Municipio de Quito y es de suma importancia que cada procedimiento que se realice sea supervisado por el mismo al menos una vez en cada etapa, de modo que se pueden tomar las observaciones y sugerencias dadas para evitar realizar cambios en el diseño, lo que involucra reprogramaciones en los cronogramas y cambios en los presupuestos.
- Se recomienda a la alta gerencia que cuando se realice la elaboración de un diseño se solicite al diseñador responsable del proyecto efectuar un cronograma de diseño en donde se tomen en cuenta todas y cada una de las etapas de diseño según lo estipulado en el capítulo V en la parte de implementación, además que se debe considerar realizar reuniones mensuales de seguimiento del proyecto.
- Actualmente la contratación de los profesionales está a cargo del Gerente operativo; por lo que se le recomienda realizar la selección, evaluación y calificación en base al perfil y requerimientos señalados en el capítulo V, de manera que se pueda tener menos incertidumbre en cometer errores por parte del profesional contratado.
- El área de comercialización si bien es cierto ha vendido ya algunos proyectos exitosamente, sin embargo le hace falta tomar en cuenta aspectos como documentos requeridos para la comercialización de bienes inmuebles para

personas naturales y jurídicas, revisión de inmuebles antes de la entrega al cliente para poder brindar un servicio de calidad al futuro adquiriente, como es el caso de que la Constructora ofrezca gratuitamente los servicios del Abogado y Notaría.

- Se recomienda realizar una segregación de funciones de las actividades llevadas a cabo por el Gerente Operativo ya que actualmente es el encargado del manejo del área de compras en donde se debe realizar una correcta selección, evaluación y calificación de proveedores para tener opciones de compra de materiales para suministrar a las diferentes áreas de los requerimientos realizados oportunamente.
- El procedimiento de compras establecido en el capítulo VI, señala responsables de hacer pedidos, tiempos de entrega de los materiales solicitados para la obra y mecanismos de control de los mismos.
- Se recomienda al Gerente Operativo antes de realizar la construcción de un proyecto realizar la respectiva inducción y entrega de procedimientos y registros al futuro bodeguero, de manera que este se pueda desempeñar correctamente en la recepción de materiales, almacenamiento e inspecciones de los mismos.
- Se recomienda a la persona que se subcontrate para llevar a cabo la construcción tener un mayor control sobre las bodegas y el manejo de inventario de las mismas, teniendo en cuenta las especificaciones que se mencionan en el procedimiento de bodega, para lo cual debe existir una mayor comunicación entre el Gerente Operativo y residente de obra para planificación de compras y control de bodegas.
- Finalmente se recomienda a la alta Gerencia autorice un análisis de funciones y responsabilidades, así como elaborar un manual del mismo para determinar la idoneidad de las personas que laboran actualmente en Sunshine Home Constructora, y si su currículum vital concuerda con un perfil técnico requerido para el cargo.

BIBLIOGRAFIA:

- RODRIGO ESTUPIÑAN GAITAN, Control Interno y Fraudes, Bogotá Colombia, Eco Ediciones XII.
- YVES DUPPY – GERARD ROLLAN, Manual de control de gestión, Ediciones Diaz de Santos S.A.
- GUTIERREZ MARTINEZ. Abraham (1990), Curso de Técnicas de investigación, Tercera Edición. Editora Andina, Quito- Ecuador.
- HEIZER, Jay RENDER, Barry,
- CASHIN, James. Enciclopedia de Auditoría. Segunda Edición. Editorial Océano, Cuatro Tomos. Barcelona, España 1993
- HERNANDEZ, Roberto, Metodología de la Investigación. Segunda Edición Editorial McGraw- Hill, México, Distrito Federal 1998
- GARCIA NORIEGA NIETO CARLOS, Los Sistemas y Prodecimientos en el control Interno, México, Distrito Federal, 1998
- VASQUEZ VICTOR HUGO, Organización Aplicada, Segunda Edición, Gráficas Vasquez, Quito, Ecuador.
- STANTON W. Fundamentos de Marketing, México Mc Graw-Hill, Décima Edición, 1996
- WHITTINGTON RAY KURT, Auditoría un enfoque Integra 12va. Edición.

CAPITULO VI

6. Diseño e implementación de Procedimientos de Control Interno Administrativo al Área de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios.

