



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR**

**SEDE ESMERALDAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE TESIS**

**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA  
BROKER.EC - SERVICIOS INMOBILIARIOS EN LA CIUDAD DE  
ESMERALDAS**

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERO  
COMERCIAL  
MENCIÓN PRODUCTIVIDAD**

**AUTOR**

**FERNANDO FABRICIO VITERI MORALES**

**ASESOR DE TESIS**

**ING. JAVIER BURBANO SALAZAR MTR.**

**ESMERALDAS, SEPTIEMBRE 2014**

Disertación Aprobada luego de dar cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas PUCESE, previo la obtención del título de Ingeniería Comercial Mención Productividad

---

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

---

**LECTOR 1**

---

**LECTOR 2**

---

**DIRECTOR DE ESCUELA**

**Esmeraldas, MAYO 2015**

## **AUTORÍA**

Yo, VITERI MORALES FERNANDO FABRICIO, portador de la Cédula de Ciudadanía N° 0802975185, declaro bajo juramento que la presente investigación es de mi total responsabilidad y que he respetado las diversas fuentes de información realizando las citas correspondientes

---

Firma

## **DEDICATORIA**

Esta investigación es una muestra de esfuerzo y perseverancia, se la dedico de forma especial a padres, por sus infinitas muestras de dedicación, paciencia y amor hacia mí.

A mis hermanos por el constante apoyo que siempre me brindaron.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía y haber puesto en mi camino circunstancias que me han permitido crecer como ser humano. A mi familia por estar a mi lado en los momentos más difíciles con amor y paciencia.

A mi director de tesis el Ing. Javier Burbano Salazar Mtr., por sus invaluables consejos como amigo y profesor, que me han ayudado a formarme como profesional y a culminar mis estudios.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por mi formación profesional. A mis profesores, que durante este tiempo han sido muchos y que cada uno dejó en mí, una semilla de conocimiento que ahora empieza a dar sus frutos.

# ÍNDICES

Portada	
Tribunal de Graduación	
ii	
Autoría	
iii	
Dedicatoria	
iv	
Agradecimientos	
v	
Índices	
vi	
Índice de Tablas	
viii	
Bibliografía	
x	
Anexos	
ix	
Resumen Ejecutivo	
x	
Abstract	
xi	
1. Introducción, Problema y Objetivos	
1	
2. Materiales y Métodos	
4	
3. Marco Teórico	
7	
3.1. Análisis Situacional	
7	

3.1.1. Misión	7
3.1.2. Visión	7
3.1.3. Análisis FODA	9
3.2. Administración por Procesos	11
3.2.1. Enfoque por Procesos	11
3.2.1.1. Procesos	12
3.2.1.2. Clasificación de los procesos	12
3.3. El Mercado	13
3.3.1. Clasificación y tipos de mercados	13
3.4. Estudio de mercado	15
3.4.1. Tipos de estudios de mercado	16
3.4.1.1. Proceso de estudio de mercado	16
3.4.1.2. Segmentación del mercado	17

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS SITUACIONAL**

<b>LISTA</b>	<b>Pág.</b>
4.1.La Empresa	19
4.2.Datos de la empresa Broker Ec.	20
4.2.1. Descripción de la actividad de la empresa	20
4.2.2. Misión empresarial	20
4.2.3. Visión empresarial	20
4.2.4. Objetivos empresariales	20
4.2.5. Valores empresariales	21
4.2.6. Portafolio Broker Ec.	21
4.3.El Mercado Inmobiliario y la competencia	22
4.4.Estructura orgánica actual	24
4.5.Análisis situacional de la empresa Broker Ec.	24
4.5.1. Trabajo de campo	24
4.5.2. Verificación de la información	25
4.5.3. Entrevista a trabajadores de Broker Ec.	25
4.5.4. Entrevista a empresarios de inmobiliarias	25
4.6.Diagnóstico FODA	26
4.6.1. Matriz EFE y EFI ponderadas	27

## **CAPÍTULO V**

### **5. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, MANUAL DE FUNCIONES, MANUAL DE PROCESOS**

5.1.Generalidades	30
5.2.Nueva estructura orgánica	31
5.3.Manual de funciones	31
5.4.Descripción del Puesto	32
5.5.Mapa de Procesos	39
5.6.Manual de Procesos	40

## **CAPÍTULO VI**

### **6. IMPACTOS DEL PROYECTO**

6.1. Análisis del impacto	76
6.1.1. Impacto socio-empresarial	77
6.1.2. Impacto Ambiental	78
6.1.3. Impacto Económico	79

## **CAPÍTULO VII**

### **7. DISCUSIÓN**

7.1. Análisis investigación previa e investigación actual	80
---	----

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1. Conclusiones	81
8.2. Recomendaciones	82

## **ÍNDICE DE TABLAS**

1. Competencia	23
2. Matriz EFI Fortalezas	27
3. Matriz EFI Debilidades	28
4. Matriz EFE Oportunidades	29
5. Matriz EFE Debilidades	29
6. Matriz IE	29
7. Funciones Director Administrativo	32
8. Funciones Director Estudios y Proyectos	33
9. Funciones Director Jurídico y remodelaciones	34
10. Funciones Asistente Administrativo	35
11. Funciones Asistente Estudios y Proyectos	36
12. Funciones Asistente Jurídico y remodelaciones	37
13. Funciones Asistente Contable	38

14. P. Elaboración de POA	41
15. P. Adjudicación Directa	44
16. P. Cesión de Derechos	47
17. P. Contratación de Personal	50
18. P. Adquisición de Bienes	53
19. P. Entrega de Terrenos	56
20. P. Elaboración Títulos de Propiedad	59
21. P. No adeudo	62
22. P. Caja Chica	65
23. P. Carta de Finiquito	68
24. P. Elaboración de Nómina	71
25. Indicadores procesos jurídicos y de remodelación	73
26. Indicadores procesos estudios y proyectos	74
27. Indicadores procesos administrativos	75
28. Valoración de impactos	76
29. Impacto Socio – Empresarial	77
30. Impacto Ambiental	78
31. Impacto Económico	79
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se sustenta en su objetivo general que establece “Fortalecer organizativamente a la empresa BROKEREK – Servicios Inmobiliarios, mediante la implementación de procesos para el buen funcionamiento organizacional de la inmobiliaria”. Basada en los métodos descriptivo, deductivo-inductivo y observación directa.

Para cumplir con el objetivo general se determinaron tres aspectos importantes para el desarrollo de la investigación y para cada uno de esos aspectos se estableció un objetivo específico.

Siendo así que el primer aspecto la situación actual de la empresa, para lo cual se planteó como objetivo “Analizar mediante un FODA de la empresa BROKER EC, para conocer sus características internas y externa, que permitan diagnosticar la situación actual de la empresa”.

El segundo aspecto fue el técnico con el que se estableció “Determinar los procesos y actividades principales de la empresa BROKER EC., mediante el método Kaizen para elaborar un manual de procesos destinado a mejorar la empresa”. El tercer aspecto fue ejecutar lo investigado, para el cual se planteó el objetivo “Diseño de indicadores de cumplimiento y eficiencia, basados en el análisis de cada puesto y función, para verificar el cumplimiento de los procesos y corregir a tiempo las falencias”.

Obteniendo como resultados que: De acuerdo a los datos de la ponderación se puede decir que BROKEREK., tiene grandes fortalezas y que para la subsistencia de la empresa es muy importante contar con personal joven y con proyectos grandes,

Además la administración por procesos permita a BrokerEc., mejorar el desempeño de la empresa y optimizar recursos, así como identificar falencias para ser mejoradas.

Por último a evaluación del cumplimiento de los procesos es la mejor forma de verificar que se está trabajando bien o no y se pueda mejorar continuamente.

## **ABSTRACT**

This research is based on its general objective set "organizationally strengthen the company BROKEREC - Real Estate Services, by implementing processes for the proper organizational functioning of the real estate." Based, inductive and deductive-descriptive direct observation methods.

To meet the overall objective for the three major research and development for each of these aspects a specific objective was established aspects were determined.

This being the first aspect the present situation of the company, which was proposed as objective "Analyze with a SWOT company BROKER EC, for its internal and external features, to diagnose the current situation of the company."

The second aspect was the technical team which established "Identify key events and processes of the company BROKER EC., Using the Kaizen method to develop a manual process to improve the company." The third aspect was investigated execute it, for which purpose "design and efficiency performance indicators, based on analysis of each position and function, to verify compliance processes in time and correct the weaknesses" arose.

Data analysis showed that: According to data weighting can say BROKER EC, has great strengths and it is very important for the survival of the company to have young staff with large projects,

Besides the administration processes allow Broker Ec., improve business performance and optimize resources and identify shortcomings to be improved.

Finally a compliance assessment process is the best way to verify that it is working fine or not and it can continuously improve.

## 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con (Mi parcela, 2008), las inmobiliarias son empresas especializada en transacciones inmobiliarias, especialmente en comprar y vender inmuebles, y cobra un porcentaje por sus servicios.

Este mercado en Ecuador y particularmente en Esmeraldas, está pasando por un período de importante expansión, debido al crecimiento económico del país, crecimiento que conlleva al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y una de las formas en las que se expresa ese mejor nivel de vida es en la compra y venta de bienes raíces, pues a mayor y mejor nivel de vida, mayor será la demanda de éstos bienes.

La empresa BROKER EC., es una de las inmobiliarias que ha vivido el crecimiento del mercado, y se ha ido adaptando a las circunstancias cambiantes del mismo, sin tener claro, organizativamente, a dónde va.

Esta desorientación se debe en gran parte a que las funciones de los miembros de la organización no están claramente definidas, por lo que todos hacen todo, por otro lado al ser una empresa familiar, pues pertenece a tres hermanos, es más difícil controlar el funcionamiento de los tres trabajadores de la empresa y el escape de dinero de manera desmedida.

Esto hace que a mediano plazo la empresa no crezca y no pueda responder al mercado con la misma velocidad que éste lo hace.

Es por ello que nacen las siguientes interrogantes.

- ✓ ¿Se podrá fortalecer la empresa BROKER EC., con la implementación de un manual procesos que oriente las actividades de cada miembro de la empresa? ¿Cuál es la situación organizativa real de la empresa inmobiliaria BROKER EC?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos actuales de la empresa BROKER EC? ¿Se podrá crear un manual de procesos que oriente el funcionamiento de la empresa?
- ✓ ¿Qué mecanismos de control se pueden aplicar en la empresa BROKER EC., para que sea más efectivo y eficiente el trabajo de los miembros de la organización y se controle la fuga de dinero?

El presente trabajo justifica la base administrativa de que la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las

tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Para poder contrastar los resultados de ésta investigación se partió de una investigación previa titulada “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa constructora Building Solve C.S.” elaborada por (Orellana, 2013), trabajo en el que se hace un estudio de la empresa objeto de estudio para luego levantar procesos y elaborar el modelo de gestión, un trabajo similar al que se realiza en ésta investigación.

Algunas de las conclusiones a las que llega Elizabeth Orellana en su trabajo son que:

- ✓ Mediante el análisis de la situación actual se concluye que la empresa trabaja bajo un modelo de organización funcional, que impide la comunicación efectiva entre departamentos, las funciones de cada cargo deben estar definidas para disminuir la rotación de personal y lograr el compromiso del personal con la empresa, la Gerencia ocupa gran parte de su tiempo revisando y corrigiendo el trabajo.
  
- ✓ Al realizar el análisis de los procesos se identificó la necesidad de implementar nuevos procesos como: Investigación de mercados, marketing y publicidad, evaluación y capacitación del talento humano, planificación estratégica y mejora continua, los mismos que han sido diseñados con el objetivo de facilitar la consecución de las metas de Building Solve C.A.

Conclusiones similares a las de Broker Ec.

Según (Chiavenato, 1997) “el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana”.

BROKER EC., en los últimos tres años ha crecido con gran éxito en un mercado de constantes cambios y muy exigente, lo que ha hecho que la empresa se vaya adaptando a las exigencias y tendencias del mercado sobre la marcha de forma desorganizada y sin procesos claros.

Es por ello que con éste proyecto se busca fortalecer a la empresa en cuanto a sus procesos administrativos, en aquellas áreas más sensibles para la empresa y que son los puntos clave de la misma, como la gerencia, departamento de obras, el departamento de planificación y el de contabilidad, de tal manera que el crecimiento vertiginoso del mercado sea un factor a favor de la empresa y no una amenaza.

Contribuyendo también a la reactivación económica del sector de la construcción y de bienes raíces de la ciudad de Esmeraldas, así como al crecimiento y desarrollo de las familias esmeraldeñas, pues se crean nuevas fuentes de empleo en distintos sectores de la economía, mejorando las condiciones de vida de éstas familias.

Se beneficia también la conservación del medio ambiente, pues promueve el uso de productos de alta calidad, con diseños y estructuras amigables con el medio ambiente.

Por tanto se plantea como objetivo general de la investigación “Fortalecer organizativamente a la empresa BROKEREC. – Servicios Inmobiliarios, mediante la implementación de procesos para el buen funcionamiento organizacional de la inmobiliaria.”

Del objetivo general se formulan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar mediante un FODA de la empresa BROKER EC., para conocer sus características internas y externa, que permitan diagnosticar la situación actual de la empresa.
- ✓ Determinar los procesos y actividades principales de la empresa BROKER EC. mediante el método KAISEN para elaborar un manual de procesos destinado a mejorar la empresa.
- ✓ Diseñar indicadores de cumplimiento y eficiencia, basados en el análisis de cada puesto y función, para verificar el cumplimiento de los procesos y corregir a tiempo las falencias.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación se apoya en el método deductivo, pues según como indica (Nogales, 2004) este método “Describe una situación o fenómeno y nos proporciona una información más detallada del problema permitiendo describir sus características”, y para levantar la información de BROKER EC., este método es fundamental, pues al no existir ninguna información sobre las actividades, tareas y procesos fue necesario observar y describir.

El proceso de desarrollo de la investigación duro alrededor de dos meses iniciando el 25 de junio y finalizo el 22 de agosto de 2014. El trabajo de campo se organizó por semanas de la siguiente manera:

**Semana 1:** Se elaboraron y enviaron las peticiones de cita a los propietarios y gerentes de inmobiliarios de la ciudad de Esmeraldas, con la finalidad de entrevistarlos y obtener su opinión sobre cómo organizar una inmobiliaria. Además, el investigador se reunió con los directores de BROKER EC., para programar las distintas entrevistas con ellos y con los trabajadores.

**Semana 2:** Debido a las labores de los directores de la empresa, se realizó una entrevista cada día a los directores y se recibió la respuesta de los empresarios de otras inmobiliarias, quienes en su totalidad se negaron a ser entrevistados.

**Semana 3:** Se realizó una entrevista diaria a cada uno de los trabajadores de la empresa para conocer, su opinión sobre el funcionamiento de la organización.

Vale resaltar, que la información que se recogió de las entrevistas fue con la finalidad de realizar el diagnóstico empresarial y que sirva de insumo para la elaboración del FODA empresarial.

**Semana 4:** Se sistematizó la información recolectada y se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la empresa BROKER EC., y aplicando el FODA, se pudieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

**Semana 5:** El investigador se volvió a reunir con los directores de la empresa, pero esta vez con la finalidad de recoger información específica de las funciones y actividades que realiza en sus puestos, además con ellos se definió exactamente que desearían que haga cada uno de los trabajadores, información que ayudó a la elaboración del manual de funciones. Además de esta sesión también dieron a conocer las funciones y actividades que cumplen los trabajadores, información que luego se contrasta con la de los trabajadores.

**Semana 6:** Se realizaron reuniones individuales con los trabajadores de la inmobiliaria BROKER EC., a fin de obtener información real y veraz de las funciones o actividades diarias de cada uno, de manera que se pueda elaborar los procesos de cada puesto y ordenarlo según sus funciones.

**Semana 7:** El investigador elaboró el manual de funciones y de procesos, según la información obtenida de las entrevistas y de las conversaciones con todos los miembros de la organización, además analizó cada uno de los puestos y actividades según el FODA para poder replantearlas de manera que las actividades de cada uno sean más funcionales. En ésta semana también se replanteó el organigrama, los objetivos, la misión y la visión de la empresa que antes no existían.

**Semana 8:** Una vez elaborados los manuales, el investigador se reunió con todos en asamblea general para socializar los manuales y que todos conozcan los procesos y hagan observaciones.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Toda organización debe conocer su entorno, dónde está ubicada y con quién interactúa, quienes son sus competidores y cuáles son los productos y servicios que ofrece, cuál es la percepción del cliente sobre lo que existe en el mercado.

Según (Mejía, 2006) “es importante analizar la organización de forma integral para lograr la satisfacción del cliente interno y externo. Para ello es necesario conocer diferentes componentes de la empresa como la misión, visión, sus objetivos y su estructura orgánica.”

##### **3.1.1. MISIÓN**

Para (Agudelo, 2010) “La misión es definir las estrategias y metas, cuantificación de los logros esperados para conocer el avance y los principios y valores necesarios para el diario actuar y deben ser compartidos por todos los miembros de la organización”

El autor (Gonzales, 2007) define a la misión como “la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, “sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”

##### **3.1.2. VISIÓN**

(Fleitman, 2000) Define la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; debido a que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo, por lo que es importante considerar qué deberá hacer la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar para que pueda crecer y prosperar

La visión es una panorámica de todo lo que quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr. Para (Hitt, Ireland, & Hoskisson) la visión significa

pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones.

Según Jack Fleitman la visión debe cumplir con las siguientes características:

- ✓ **Integradora**, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- ✓ **Amplia**, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- ✓ **Realizable**, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- ✓ **Activa**, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- ✓ **Realista**, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- ✓ **Alentadora**, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- ✓ **Dimensión en el Tiempo**, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- ✓ **Consistente**, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- ✓ **Difundida**, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- ✓ **Flexible**, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- ✓ **Lenguaje Sencillo**, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.
- ✓ **Responsabilidad**, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

### 3.1.3. ANÁLISIS FODA

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA.

El resultado inmediato del análisis FODA (SWOT en inglés; DOFA, FOCA, DAFO, etc. en español, según la traducción y el orden de los elementos que le componen) es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas.

La Dra. (Orlich, 2007), en su informe a la Universidad para la Cooperación Internacional, menciona que el FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1. Si son internos o externos a la organización
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que ésta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de ésta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.

Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

**Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

**Debilidades:** son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

**Oportunidades:** son aquellos factores externos a la organización que ésta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de ésta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

En el mismo informe indica que la utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

### **3.2. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

La administración por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de Calidad Total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua.

La administración o gestión por procesos puede coexistir en un principio con la administración funcional clásica, por lo que es un camino adecuado para iniciar un proceso de calidad total en una organización de características tradicionales, gradualmente y con más amplias perspectivas futuras.

(Ronald, 2005) indica que la gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

#### **3.2.1. ENFOQUE POR PROCESOS**

Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La interacción y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la

organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

### 3.2.1.1. PROCESO

De acuerdo con las normas ISO 9000 los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Siendo así que los procesos contienen tres partes fundamentales:

- ✓ INPUT: materiales, equipamiento, información, recursos humanos, materiales o condiciones ambientales necesarias.
- ✓ TRANSFORMACIÓN: Es la combinación de las entradas para dar paso a un nuevo producto y es aquí donde se agrega valor al bien o servicio.
- ✓ OUTPUT: El producto o servicio, creado en el desarrollo del proceso, que se entrega al cliente.

De forma general puede definirse a un proceso como una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente. Este es generalmente independiente de la estructura organizacional. En la ejecución de un proceso se llevan a cabo tanto actividades financieras, materiales como informativas. (Fernandez, 2002)

#### 3.2.1.1.1. Clasificación de los Procesos

**Procesos Estratégicos:** Para (Beltran, 1997) “Son un conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, normas y directrices”. Además son procesos de mayor nivel, desde los cuales se establecen las líneas de acción del siguiente nivel.

**Procesos Claves:** El mismo (Beltran, 1997) señala que “Son aquellos cuyo producto son recibidos directamente por el cliente externo, de cómo la organización da respuesta al cliente.

**Proceso de Apoyo:** “Son aquellos que soportan el resto de los procesos a través de los recursos de la empresa”. Estos procesos de soporte son importantes, porque deben existir éstos, para que otros procesos puedan llevarse a cabo.

### **3.3. EL MERCADO**

Dependiendo de la aplicación que se dé a éste concepto, el mercado puede adquirir distintos enfoques es así que la (RAE) lo define como “conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio”.

Cuando se habla de economía el autor (Mankiw, 2012) lo define como “un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta”. En el campo del marketing se dice que es “un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo” (Philip Kotler, 2009).

Por lo que se podría decir que el mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

#### **3.3.1. CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE MERCADOS**

Existen muchas clasificaciones y tipos de mercados, esta variedad se debe a que el mercado es muy amplio e intervienen muchos actores por lo que es necesario agrupar a estos actores en distintos grupos. Es así que de forma generalizada se puede decir que el mercado se clasifica en:

##### **Mercados de competencia imperfecta o monopolística:**

Los mercados de competencia imperfecta son aquellos en los que los productores son los suficientemente grandes como para tener un efecto noble sobre el precio.

La diferencia fundamental con los mercados de competencia perfecta reside en la capacidad que tienen las empresas oferentes de controlar en precio. En estos mercados, el precio no se acepta como un dato ajeno, sino que los oferentes intervienen activamente en su determinación.

En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado.

##### **Mercado de competencia pura, libre o perfecta:**

Es un o modelo de mercado en el que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar libremente entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado.

El mercado de competencia perfecta presenta las siguientes características que la distinguen de otros tipos de competencia:

- ✓ Coexisten muchos ofertantes (vendedores) y demandantes (compradores) que están dispuestos a vender o comprar un determinado producto.
- ✓ Los productos que se ofrecen en este tipo de mercado son homogéneos o iguales; es decir, no hay diferencia en el producto que es ofertado por todas las empresas que participan en un mercado dado, por ejemplo, como sucede en el caso de la materia prima (el cobre, la madera), los productos agrícolas (el trigo, el maíz), los valores financieros y aquellos productos que son bien conocidos y estandarizados (el pan).
- ✓ Los vendedores y compradores no tienen control distinguible sobre el precio de venta; es decir, no ejercen influencia en el precio de mercado porque ninguna empresa o comprador es lo suficientemente grande para hacerlo, por tanto, es fijado de manera impersonal por el mercado.
- ✓ Los compradores y vendedores están bien informados porque en este tipo de mercado la información circula de manera perfecta.
- ✓ Los ofertantes o vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia, ni a realizar actividades relacionadas con ésta, como investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos y servicios, fijación de precios e implementación de programas de promoción (como la publicidad y la promoción de ventas), debido a que desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto.
- ✓ Los vendedores y compradores pueden vender o comprar libremente entre ellos; por tanto, tienen libertad de movimiento (de entrada y salida).
- ✓ En las condiciones señaladas, las empresas ofertantes tienen una curva de demanda horizontal (o perfectamente elástica).

### 3.4. ESTUDIO DE MERCADO

Para Kotler el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización".

Randall, lo define como "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing"

Por lo que se puede decir que el estudio de mercado es el proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica.

#### 3.4.1. TIPOS DE ESTUDIOS DE MERCADO

Los estudios de mercado pueden ser cualitativos o cuantitativos:

- ✓ Estudios cualitativos: De acuerdo con (Geoffrey, 2003) *“Se suelen usar al principio del proyecto, cuando se sabe muy poco sobre el tema. Se utilizan entrevistas individuales y detalladas o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y la actitud de la gente de forma un tanto desestructurada, permitiendo que los encuestados hablen por sí mismos con sus propias palabras. Los datos resultantes de los métodos cualitativos pueden ser muy ricos y fascinantes, y deben servir como hipótesis para iniciar nuevas investigaciones. Son de naturaleza exploratoria y no se puede proyectar a una población más amplia (los grupos objetivos).”*
- ✓ Estudios cuantitativos: El mismo autor indica que éste tipo de estudios *“Intenta medir, numerar. Gran parte de los estudios son de este tipo: cuánta gente compra esta marca, con qué frecuencia, dónde, etcétera. Incluso los estudios sobre la actitud y la motivación alcanzan una fase cuantitativa cuando se investiga cuánta gente asume cierta actitud. Se basan generalmente en una muestra al azar y se puede proyectar a una población más amplia (las encuestas).”*

### 3.4.1.1. PROCESO DEL ESTUDIOS DE MERCADO

Según (Philip Kotler P. B., 2004), un proyecto eficaz de estudio de mercado tiene cuatro etapas básicas:

- ✓ **Establecimiento de los objetivos del estudio y definición del problema que se intenta abordar:** El primer paso en el estudio es establecer sus objetivos y definir el problema que se intenta abordar.
- ✓ **Realización de investigación exploratoria:** Antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.
- ✓ **Búsqueda de información primaria:** Se suele realizar de las siguientes maneras:
  - Investigación basada en la observación
  - Entrevistas cualitativas
  - Entrevista grupal
  - Investigación basada en encuestas
  - Investigación experimental
- ✓ **Análisis de los datos y presentación del informe:** La etapa final en el proceso de estudio de mercado es desarrollar una información y conclusión significativas para presentar al responsable de las decisiones que solicitó el estudio.