6.1. Diagnóstico de la Situación Actual de los Procedimientos de Control.

El Área de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios consta de un procedimiento que se divide en dos procesos, los mismos que se describen a continuación:

1. Lanzamiento del proyecto por los diferentes medios publicitarios.

Con los diseños del proyecto se procede a la promoción del mismo, ya sea mediante maquetas, casa modelo, bocetos, con los respectivos acabados difundidos por los diferentes medios de comunicación, tomando en cuenta que el presupuesto es del 10% del valor total de venta del proyecto, el mismo que es destinado a actividades publicitarias y promocionales las cuales se detallan a continuación:

- Internet (Página web <http://www.shconstructora.com>).
- Revista El Portal.
- El Comercio Sección Construir.
- Ecuavisa Internacional.
- Ferias de la Construcción.

De acuerdo a las entrevistas que se realizan con los clientes o las llamadas telefónicas se lleva un control de retroalimentación de los medios publicitarios que resultan mas atractivos para los clientes.

2. Venta de las casas.

La venta de cada una de las viviendas se la realiza de tres formas que se detallan a continuación:

a. Venta en Planos.

Con los planos definitivos y posteriores al lanzamiento del proyecto, se procede a vender las casas mediante bocetos, lo que facilita modificaciones o sugerencias requeridas por el cliente que aun pueden ser rediseñados en los planos, antes del proceso de aprobación de los mismos. A continuación se presenta el proceso de venta:

- I. Entrevista con el cliente
- II. Información de la inversión a realizar con una pro forma predeterminada por la Empresa.
- III. Explicación detallada de los diseños y acabados.
- IV. Recepción de sugerencias por medio de un formato de definición de acabados.

b. Venta durante el proceso de construcción.

- I. Entrevista con el cliente.
- II. Visitas a las obras para ver la casa modelo.
- III. Explicación detallada de los diseños y acabados.
- IV. Especificaciones de precios y forma de pago.
- V. Recepción de sugerencias.

c. Venta en acabados.

- I. Entrevista con el cliente.
- II. Explicación detallada de los diseños y acabados.
- III. Especificaciones de precios y forma de pago.
- IV. Visitar las casas para mirar los acabados.
- V. Recepción de sugerencias.

Analizados los puntos mencionados se procede a realizar el siguiente procedimiento:

- I. Celebración de la Promesa de Compra Venta.
- II. Forma de pago del primer 40% de reserva de la casa.
 - 10% al contado.
 - 30% dividido en cuotas de acuerdo al tiempo que lleve la construcción.

El 60% restante se cancela cuando la vivienda esta terminada y se lo puede realizar a través de un préstamo bancario.

Realización de un reporte de control de pago de cuotas de los clientes.

Es importante mencionar que los precios varían en cada venta dependiendo del avance de construcción del proyecto.

6.2. Evaluación de los Procedimiento de Control Utilizados.

Realizado el diagnóstico al Area de Comercialización de los Bienes Inmobiliarios y a sus respectivos procesos se han identificado las siguientes novedades:

1. Lanzamiento del proyecto por los diferentes medios publicitarios.
 - El 10% del costo total del proyecto destinado a la publicidad se considera una cantidad alta ya que la Constructora ya está posicionada en el mercado, es decir, si un proyecto cuesta US \$500.000,00, según las actividades mencionadas por los ejecutivos de la Constructora, cuesta entender que se destina esta cantidad a la comercialización de un proyecto.
3. Venta de las casas.
 - La Constructora no cuenta con registros de satisfacción al cliente cuando las viviendas han sido entregadas.

- Las personas encargadas de ventas no atienden a los clientes con cordialidad y existe discriminación de clientes, lo que perjudica a la Empresa, ya que se pueden perder muchas negociaciones positivas.
- El porcentaje de utilidad que la compañía ha establecido es demasiado alto, ya que la competencia puede ofrecer viviendas similares a costos más bajos, lo cual indica que la Constructora no realiza un análisis financiero para establecer sus utilidades.
- La Constructora no toma en cuenta las expectativas y necesidades de los clientes para sus futuros proyectos.
- Existe una carencia total de mecanismos de control a manera de inspecciones para entregar los inmuebles a los propietarios.

6.3 Propuesta de Implementación de los Procedimientos de Control Interno que se requieren.

Luego de realizar la evaluación y diagnóstico de los actuales procesos que se llevan a cabo en el Area de Comercialización de los bienes inmobiliarios, se establece el funcionamiento de los procesos, identificando los casos en donde deberían implementarse los controles internos.