### 3.4.1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para realizar un correcto estudio de mercado la empresa debe tener muy bien definido a qué mercado se va a dirigir, debe tener delimitado su mercado, conocer su mercado meta.

Mercado meta de acuerdo con (Walker, 2007) es “el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.” Por lo que establecen cuatro normas para la determinación de éste:

**Primera Norma:** El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.

**Segunda Norma:** Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.

**Tercera Norma:** Se debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En pocas palabras, que sea lo suficientemente rentable.

**Cuarta Norma:** Se debe buscar segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia.

## **CAPITULO IV.**

### **4. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **4.1. LA EMPRESA**

##### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

A partir del año 2007 gracias a los cambios de políticas en materia económica, Ecuador ha experimentado un gran avance, el cual ha repercutido en muchos sectores de la economía ecuatoriana y uno de ellos es el inmobiliario, siendo este uno de los de mayor crecimiento en el país.

Esmeraldas es una de las provincias en las que se ha reflejado este crecimiento del sector inmobiliario, pues antes las constructoras solo se dedicaban a edificar hoteles y conjuntos departamentales en sectores como Tonsupa y Atacames, lo que en la actualidad ha cambiado pues ahora se piensa también en las soluciones habitacionales.

Es de este auge del sector inmobiliario que nace BROKER EC., con la idea de crear soluciones habitacionales, modernas y a buen precio que sean accesibles a personas de todos los estratos sociales. La empresa inició con el proyecto Villa Sol ahora Terra Sol, un conjunto habitacional de 250 soluciones habitacionales.

En la actualidad BROKER EC., cuenta con un capital operativo de \$ 9000, además en la actualidad, se cuenta con dos conjuntos habitacionales en ejecución Terra Sol y Brisas de Hope, valorados en \$3'180.000 ambos.

BROKER EC., está pasando por una etapa de expansión y crecimiento por lo que a su cartera de servicios inmobiliario ha incluido la compra y remodelación de viviendas para ser vendidas posteriormente, siendo así que ya se encuentra a la venta la primera vivienda remodelada por BROKER EC., en el sector "unidos somos más" también conocido como Codesa.

La empresa está compuesta por 6 personas, que realizan varias actividades.

#### **4.2. DATOS DE LA EMPRESA BROKER EC.**

##### **4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

BROKER EC., tiene dos frentes de trabajo por un lado se realiza la construcción y venta de soluciones habitacionales, con diseños modernos y accesibles a todas las personas. Por otro lado se hace la recolección, remodelación y venta de viviendas. Además de ofrecer servicio post-venta a los clientes, estando siempre pendientes de las novedades que se puedan

presentar en los conjuntos habitacionales de manera que la satisfacción de los propietarios sea el máximo posible.

#### **4.2.2. MISIÓN EMPRESARIAL**

Proveer servicios inmobiliarios, de construcción, diseño y remodelado, con altos estándares de calidad, soluciones a medida, serias, flexibles y oportunas trabajando con honradez y calidad, de forma voluntaria y extraordinaria. Preocupados del desarrollo y progreso, tanto humano como económico de los accionistas y de sus empleados, pensando en el bienestar de la sociedad esmeraldeña y en la protección y conservación del medio ambiente.

#### **4.2.3. VISIÓN EMPRESARIAL**

Ser reconocida a nivel provincial por la calidad de nuestro trabajo en construcción, diseño y remodelación al igual que en el campo inmobiliario, con un compromiso ético y social, que garantiza a nuestros clientes una vivienda digna, confortable, segura de la más alta calidad a un costo accesible para el desarrollo y bienestar de las familias esmeraldeñas.

#### **4.2.4. OBJETIVO EMPRESARIAL**

Satisfacer las necesidades de las personas naturales o jurídicas en el diseño, construcción y campo inmobiliario de edificaciones en la ciudad de Esmeraldas, utilizando alta tecnología, nuevas técnicas y mano de obra calificada, contribuyendo al desarrollo y crecimiento habitacional de Esmeraldas.

#### **4.2.5. VALORES EMPRESARIALES**

Los valores que guían las actividades diarias de la empresa BROKER EC.

Honestidad  
Responsabilidad  
Ética  
Amabilidad  
Respeto  
Innovación

Los valores de la empresa se desprenden de la misión y visión de la misma.

#### **4.2.6. PORTAFOLIO BROKER EC.**

BROKER EC., actualmente trabaja en dos proyectos de soluciones inmobiliarias Terra Sol valorado en \$3'000000 y Brisas de Hope valorado en \$180000

## Imagen 1 Terra Sol



Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Las imágenes anteriores corresponden al proyecto Terra Sol, un conjunto habitacional con 250 soluciones habitacionales.

## Imagen 2 Proyecto Brisas de Hope y Logo empresarial



Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Brisas de Hope es un conjunto de departamentos, que cuentan con todas las comodidades que una persona busca en un departamento a buen precio.

### 4.3. EL MERCADO INMOBILIARIO Y LA COMPETENCIA

El sector inmobiliario en Ecuador atraviesa por una etapa de florecimiento. Cada vez es más común considerar a este mercado como uno de inversión, y no solo de primera vivienda. Se proyecta a una segunda vivienda, locales comerciales y/u oficinas.

De acuerdo con (Diario Hoy, 2012) “Hay un efecto dominó en el sector de la construcción que se presenta como oportunidades para el crecimiento

económico del país. Hay viviendas para todos los bolsillos” esto se podría deber a que los incentivos crediticios que el sector financiero público y privado entregan, tanto a los constructores como a los compradores, han permitido un crecimiento importante de la oferta inmobiliaria que, a su vez, se traduce en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Según (Banco Central del Ecuador, 2013), dentro del sector de la construcción, el inmobiliario representa alrededor del 60%. Esto ha impulsado que la construcción crezca 9,05%, dentro del Producto Interno Bruto (PIB) en 2011.

En Esmeraldas este crecimiento del sector inmobiliario se refleja en la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad, según los registros de la Superintendencia de Compañías en Esmeraldas existen 4 empresas dedicadas a la construcción a diciembre de 2013.

Esmeraldas presenta algunas condiciones para que el mercado inmobiliario se expanda, de acuerdo al censo de población y vivienda del (INEC, 2010), algunas características serían:

- ✓ La población esmeraldeña creció en un 3,6% con respecto de 2001.
- ✓ La mayor parte de la población se encuentra entre los 0 y 19 años, lo que significa que la gran parte de la población es joven por lo que los padres tienden a buscar formas de protección a sus hijos
- ✓ Que el segundo grupo más representativo se encuentra entre los 0 a 59 años de edad, es decir, de éstos el 55% de corresponden a la población económicamente activa.
- ✓ El 25,60% de la población trabaja por cuenta propia, el 19,70% es empleado privado y un 13,9% trabaja para el estado, siendo que éstos últimos tienen mayores condiciones para adquirir una vivienda propia.
- ✓ La tendencia habitacional en Esmeraldas de tener casa propia y totalmente pagada es del 49,3%, es decir, que las familias prefieren tener una casa propia en la cual puedan crear un hogar.

Todos estos aspectos crean en las empresas inmobiliarias confianza para invertir en Esmeraldas y pensar en grandes proyectos habitacionales.

**Tabla 1  
COMPETENCIA**

<b>DIRECTA</b>	<b>INDIRECTA</b>
Osmont: Compra venta y construcción de viviendas	Tecnipetrol: Ciudadelas
Luz del alba: Compra venta y construcción de viviendas	Valcones de tachina: Ciudadelas
Remax: Compra venta y construcción de viviendas	Costa verde: Ciudadelas

#### **4.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL**

BROKER EC., está compuesta por seis personas, tres hermanos, propietarios y jefes, un mensajero y dos trabajadoras.

Dos de los hermanos y propietarios, se dedican a supervisar y a contratar los obreros para la construcción de las soluciones habitacionales y a las remodelaciones, otro de los hermanos se dedica al captar viviendas y ser el nexo para venderlas, además de ser el que firma los documentos como corredor inmobiliario, los tres hermanos realizan el proceso de tramitología que deben hacer los clientes para acceder a créditos de las instituciones financieras y de esa forma no perder clientes.

Las dos trabajadoras, se encargan de contactar a los clientes, de promocionar los proyectos habitacionales y establecer citas para la firma de contratos. El mensajero además de realizar las funciones propias de su puesto, también realiza visitas a clientes y promoción de los proyectos.

#### **4.5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

##### **4.5.1. TRABAJO DE CAMPO**

Dado que el objetivo básico de esta investigación es reorganizar la empresa BROKER EC., se consideró que la entrevista es la herramienta adecuada para recabar información vital para el estudio, estando el investigador capacitado para realizar la recopilación de los datos y a su vez coordinar y organizar toda la información.

Para éste proceso se contó con los recursos económicos, técnicos y materiales necesarios, que permitieron realizar exitosamente la investigación.

Las entrevistas se realizaron a dos grupos de interés para la inmobiliaria, por un lado los trabajadores quienes viven el día a día de la empresa por tanto serán los que brindaron información primaria fundamental para el desarrollo de la investigación. El segundo grupo son los dueños de inmobiliarias de la ciudad de Esmeraldas, a quienes se les entrevista con la finalidad de obtener información relevante sobre el funcionamiento de sus organizaciones.

##### **4.5.2. VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Fue el autor quien realizó la investigación, certificando la veracidad y objetividad de la información obtenida de las entrevistas, asegurando que el proyecto quedará fundado sobre bases sólidas que permitirán su implementación.

#### **4.5.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A TRABAJADORES DE BROKER EC.**

Para esta investigación se consideró importante contar con la opinión de los empleados de la empresa, pues son ellos quienes día a día trabajan por sacar adelante BROKER EC., para conseguir esa información se aplicaron entrevistas (Ver anexos 1 y 2), de las cuales se presenta análisis de las mismas a modo de extracto:

- ✓ El ambiente de trabajo es muy agradable, los miembros de la empresa están muy a gusto con el trato y la relación con los jefes.
- ✓ Hay momentos del día en los que no hay mucho trabajo por lo que el personal en esas horas no realiza ninguna actividad.
- ✓ Las dos asistentes realizan las mismas actividades
- ✓ Los jefes realizan actividades que deberían realizar las asistentes
- ✓ El mensajero realiza varias actividades que no están especificadas para su puesto
- ✓ No hay un control sobre los dineros que se asignan para las distintas actividades diarias de la empresa.
- ✓ De los 6 miembros de la empresa solo uno cuenta con un título académico de tercer nivel.

#### **4.5.4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A EMPRESARIOS**

El investigador hizo cita con varios empresarios de inmobiliarias para consultar algunas cuestiones entorno a las actividades empresariales y la organización de sus empresas, pero ninguno de los empresarios aceptó la entrevista.

#### **4.6. DIAGNÓSTICO FODA**

Según (Talancón Ponce, 2006) “La matriz FODA es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, es por ello que para este estudio se decidió aplicar esta herramienta pues permite a partir de la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores de BROKER EC., determinar aquellas fortalezas y debilidades que tiene la empresa organizativamente y de igual forma de las entrevistas realizadas a los empresarios, extraer información relevante sobre la competencia, sobre aquellos factores que para BROKER EC., pueden ser amenazas u oportunidades.