Para una mejor ejemplificación de lo indicado se presenta a continuación un gráfico que detalla dichos procedimientos de control interno que formarían parte de la implementación:

1. Determinación de Precios.

El precio de venta de un inmueble debe ser establecido por Sunshine Homer Cía. Ltda..según el siguiente parámetro.

$$\text{COSTO DEL TERRNO} + \text{PRESUPUESTO} + \% \text{ DE UTILIDAD}$$

Del valor obtenido del total del proyecto, este se divide para el número de casas que sean construídas.

Para complementar esta información el Coordinador de Ventas también se basa en información obtenida de precios de bienes que se venden por el sector, ello depende de que el porcentaje de utilidad sea mayor al establecido por la Gerencia, según lo indicado en el capítulo IV.

2. Publicidad y Promoción de Proyectos.

En proyectos realizados por otras constructoras, y según la investigación de campo realizada, se recomienda a la Gerencia aprobar la utilización de hasta el 4% del precio de venta total de cada proyecto para eventos publicitarios y promocionales,

a. Campañas Publicitarias en Medios Masivos.

Según Stanton “una campaña es una serie coordinada de actividades promocionales que se organizan en torno a un tema y cuya finalidad es cumplir una meta específica en un período determinado de tiempo”.

Para la elección de medios publicitarios Stanton hace las siguientes recomendaciones:

- ¿Qué tipo de medio se empleará: periódico, televisión, radio, revistas o correo directo?. ¿Qué decir de medios menos prominentes como los espectaculares y las páginas de la sección amarilla?
- ¿Qué categoría del medio seleccionado se utilizará?. La televisión tiene TV por cable y de red; las revistas incluyen las categorías de interés general y de interés personal y hay periódicos de circulación nacional y local.
- ¿Qué vehículos de medios específicos se usarán?. Un anunciante que escoge primero la radio y luego las estaciones locales habrá de determinar cuales estaciones utilizará en cada ciudad.

i. Campaña de Introducción

Para el caso de Sunshine Home Cía. Ltda.. se ha seleccionado medios escritos y televisión, los cuales deben tener la siguiente secuencia:

Aprobado el proyecto definitivo según lo establecido en el capítulo 5, se publicita el mismo en medios escritos (periódicos) con una frecuencia de 2 a 3 anuncios por semana, revistas especializadas una vez por mes, las veces que sea necesario y televisión en canales cuya cobertura sea regional en horarios “AA” y “AAA”.

Horario “AA” .- El mismo que está comprendido entre las 12:00 am y 18:00 pm.

Horario “AAA”.- El mismo que está comprendido entre las 18:00 pm y 22:00 pm. Este se considera el mejor horario para pautar ya que es de mayor rating.

Esta campaña publicitaria tiene una duración de hasta cuatro meses.

ii. Campaña Agresiva

Estos anuncios son de mayor tamaño que los de la etapa anterior; su frecuencia de publicación es de hasta 8 anuncios por semana en medios escritos (periódicos) o insertos en el mismo periódico; la revista tendrá el mismo número de publicaciones y se pueden escoger otros estilos de revistas diferentes a las especializadas para abarcar otros segmentos. En lo que se refiere a televisión se mantienen los mismos horarios, pero se puede escoger otros canales de televisión, tanto en UHF como en VHF o cable. También se pueden realizar auspicios en programas de concursos televisivos que tengan un alto rating o se puede apadrinar a un líder de opinión como por ejemplo a la figura principal de uno de los noticieros.

El período de duración de esta campaña publicitaria es de alrededor de tres meses.

iii. Campaña de Mantenimiento

Esta etapa se la realiza de igual manera que lo indicado en la campaña de introducción.

Luego de ejecutadas las tres etapas de campañas publicitarias y si aún no se han vendido los bienes inmuebles el Coordinador de Ventas procede a realizar una Campaña Agresiva final diferente a las anteriores, la misma que tiene la característica de ser persuasiva.

b. Publicidad en Material Pop

Iniciada la comercialización del proyecto el Coordinador de Ventas utiliza los siguientes elementos como fuente de difusión de bienes inmuebles:

- Trípticos.
- Hojas informativas (flys).
- Calendarios.

Los mismos que tienen información referente al producto, precio, financiamiento, ubicación, etc. Y que son entregados a los potenciales clientes cuando se realiza el contacto con ellos o bien en lugares que tienen una alta frecuencia de visita, previo el estudio del segmento, por ejemplo: centros comerciales, salas de cine, estadios, etc.

c. Publicidad en Letreros y Vallas Publicitarias.