## **FORTALEZAS**

- ✓ Personal joven.
- ✓ Dedicación a tiempo completo de todos los trabajadores
- ✓ Contar con licencia de corredores inmobiliarios
- ✓ Proyectos de gran envergadura

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Mercado en crecimiento y poco explotado en Esmeraldas
- ✓ Existen 4 inmobiliarias, de las cuales 2 construyen conjuntos habitacionales
- ✓ Facilidades de créditos
- ✓ Nuevas técnicas de gestión empresarial

## **DEBILIDADES**

- ✓ Solo uno de los trabajador tiene título académico
- ✓ Solo uno de los trabajadores tiene conocimientos de administración de empresas pero no ha obtenido el título correspondiente
- ✓ No hay control de las actividades de los trabajadores
- ✓ No hay un registro de la formación profesional de los trabajadores
- ✓ Poca preparación académica del personal
- ✓ No se controla de ninguna forma el dinero que sale de la empresa
- ✓ Los directores están involucrados en todos los proyectos

## **AMENAZAS**

- ✓ Posible impuesto a la plusvalía
- ✓ Posible ingreso de una empresa grande a nivel nacional
- ✓ Impuestos a las importaciones de máquinas para la construcción
- ✓ Crisis económica inmobiliaria

### **4.7. PONDERACIÓN MATRIZ EFI Y MATRIZ EFE**

Para el análisis de los factores hallados en el diagnóstico FODA, se establecen dos matrices, la matriz EFI, que en la que se ponderan los factores internos y la matriz EFE, en la que se ponderan los factores externos.

Para la ponderación se asignó un valor a cada factor de entre 0,00 (nada importante), a 1 (muy importante), y una calificación de entre 1 a 4 según el grado de importancia del factor.

De acuerdo a información de (Talancón Ponce, 2006), la interpretación de la ponderación se debe realizar tomando en cuenta lo siguiente: Valor < 2,5 posición interna débil e influyente, valor > 2,5 posición interna fortalecida y favorable y de igual forma en el análisis de los factores externos.

**Tabla 2**  
**Matriz EFI Fortalezas**

<b>MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Personal joven.	0,3	2	0,6
2	Dedicación a tiempo completo de todos los trabajadores	0,2	2	0,4
3	Contar con licencia de corredores inmobiliarios	0,3	4	1,2
4	Proyectos de gran envergadura	0,2	4	0,8
SUMA		1	12	3

Elaborado por: El investigador Fernando Viteri

**Tabla 3**  
**Matriz EFI Debilidades**

<b>MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS</b>				
<b>DEBILIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Solo uno de los trabajador tiene título académico	0,1	1	0,1
2	Solo uno de los trabajadores tiene conocimientos de administración de empresas pero no ha obtenido el título correspondiente	0,2	3	0,6
3	No hay control de las actividades de los trabajadores	0,2	3	0,6
4	No hay un registro de la formación profesional de los trabajadores	0,1	3	0,3
5	Poca preparación académica del personal	0,2	2	0,4
6	No se controla de ninguna forma el dinero que sale de la empresa	0,1	3	0,3
7	Los directores están involucrados en todos los proyectos	0,1	3	0,3
SUMA		1	18	2,6

Elaborado por: El investigador Fernando Viteri

De acuerdo a los datos de la ponderación se puede decir que BROKERECS., tiene grandes fortalezas y que para la subsistencia de la empresa es muy importante contar con personal joven y con proyectos grandes, sin embargo, hay cuestiones de organización y de formación del personal, así como la poca claridad de funciones entre los directores, tiene gran incidencia en las funciones que desempeña cada trabajador.

**Tabla 5**  
**Matriz EFE Oportunidades**

<b>MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
	Mercado en crecimiento y poco explotado en Esmeraldas	0,3	3	0,9
	Existen solo 4 inmobiliarias pero solo 2 construyen conjuntos habitacionales	0,3	2	0,6
	Facilidades de créditos	0,2	2	0,4
	Nuevas técnicas de gestión empresarial	0,2	2	0,4
	<b>SUMA</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2,3</b>

Elaborado por: El investigador Fernando Viteri

**Tabla 4**  
**Matriz EFE Amenazas**

<b>MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>AMENAZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
	Posible impuesto a la plusvalía	0,4	4	1,6
	Posible ingreso de una empresa grande a nivel nacional	0,2	2	0,4
	Impuestos importaciones de máquinas para construcción	0,3	1	0,3
	Crisis económica inmobiliaria	0,1	1	0,1
	<b>SUMA</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2,4</b>

Elaborado por: El investigador Fernando Viteri

Las matrices EFE, indican que las amenazas como las oportunidades están un poco por debajo de 2,5, lo que significa que la influencia de estas sobre la empresa no es fuerte pero si son importante para su funcionamiento, por ejemplo la facilidad de acceso a créditos permite que más personas puedan acceder a nuevas propiedades, y de igual forma el impuesto a la plusvalía podría afectarle pues una parte importante de los ingresos de la empresa se deben a la venta de terrenos.

**Tabla 6**  
**Matriz IE**

		RESULTADOS MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3 A 4	PROMEDIO 2 A 2,99	DÉBIL 1 A 1,99
RESULTADOS MATRIZ EFE	ALTO 3 A 4			
	MEDIO2 A 2,99		2,5	
	BAJO 1 A 1,99			

Elaborado por: El investigador Fernando Viteri

## **CAPITULO V**

### **5. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES**

#### **5.1. GENERALIDADES**

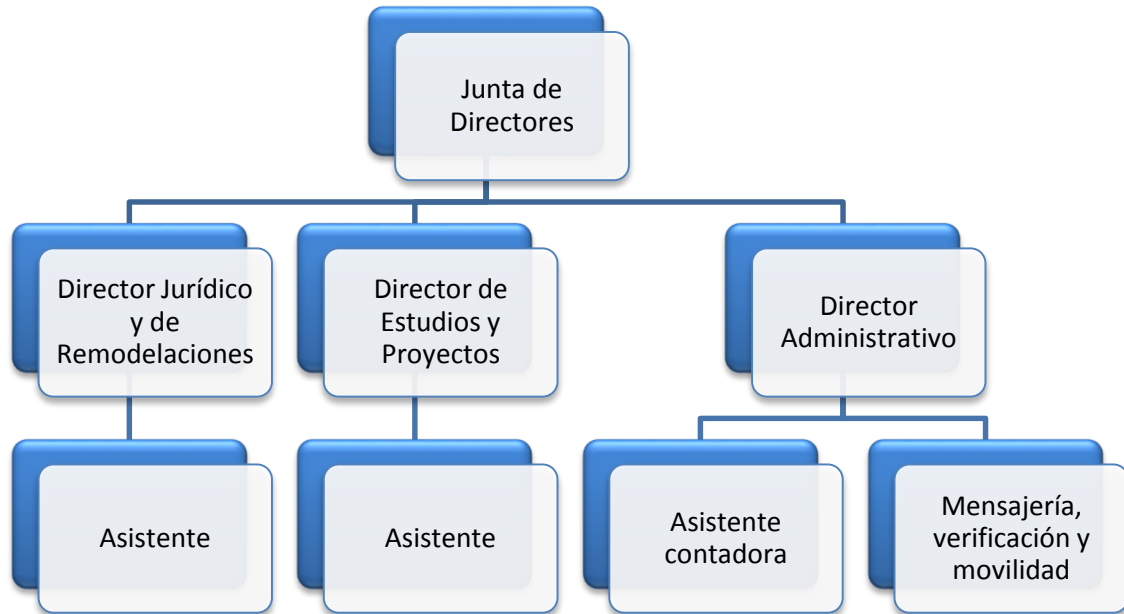
El presente Manual de Procedimientos de Inmobiliaria BROKER EC., se elaboró con la finalidad de contar con un documento que establezca formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de actividades, mediante la definición de responsabilidades y autoridades; ayudando a establecer mejores programas de operaciones; y de esta manera ser eficientes y agilizar los procedimientos administrativos basado en la filosofía Kaizen.

Bessant y Caffyn citado por Suárez (2007), sostienen que el kaizen es un proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación, ajustándose a lo que la empresa BROKER EC., busca diariamente ser mejores todos los días.

Para levantar los procesos de la empresa BROKER EC., y determinar las funciones de cada uno de los puestos, se hizo una reunión de alrededor de una hora con cada miembro de la empresa.

## 5.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico 1  
Organigrama



Elaborado por: Investigador

## 5.3. MANUAL DE FUNCIONES

Según (Cejas, 1994) el manual de funciones es “un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización”, y dado que BROKER EC., no tiene las funciones de cada empleado bien definidas es importante que se definan, de manera que se evite la duplicidad de funciones y el retraso en la ejecución de las actividades diarias de la empresa.

Para la descripción de cada uno de los puestos y la determinación de las funciones el investigador se reunió con los directivos de BROKER EC., y se hizo el respectivo análisis de cada puesto.

## 5.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Tabla 7**  
**Funciones Director Administrativo**

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>
Dependencia:	Asistente Administrativa
Nivel de Cargos	2
Reporta a	JUNTA DE DIRECTORES
Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Administración de Empresas, Dirección y Planeación empresarial, Economía, y carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
Objetivo principal	
Planificar, dirigir, organizar y controlar, todos los procesos administrativos de BROKER EC, para un funcionamiento eficiente y organizado de la empresa.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la dependencia o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de la asistente administrativa.</li> <li>✓ Elaboración, desarrollo y evaluación del POA del área</li> <li>✓ Autorizar la emisión de documentos como: nómina, cartas de finiquito.</li> <li>✓ Contratación e inducción de nuevo personal</li> <li>✓ Pago de nómina</li> <li>✓ Autorización de caja chica</li> <li>✓ Supervisar el trabajo de la asistente contable y administrativa</li> </ul>	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Director Administrativo**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, quién depende de él y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de director es de segundo nivel.

**Tabla 8**  
**Funciones Director Estudios y Proyectos**

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>DIRECTOR ESTUDIOS Y PROYECTOS</b>
Dependencia:	Asistente Estudios y Proyectos
Nivel de Cargos	2
Reporta a	JUNTA DE DIRECTORES
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Construcción, Administración de Empresas, Evaluación de Proyectos, Dirección y Planeación empresarial, Economía, y carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
Planificar, dirigir, organizar todas las obras y nuevas inversiones que realice BROKER EC en soluciones habitacionales y terrenos.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y proponer nuevos posibles proyectos en soluciones habitacionales o terrenos.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de la asistente de proyectos.</li> <li>✓ Autorizar las entregas físicas y las adjudicaciones directas</li> <li>✓ Supervisar los avances de obras</li> <li>✓ Selección de personal para obras</li> <li>✓ Elaborar informe de avances para pago de obreros</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Director Estudios y Proyectos**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, quién depende de él y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de director es de segundo nivel.

**Tabla 9**  
**Funciones Director Jurídico y de Remodelaciones**

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	<b>DIRECTOR JURÍDICO Y DE REMODELACIONES</b>
Dependencia:	Asistente jurídico y de Remodelaciones
Nivel de Cargos	2
Reporta a	JUNTA DE DIRECTORES
Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Leyes, Administración de Empresas, Evaluación de Proyectos, Dirección y Planeación empresarial, Economía, y carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
Objetivo principal	
Dirige, coordina y supervisa las labores, responsabilidades y obligaciones jurídicas de la empresa BROKEREC.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesorar a la Junta de directores todas las cuestiones legales que atañen a la empresa.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de la asistente jurídica.</li> <li>✓ Autorizar las entregas cesiones de derechos, títulos de propiedad</li> <li>✓ Realizar corretajes de viviendas</li> <li>✓ Supervisar la remodelación de las viviendas</li> <li>✓ Supervisar los avances de obras</li> <li>✓ Elaborar informe de avances para pago de obreros</li> </ul>	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Director Estudios y Proyectos**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, quién depende de él y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de director es de segundo nivel.

**Tabla 10**  
**Funciones Asistente Administrativo**

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>
Dependencia:	
Nivel de Cargos	3
Reporta a	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Licenciada en Secretaría, Administración de Empresas o carreras afines. Excelente ortografía y organización
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
Organizar toda la información del área a la que responde y promocionar los proyectos de la institución, para facilitar la labor de su jefe inmediato, mediante el trabajo directo con su superior.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar nóminas, cartas de finiquito, requerimiento de adquisiciones.</li> <li>✓ Receptar documentos de nuevos trabajadores e inducción de nuevo personal</li> <li>✓ Manejar ficha de cada trabajador</li> <li>✓ Responsable del receptor, registrar y distribuir la correspondencia de su área</li> <li>✓ Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros</li> <li>✓ Manejo de agenda</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Asistente Administrativo**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, de quién depende y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de asistente es de tercer nivel.

**Tabla 11**  
**Funciones Asistente Estudios, proyectos y transporte**

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>ASISTENTE ESTUDIOS, PROYECTOS Y TRANSPORTE</b>
Dependencia:	
Nivel de Cargos	3
Reporta a	DIRECTOR ESTUDIOS Y PROYECTOS
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Licenciada en Secretaría, Administración de Empresas o carreras afines. Excelente ortografía y organización
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
Organizar toda la información del área a la que responde y promocionar los proyectos de la institución, para facilitar la labor de su jefe inmediato, mediante el trabajo directo con su superior.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reporte de obreros.</li> <li>✓ Promoción de proyectos nuevos.</li> <li>✓ Difundir en los distintos medios los proyectos del área</li> <li>✓ Receptar documentos de nuevos obreros para su posterior contratación</li> <li>✓ Manejar ficha de cada trabajador para contacto directo</li> <li>✓ Mantener contacto con proveedores y clientes.</li> <li>✓ Responsable del receptor, registrar y distribuir la correspondencia de su área</li> <li>✓ Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros y que correspondan a su área</li> <li>✓ Manejo de agenda</li> <li>✓ Transportar a los directores a lugares solicitados con anticipación</li> <li>✓ Hacer recorridos a las obras</li> <li>✓ Recolección de mensajería</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Asistente Estudios, Proyectos y Transporte**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, de quién depende y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de asistente es de tercer nivel.

**Tabla 12**  
**Funciones Asistente Jurídico**

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>ASISTENTE JURÍDICO</b>
Dependencia:	
Nivel de Cargos	3
Reporta a	DIRECTOR JURÍDICO
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Licenciada(o) en Secretaría, Leyes, Administración de Empresas o carreras afines. Excelente ortografía y organización
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
Organizar toda la información del área a la que responde y promocionar los proyectos de la institución, para facilitar la labor de su jefe inmediato, mediante el trabajo directo con su superior.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar las cesiones de derechos y los títulos de propiedad para ser revisados y firmados por el director.</li> <li>✓ Receptar documentos de nuevos obreros para su posterior contratación</li> <li>✓ Manejar la documentación jurídica</li> <li>✓ Mantener contacto con clientes.</li> <li>✓ Responsable del receptor, registrar y distribuir la correspondencia de su área</li> <li>✓ Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros y que correspondan a su área</li> <li>✓ Manejo de agenda</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Asistente Jurídico**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, de quién depende y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de asistente es de tercer nivel.

**Tabla 13**  
**Funciones Asistente Contable**

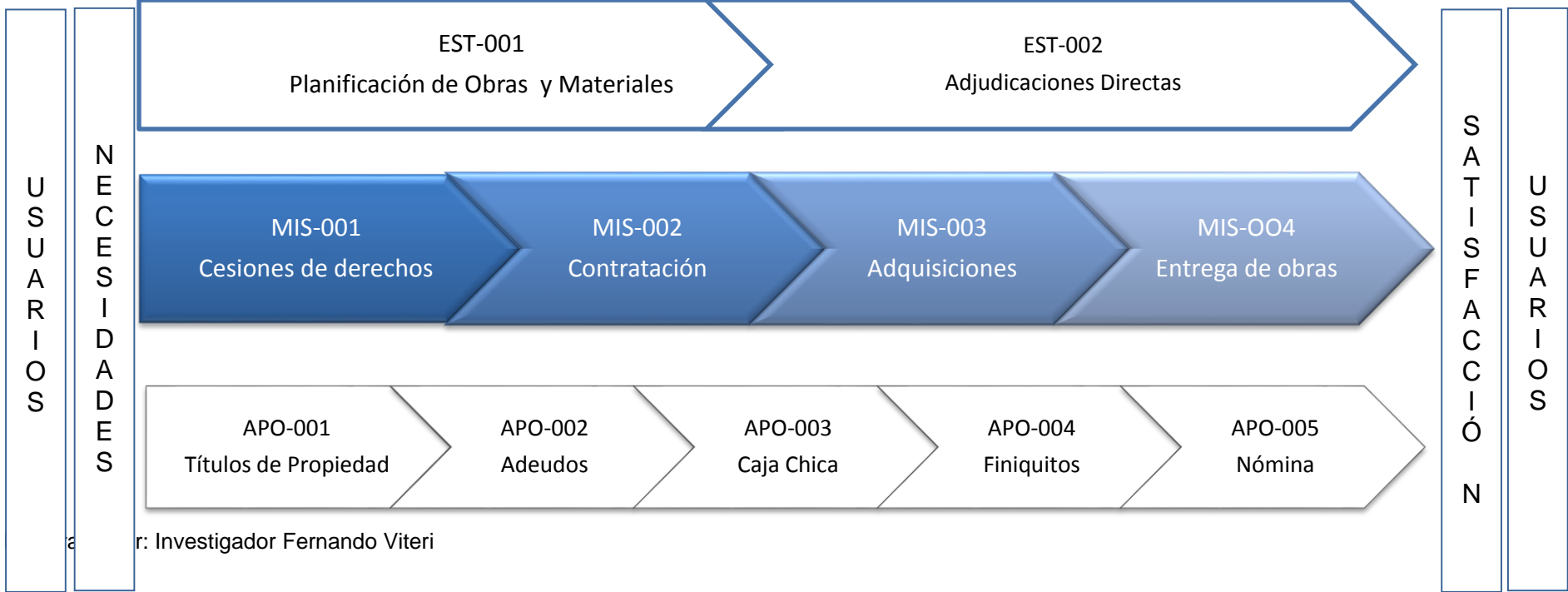
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
Dependencia:	
Nivel de Cargos	3
Reporta a	DIRECTOR JURÍDICO
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Contabilidad o Auditoría. Excelente ortografía y organización
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional en un cargo similar de una inmobiliaria o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
Elaborar los estados financieros y el manejo de los dineros de la empresa.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar los estados financieros mensualmente.</li> <li>✓ Registrar la salida y entrada de dinero en la empresa</li> <li>✓ Responsable de caja chica</li> <li>✓ Efectivizar pago de nómina</li> <li>✓ Realizar pagos y todos los trámites tributarios de la empresa</li> <li>✓ Verificar los no adeudos de clientes</li> <li>✓ Responsable del receptor, registrar y distribuir la correspondencia de su área</li> <li>✓ Manejo de agenda</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

En esta tabla se muestran las funciones principales, el objetivo y las competencias del cargo de **Asistente Contable**, así como los requisitos específicos que deben cumplir los candidatos ocupar para el puesto, de quien depende y a quién responde, además del salario y del nivel jerárquico del cargo, que para el puesto de asistente es de tercer nivel.

**5.5. MAPA DE PROCESOS**

**MAPA DE PROCESOS  
INMOBILIARIA BROKER EC.**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: EST-001	POA	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Elaboración de POA

**Objetivo:** Elaborar los programas y lineamientos generales a ser ejecutados durante un año, referentes a proyectos, estudios y materiales.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Dirección Estudios y proyectos
- ✓ Dirección Jurídica y de remodelaciones

**Políticas de Operación:**

- ✓ La elaboración del Programa POA deberá ser validada por la Junta de directores.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> EST-001	POA	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

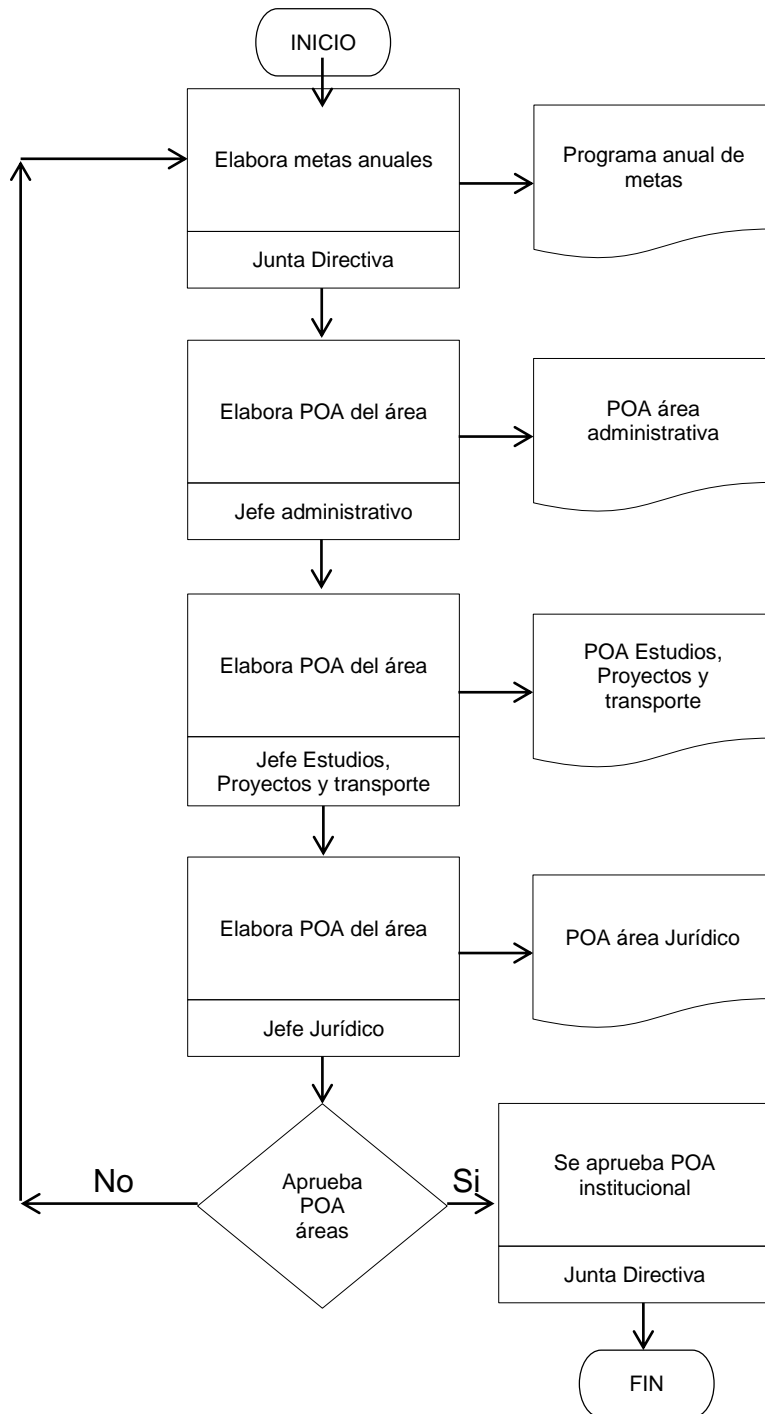
**Tabla 14  
Elaboración de POA**

<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección Administrativa		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para elaboración de POA		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Dirección proyectos	Prepara su programa a realizar para el ejercicio correspondiente.
2	Dirección administrativa	Prepara su programa a realizar para el ejercicio correspondiente.
3	Dirección jurídica	Prepara su programa a realizar para el ejercicio correspondiente.
4	Asistente administrativa	Recaba la información de cada dirección y los agrupa en un solo documento

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: EST-001	POA	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

**Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> EST-002	Adjudicaciones	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Adjudicación Directa

**Objetivo:** Contratar obras públicas y servicios relacionados con las mismas a través del procedimiento de Adjudicación directa en apego a la Legislación aplicable.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Estudios y proyectos
- ✓ Licitante

**Políticas de Operación:**

- ✓ Es responsabilidad de Control de Obras la elaboración del oficio para solicitar la cotización de los trabajos a realizar.
- ✓ Se deberá invitar a la persona física o jurídica que tenga solvencia económica para presentar la propuesta.
- ✓ El licitante deberá presentar por escrito y con firma del representante legal la propuesta.
- ✓ Control de obra evaluará las propuestas que cumplan con lo estipulado en la legislación aplicable.
- ✓ Se elabora contrato de obra, que deberá cumplir con lo estipulado en la legislación aplicable a la persona física o moral que resulte ganadora.
- ✓ Las garantías que entregue el licitante deberá cumplir con lo estipulado en la legislación aplicable.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> EST-002	Adjudicaciones	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