Cuando el Proyecto lo requiera se realiza publicidad en los siguientes medios:

i. Letreros.

Los cuales se encuentran ubicados cerca del proyecto que se pretende comercializar, en los cuales se hace énfasis a los servicios que ofrece el proyecto e información general del mismo.

Estos se los utiliza al iniciar el proyecto.

ii. Vallas Publicitarias.

Este tipo de publicidad es utilizada desde que se ejecuta el proyecto y de igual manera se selecciona un recorrido de las mismas por donde transitan los potenciales clientes, o también en el lugar mismo donde se ejecutará el proyecto.

d. Promociones al Consumidor.

Cuando el proyecto lo requiera el Coordinador de Ventas con autorización del Gerente, procede a entregar regalos o hacer sorteos de productos de la línea blanca a los consumidores cuando hayan adquirido el inmueble, por ejemplo se puede hacer presión mencionando que las cinco primeras personas que adquieran un inmueble serán favorecidas con estos regalos.

e. Contacto con Potenciales Clientes

Los potenciales clientes que el Coordinador de Ventas crea necesario los ingresa a una base de datos por proyecto, la misma que sirve de base para realizar contactos con los clientes para efectuar ventas actuales y futuras.

3. Presentación del Proyecto al Clientes.

La presentación del proyecto se la realiza al cliente utilizando al menos un método de expresión, tal como: planos arquitectónicos, perspectivas, maquetas, modelo 3d, etc.

También se organizan visitas al lugar en donde se ejecutará el proyecto en donde debe existir una casa modelo para que el cliente pueda visualizar mejor los espacios y sienta confianza en la compra que va a realizar.

4.Documentación Requerida para la Comercialización de Inmuebles

a. Compra – Venta de Proyectos Inmobiliarios a personas naturales.

Documentos requeridos:

- Escrituras del bien.
- Certificado de gravámenes.
- Carta de pago del impuesto predial.
- Copias de cédula de identidad (Comprador y Representante Legal Sunshine Home Constructora Cía. Ltda..)
- Certificado de votación (Compradores y Representante Legal Sunshine Home Constructora Cía. Ltda..).
- Declaración de propiedad horizontal (cuando se requiera).
- Certificado de expensas (cuando se requiera).

b. Compra – Venta de Proyectos Inmobiliarios a Empresas.

A más de la información requerida en el punto a. se adjunta lo siguiente, tanto para Sunshine Home como para los compradores:

- Copia de escritura de constitución.
- Copia de declaración del impuesto a la renta.
- Copia del acta de la reunión de socios en la cual se autoriza la venta o compra del bien.
- Nombramiento del representante legal.
- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de identidad solo comprador.

5. Proceso de Ventas.

El Coordinado de Ventas y sus asistentes debe conocer los siguientes requisitos y la disponibilidad de información antes de iniciar el proceso de venta:

- Precio del bien inmueble.
- Financiamiento y las instituciones que pueden brindar el mismo.
- Parámetros dentro de los cuales se va a desarrollar el financiamiento tales como: tasas de interés, plazos, comisiones, calificaciones,

formas y requeridos para otorgar el crédito, requisitos económicos y legales.

- Auscultar las necesidades del posible comprador.
- Satisfacer las necesidades con los bienes que posee en su cartera de productos o buscando un inmueble adecuado.
- Calificación de proyectos y créditos.
- El inmueble y su entorno para que pueda tener claro el manejo de objeciones.
- Materiales de los cuales está hecho el inmueble, conocimiento del diseño y las técnicas de construcción que se utilizarán en el mismo.
- Precios de mercado de bienes ofertados, basados en información obtenida en prensa, revistas, etc.
- Empezada la campaña publicitaria debe receptar las llamadas y visitas recibidas, procurando obtener la mayor cantidad de información acerca de los requerimientos del cliente, así como su situación financiera.
- El Coordinador de Ventas debe hacer un seguimiento al cliente mediante llamadas telefónicas o visitas.
- Elaboración del cronograma de ventas.

6. Concreción de la Venta

El Coordinador de ventas realiza las siguientes actividades:

1. Informar al cliente acerca de las condiciones de compra-venta del inmueble a ser vendido.
2. Las informaciones que proporcione el Coordinador de Ventas deben ser verdaderas, claras y precisas.
3. Las cifras manejadas por el Coordinador de Ventas no pueden ser cambiadas durante la negociación a fin de que quede claro el aspecto económico.