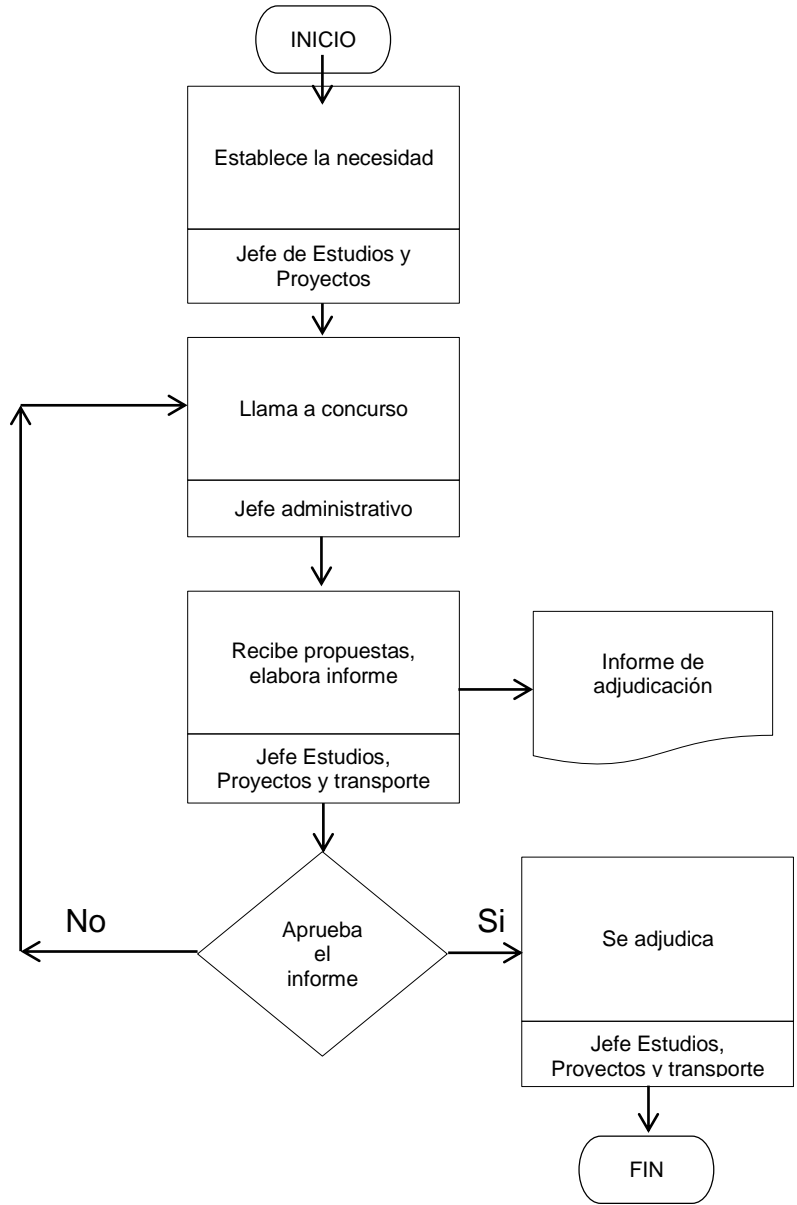
**Tabla  
Adjudicación Directa**

<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección de Proyectos y Estudios		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para la adjudicación directa		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Dirección proyectos	Se elabora oficio para solicitar la cotización de los trabajos.
2	Dirección administrativa	Se envía a firma el oficio.
3	Dirección proyectos	Se envía el oficio a los licitantes.
4	Licitante	Los licitantes presentan por escrito firmado por su representante legal su propuesta de acuerdo a la solicitud recibida.
5	Dirección proyectos	Se evalúa la propuesta más solvente
6	Dirección proyectos	No: Se desecha
7	Dirección proyectos	Sí: Se extiende el oficio de adjudicación de contrato y se solicita que entregue las fianzas correspondientes.
8	Asistente proyectos	Entrega de Terreno y la anota en el Libro de Registro de Actas.
9	Licitante	Dentro de los quince días naturales siguientes a la fecha de notificación por escrito del fallo de la licitación, pero invariablemente antes de la firma del contrato deberá ser entregada la fianza de cumplimiento del contrato.
10	Dirección proyectos	En la fecha estipulada en la adjudicación del contrato se firma el contrato correspondiente.

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: EST-002	Adjudicaciones	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

**Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: MIS-001	Cesión de Derechos	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Elaboración de Cesiones de Derecho

**Objetivo:** Establecer la forma de realizar las cesiones de derecho

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Jurídica
- ✓ Estudios y proyectos
- ✓ Junta de Directores

**Políticas de Operación:**

- ✓ El usuario o contratante de un terreno propiedad de este Organismo, solicita información del procedimiento para ceder su derecho respecto del lote de terreno contratado a favor de un tercero, se le proporciona la asistencia y se le dan los requisitos para realizarla.
- ✓ Una vez entregados los documentos y requisitos citados, el personal del área les dará cita para que comparezca a firmar el documento, y en su la cesión de derechos se enviara a la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología, con el fin de que se inscriba en dicha dependencia quien es el nuevo poseionario, y a partir del año fiscal siguiente, el pago del impuesto predial ya sea a nombre del nuevo Adquiriente, la duración máxima de este trámite es de quince días hábiles.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002	Cesión de Derechos	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

**Tabla 16  
Proceso de Cesiones de derecho**

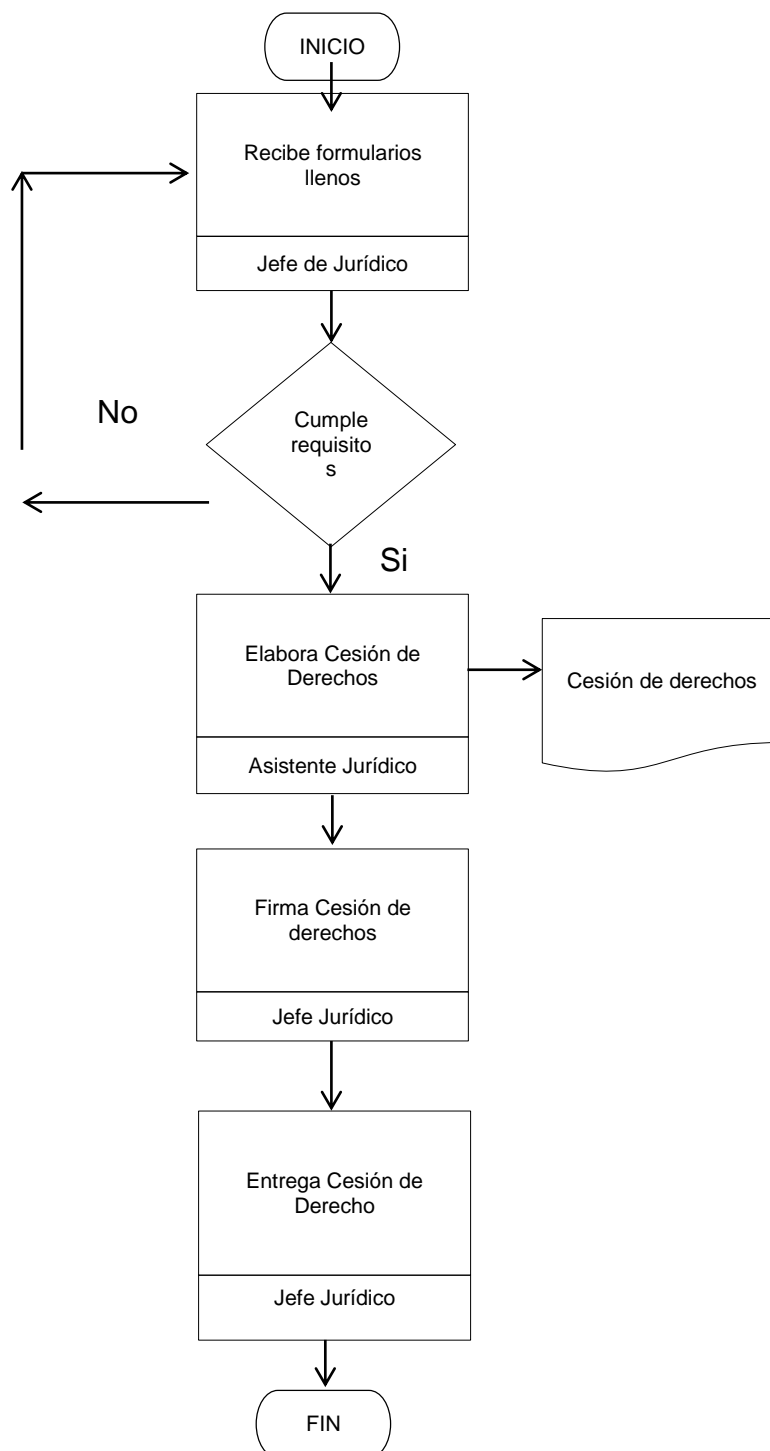
<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección Jurídica y de Remodelaciones		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para la realización de cesiones de derecho		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Dirección Jurídica	Entrega hoja de requisitos para la cesión de derecho
2	Dirección Jurídica	Revisa la información antes requerida
3	Dirección Jurídica	No: Regresa al Adquiriente para su corrección ( FIN)
4	Dirección Jurídica	Sí: Esta completa procede a la realización del siguiente paso elaboración de la Cesión de Derechos
5	Asistente contadora	Verifica que todos los pagos estén realizados
6	Asistente contadora	No: se guarda en el expediente hasta que ambos se pague (FIN)
7	Asistente contadora	Si: Se pasa a Dirección Jurídica y Remodelación al Cedente y al Cesionario la Cesión de Derechos para que ambos la firmen ante un notario

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Ver Anexo 3

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: MIS-001	Cesión de Derechos	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

### Diagrama de Flujo



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: MIS-002	Contratación	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Contratación de personal

**Objetivo:** Contratar una persona para cubrir necesidades laborales de la empresa.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Asistente contable

**Políticas de Operación:**

- ✓ Se reciben solicitudes.
- ✓ Se entabla comunicación con el solicitante sobre las características del puesto a cubrir.
- ✓ Definidas las características del puesto a cubrir, se le proponen al candidato.
- ✓ Aceptadas las condiciones por ambas partes, se procede a la firma del contrato de trabajo.
- ✓ Se lleva el contrato al Director Administrativo para su aprobación y firma.
- ✓ Se piden al contratado varios documentos con el fin de iniciar la formación de su expediente: documentación personal, carta de no antecedentes penales, C.V., título o certificado de estudios, y certificado de salud.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-002	Contratación	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

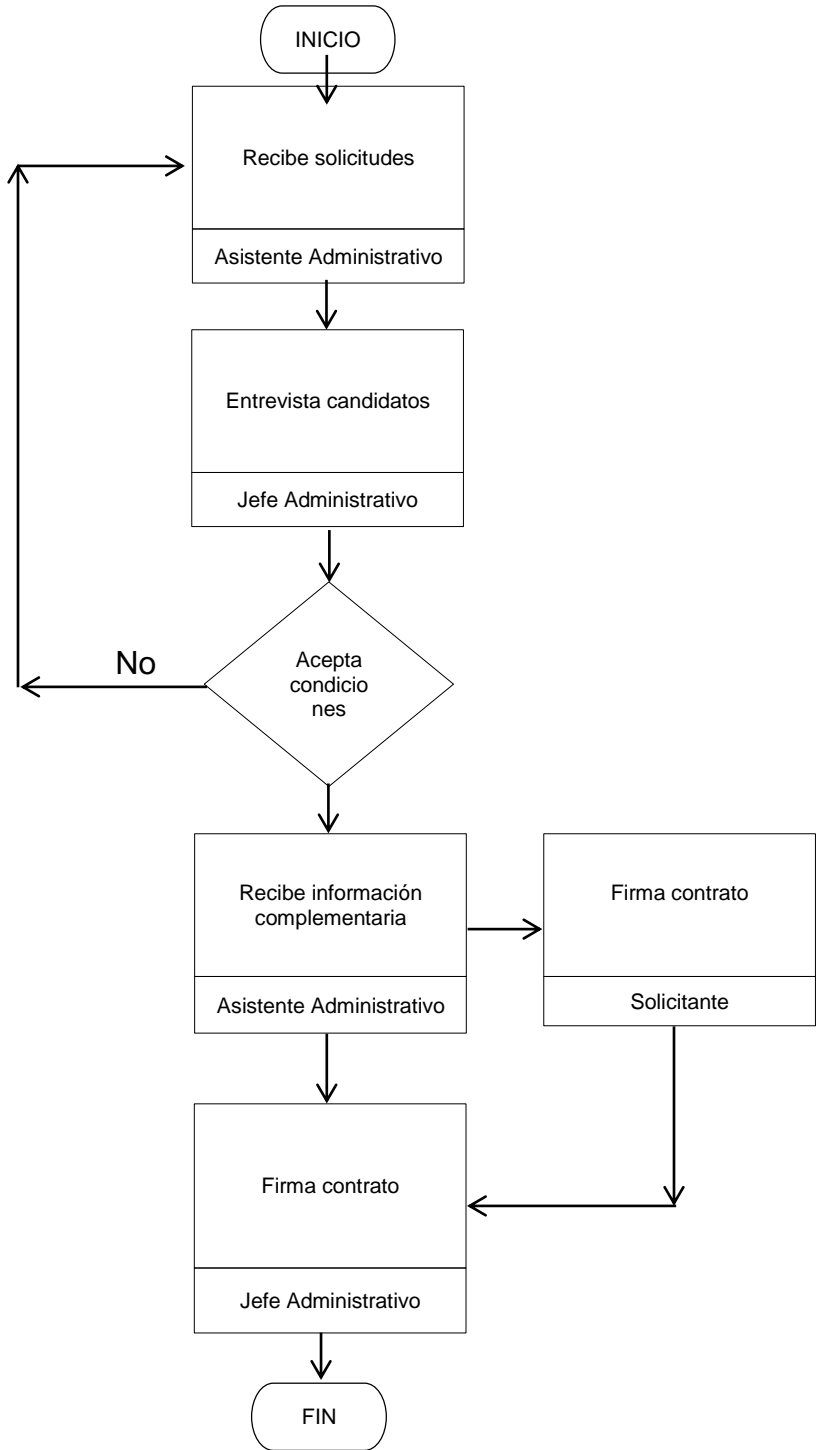
### Descripción del procedimiento

**Tabla 17  
Contratación de Personal**

<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección de Administrativa		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para contratación de personal		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Asistente administrativa	Recibe solicitudes
2	Asistente administrativa	Dialogan sobre las características del puesto a cubrir.
3	Director administrativa	Aceptadas las condiciones, se firma el contrato de trabajo.
4	Asistente Administrativo	Solicita documentación al contratado para iniciar la formación de su expediente.

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

**Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-003	Adquisiciones	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Adquisición de Bienes

**Objetivo:** Adquirir bienes para oficina, para cómputo y para aseo.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Asistente contable
- ✓ Asistente administrativa

**Políticas de Operación:**

- ✓ Los directores entregan solicitudes de papelería, de cómputo y de aseo
- ✓ La asistente administrativa elabora las órdenes de compra (requisiciones).
- ✓ El solicitante firma la requisición.
- ✓ El director Administrativo la autoriza firmándola.
- ✓ La asistente administrativa envía al proveedor
- ✓ La asistente administrativa recibe el material, checándolo contra factura y requisición.
- ✓ La asistente administrativa reparte el material de acuerdo a lo solicitado.
- ✓ La asistente administrativa envía solicitud de cheque, con factura y requisición, al director Administrativo.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-003	Adquisiciones	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

**Tabla 18  
Adquisición de Bienes**

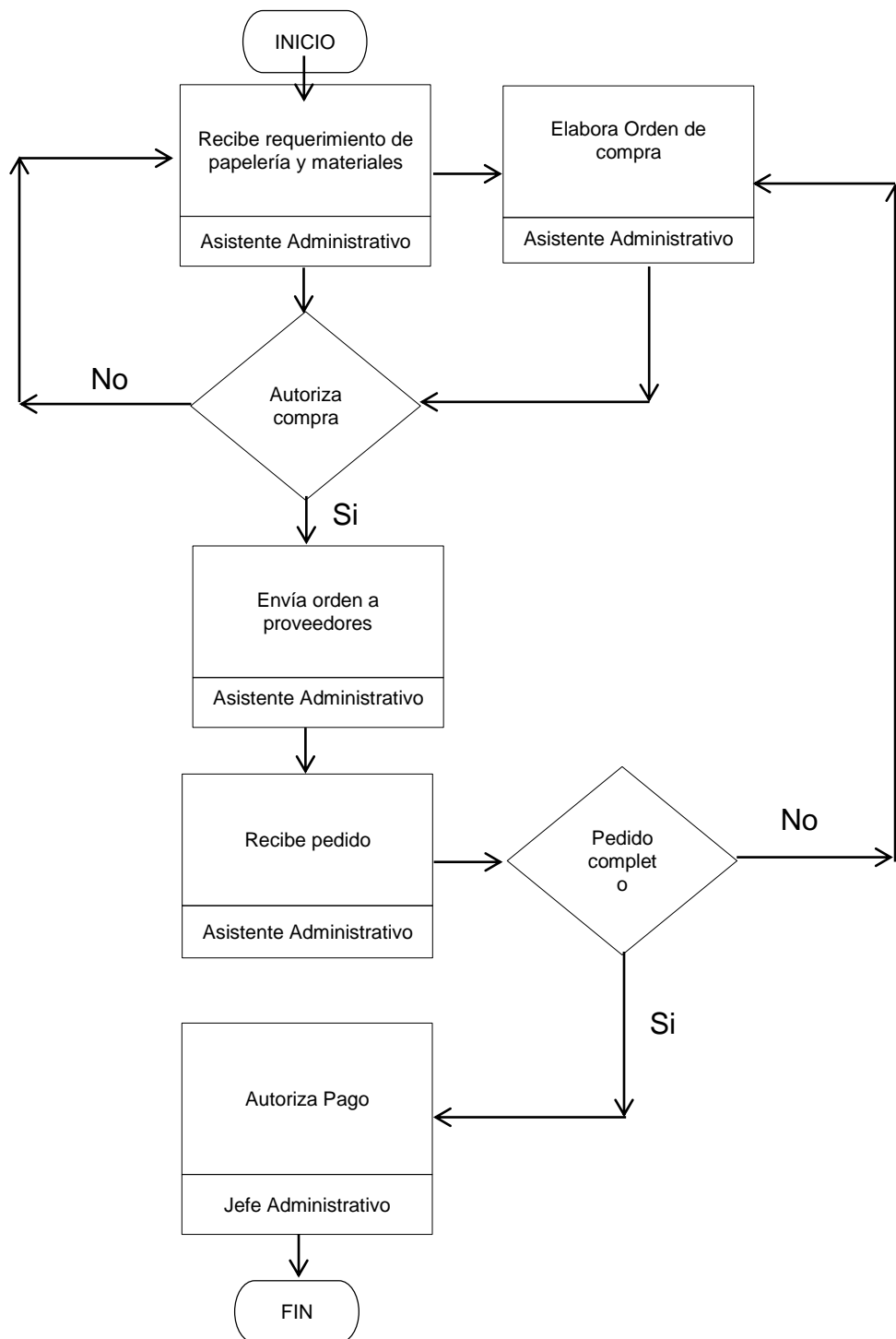
<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección de Administrativa		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para adquisición de bienes		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Directores	Envían solicitud de bienes a Recursos Humanos y Materiales
2	Asistente administrativa	Elabora Orden de Compra.
3	Directores	Firman la Requisición.
4	Director Administrativo	La autoriza y firma.
5	Asistente administrativa	Envía requisición al proveedor. Recibe el material checándolo contra factura y pedido. Reparte el material de acuerdo a lo solicitado. Envía solicitud de cheque, con factura y requisición, al director Administrativo.

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Ver anexo 7

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: MIS-003	Adquisiciones	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

### Diagrama de Flujo



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: MIS-004	Entrega de Terrenos	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Entrega física de terreno

**Objetivo:** Entregar físicamente el lote de terreno al adquiriente, se le muestran los límites del mismo. Esta entrega se realiza por única vez, posteriormente a la contratación del predio.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Jurídica
- ✓ Estudios y proyectos
- ✓ Adquiriente

**Políticas de Operación:**

- ✓ La Papeleta de Contratación de Terreno deberá contener los datos personales del adquiriente correctos, debiendo corresponder a su cédula de identificación. También deberá contener los datos de lote, manzana, fraccionamiento, superficie, medidas, colindancias y deberá estar acompañada de la identificación oficial del adquiriente.
- ✓ La Papeleta de Contratación de Terreno deberá estar debidamente firmada por los responsables jurídicos, proyectos y estudios y administrativo. Además deberá contar con el sello de pagado de la caja registradora.
- ✓ El adquiriente deberá acudir a las instalaciones de la BROKER EC., en la fecha y hora que se le señale, para recibir el lote y su respectiva acta de entrega.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> MIS-004	Entrega de Terrenos	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

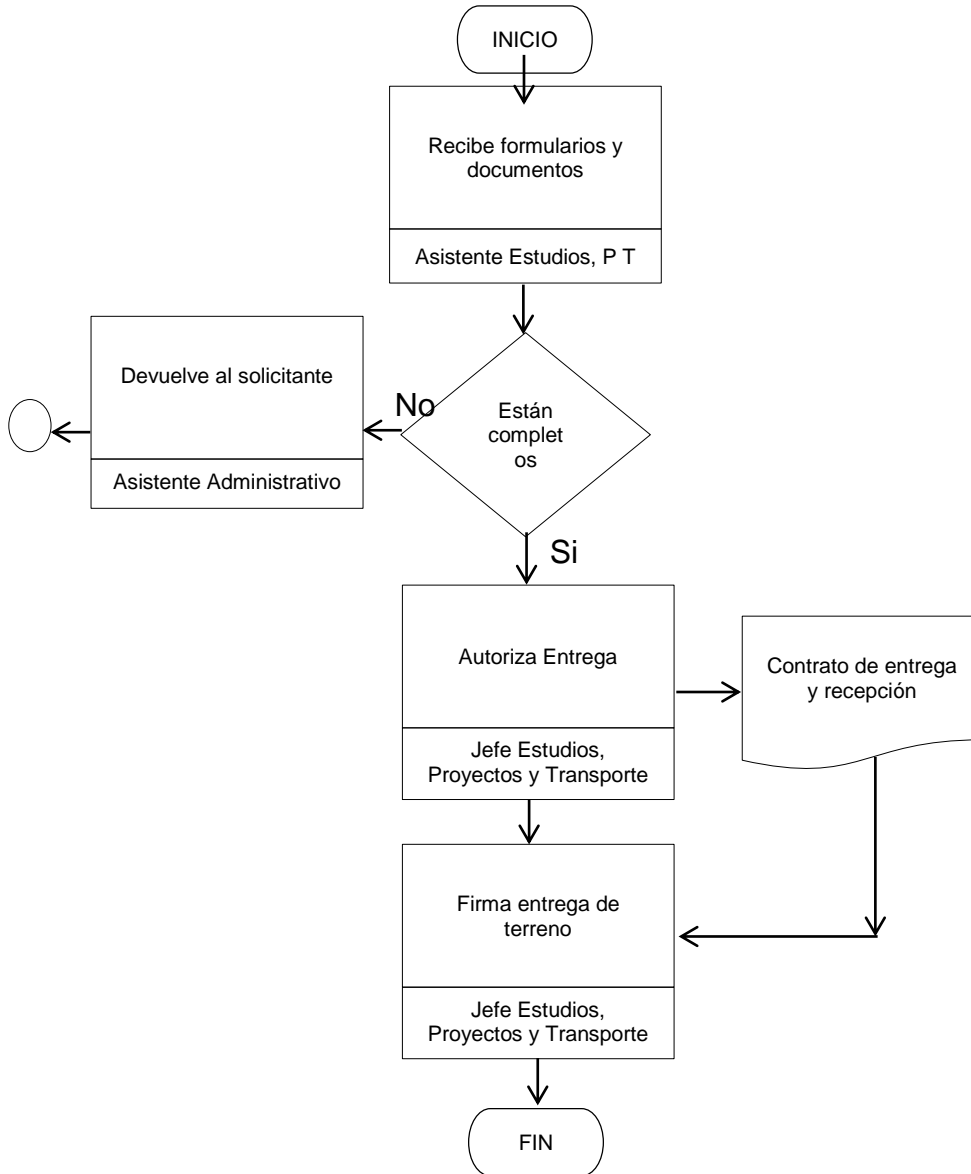
**Tabla 19  
Entrega de Terreno**

<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección Estudios y Proyectos		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para la entrega física de terreno		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Asistente proyectos	Entrega copia de la Papeleta de Contratación de Terreno debidamente requerida, acompañada de la identificación oficial del adquirente.
2	Asistente proyectos	Recibe copia de la Papeleta de Contratación de Terreno debidamente requerida, y copia de la identificación oficial del adquirente y firma de recibido la Papeleta de Contratación de Terreno.
3	Asistente proyectos	Registra la Papeleta de Contratación de Terreno en el libro de Solicitudes de Entrega de Terrenos.
4	Dirección proyectos	Acude a campo y verifica los límites de los terrenos.
5	Dirección proyectos	¿Existe alguna anomalía?
6	Dirección proyectos	Sí: Se miden nuevamente los terrenos
7	Dirección proyectos	No: Se entrega a asistente la orden de inspección con visto bueno firmada.
8	Asistente proyectos	Entrega de Terreno y la anota en el Libro de Registro de Actas.