El Coordinador de ventas antes de obtener un compromiso escrito por parte del cliente, debe asegurarse de que:

1. Los requisitos para la negociación del bien inmueble estén aceptados.
2. Estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente y,
3. La capacidad que tiene Sunshine Home para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando los requisitos del producto se encuentran definidos por parte del cliente y Sunshine Home, el Coordinador de Ventas procede a elaborar el registro, anticipo y reserva, el mismo que contiene el precio pactado, la forma de pago y la fecha de entrega.

Sunshine Home es quien entrega la información necesaria al cliente para hacer la escritura de compra – venta, el abogado del comprador es quién se encarga de realizar los trámites legales.

Para realizar la escritura de compra – venta el cliente a más de los requisitos indicados en el punto 5 necesita copia del nombramiento del Representante Legal y copia del RUC, de Sunshine Home.

7. Entrega del Inmueble al Cliente.

Antes de la entrega del inmueble, el Coordinador de Ventas realiza una visita a la obra para verificar el estado del mismo, según registro Lista de Revisión de Inmuebles, en caso de encontrarse fallas éstas quedan registradas en el Libro de Obra, las mismas que son corregidas por el residente de obra.

Control Interno No. 1

En la entrega al cliente el Coordinador de Ventas, elabora una Acta de Entrega recepción, la cual debe ser firmada por las partes, además se incluye un registro de Garantía y una lista de Especificaciones de Construcción.

A cada cliente se le entrega en CDS los correspondientes planos del bien adquirido, a excepción de los planos estructurales que se entrega bajo pedido del cliente.

8. Trabajos Adicionales o Cambios en los Acabados.

En caso de que se requiera realizar trabajos adicionales o cambios en los acabados por requerimientos del cliente, el Coordinador de Ventas comunica al Gerente Operativo mediante memo la necesidad de realizar un presupuesto de trabajo adicional o de cambios en acabados, si el cliente aprueba el Presupuesto se realiza el trabajo.

El Gerente Operativo designa al profesional para que realice el trabajo.

El Coordinador de Ventas re-verifica el trabajo adicional y entrega al cliente registrándolo en un Adendum a la Acta de Entrega-Recepción.

9. Confirmación de Requerimientos no documentados por el cliente.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos del producto, el Coordinador de Ventas se asegura de confirmar los requisitos antes de su aceptación (esta confirmación consiste en volver a repetir lo solicitado por el cliente), los mismos que quedan registrados en el Cuaderno de Ventas.

10. Medición de la Satisfacción del Cliente.

Un mes después de haber sido entregado el inmueble, el Coordinador de Ventas realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requerimientos, según el siguiente formato:

Si la sumatoria total de las tres columnas del formato Medición de la Satisfacción del cliente es igual o mayor a 56 puntos, se considera como cliente satisfecho; en caso contrario se recogen todas las inquietudes e inconformidades por parte del cliente en el siguiente registro:

RETROALIMENTACION DEL CLIENTE

Fecha: 2008/06/08

El diseño de las casas es innovador y con acabados de primera, sin embargo los precios son demasiado altos y la atención al cliente es poco cordial a mi punto de vista la Constructora debería mejorar estos dos factores.

Cliente

La información registrada en este registro sirve para tomar en cuenta las sugerencias del cliente como propuestas de mejora para futuros proyectos, las mismas que son analizadas luego de comercializado todo el proyecto con el Gerente Operativo, Gerente General, Diseñador, Residente de Obra, Coordinados de Ventas y quien se considere necesario.

Buzón de Sugerencias.

Para atender cualquier sugerencia de clientes se ha colocado en las oficinas de Sunshine Home Constructora Cía. Ltda.. un Buzón de Sugerencias, el mismo que mensualmente es revisado por el Coordinado de Ventas.

Los registros Sugerencias y la medición de la satisfacción del cliente son recopilados por el Coordinador de Ventas para determinar oportunidades de mejora, las mismas que son analizadas con el Gerente Operativo y Gerente General al menos una vez cada seis meses.

Manejo de Quejas.

El tratamiento de quejas de clientes las atiende el Coordinador de Ventas y si su solución es evidente es él quién decide la mejor solución posible, caso contrario esta es informada inmediatamente, mediante Memo al Gerente Operativo, para que sea éste el responsable de decidir la acción correctiva.