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: MIS-004	Entrega de Terrenos	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

**Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-001	Títulos de Propiedad	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Elaboración de Títulos de Propiedad

**Objetivo:** Establecer la forma de realizar Títulos de Propiedad

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Jurídica
- ✓ Estudios y proyectos
- ✓ Junta de Directores
- ✓ Dirección Administrativa

**Políticas de Operación:**

- ✓ El usuario o contratante de un terreno propiedad de este Organismo, que a la fecha haya liquidado en su totalidad el costo del terreno, solicita información del procedimiento para que se le sea expedido su Título de Propiedad, por lo que se le hace saber los requisitos y documentos necesarios para la expedición de su Título.
- ✓ Una vez entregados los documentos y requisitos citados, el personal del área les dará cita para que comparezca a firmar el documento, una vez firmado y agregados los requisitos correspondientes y habiendo efectuado el Adquiriente el impuesto sobre transmisión de dominio, el título se envía al Registro Público de la Propiedad para su correspondiente inscripción, con la cual se tiene por concluido dicho trámite.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-001	Títulos de Propiedad	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

**Tabla 20**  
**Proceso de Títulos de Propiedad**

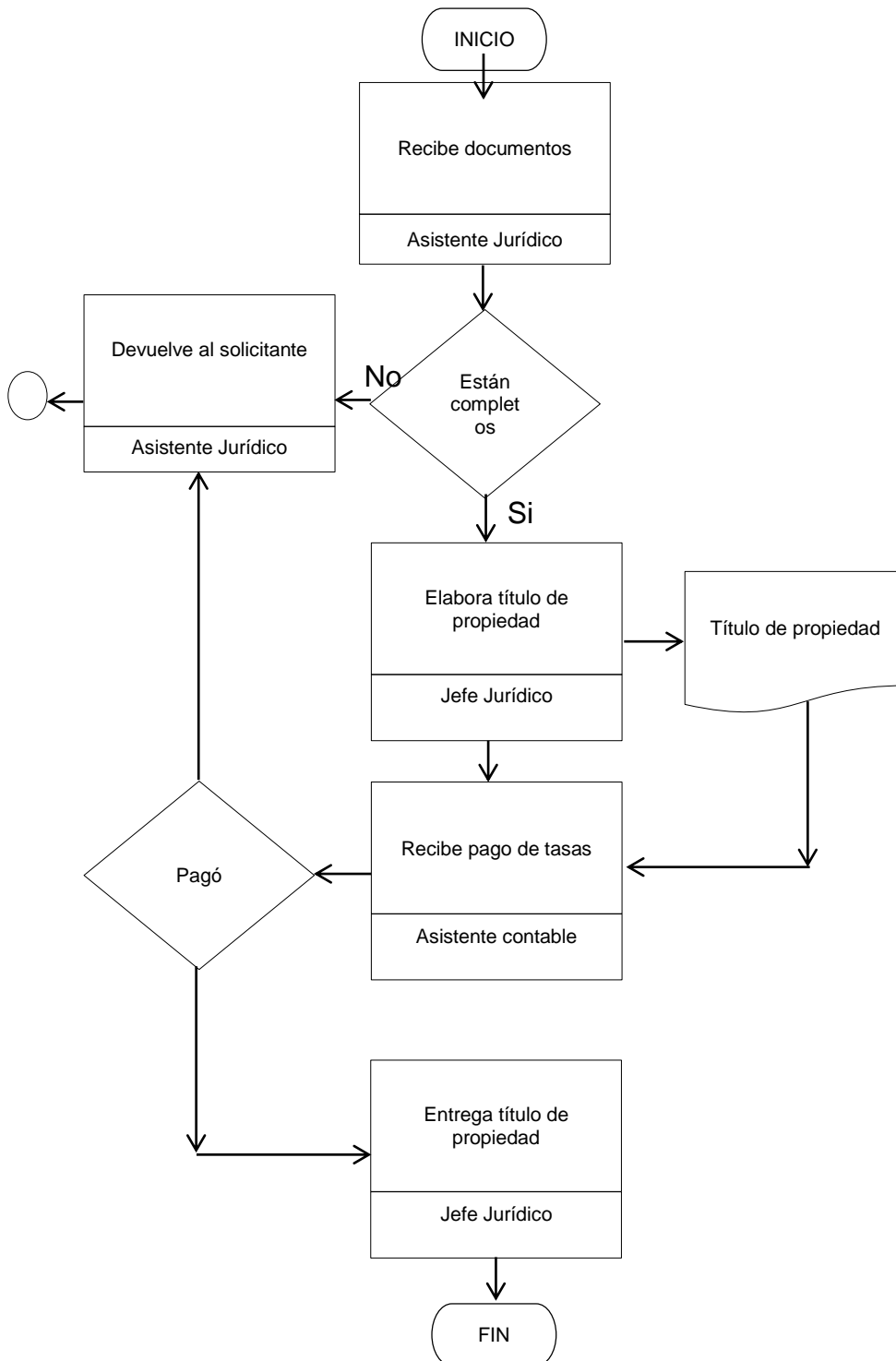
<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección Jurídica y de Remodelaciones		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para la elaboración de títulos de propiedad		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Dirección Jurídica	Entrega hoja de requisitos para la cesión de derecho
2	Dirección Jurídica	Revisa la información antes requerida
3	Dirección Jurídica	No: Regresa al Adquiriente para su corrección (FIN)
4	Dirección Jurídica	Sí: Esta completa procede a la realización del siguiente paso elaboración del título de propiedad
5	Asistente contadora	Verifica que todos los pagos estén realizados
6	Asistente jurídica	No: se guarda en el expediente hasta que ambos se pague (FIN)
7	Asistente jurídica	Si: Se pasa a Dirección Jurídica y Remodelación para que el Cedente y al Cesionario firmen.
8	Director Administrativo	Firma y despacha el oficio para la inscripción del adquiriente

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Ver anexo 4

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-001	Títulos de Propiedad	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

### Diagrama de Flujo



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-002	No adeudo	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Elaboración de Certificado de no adeudo de terreno y obra

**Objetivo:** Establecer la forma de realizar Certificado de no adeudo de terreno y obra

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Jurídica
- ✓ Estudios y proyectos
- ✓ Junta de Directores
- ✓ Asistente contable

**Políticas de Operación:**

- ✓ El usuario o contratante de un terreno propiedad de este Organismo, solicita la expedición del certificado de No adeudo de terreno y obra a tal efecto el asistente jurídico le indicara que requiere que presente el último recibo de pago.
- ✓ Una vez que el usuario exhibe el recibo de pago se procede por parte del asistente jurídico a llenar los datos requeridos por el formato de certificado, hecho lo anterior le solicita al usuario pase a los Créditos y Cobranzas para que estos certifiquen según la revisión que hagan a sus archivos, que dicho lote no presenta ningún tipo de adeudo.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-002	No adeudo	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

**Tabla 21  
Proceso de No Adeudo**

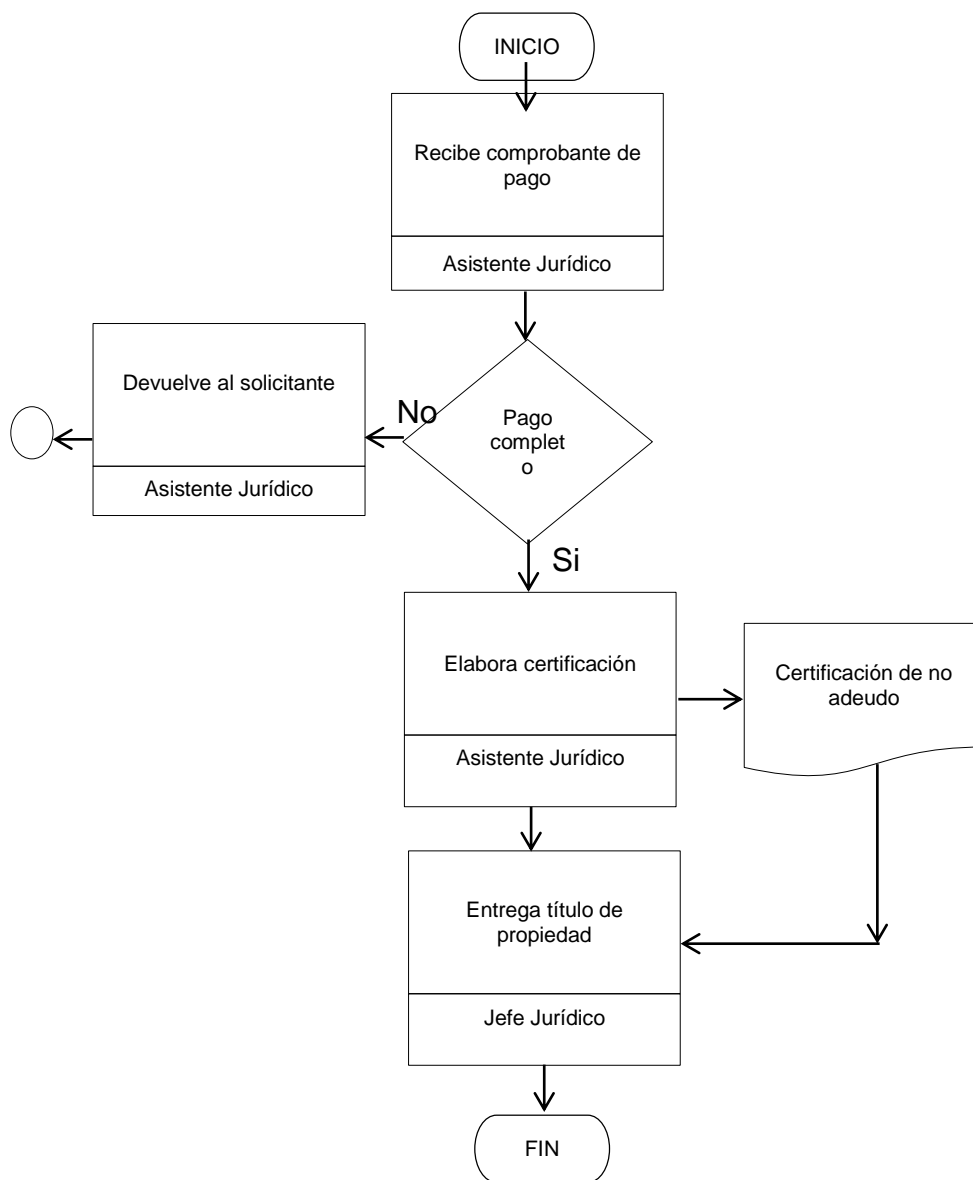
<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección Jurídica y de Remodelaciones		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para la elaboración Certificado de no adeudo de terreno y obra		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Asistente jurídica	Solicitar al Adquiriente su último recibo de pago
2	Asistente jurídica	No: Regresa al Adquiriente para exhibir el recibo de pago (fin)
3	Asistente contadora	No: se envía hacer su pago total
4	Dirección Jurídica	Si: los trae consigo procede a la realización del siguiente paso. Elaboración del certificado
5	Dirección Jurídica	Se pasa al Adquiriente a Créditos y Cobranzas
6	Asistente contadora	No: tendrá que cubrir el Adquiriente previamente su adeudo de Obra
7	Asistente jurídica	Si: Se pasa a Dirección Jurídica y Remodelación para autorización de elaboración de certificado.
8	Director Administrativo	Firma y despacha el certificado

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Ver anexo 5

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-002	No adeudo	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

### Diagrama de Flujo



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-003	Caja Chica	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Asignación caja chica

**Objetivo:** Disponer con dinero efectivo diariamente, para las distintas actividades que se presentan en la empresa, evitando la pérdida de tiempo en bancos.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Asistente contable
- ✓ Solicitante

**Políticas de Operación:**

- ✓ El monto de caja chica será asignado por la junta de directores.
- ✓ Será el director administrativo el que autorice la asignación de caja chica.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-003	Caja Chica	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

**Descripción del procedimiento**

**Tabla 22  
Elaboración de Caja Chica**

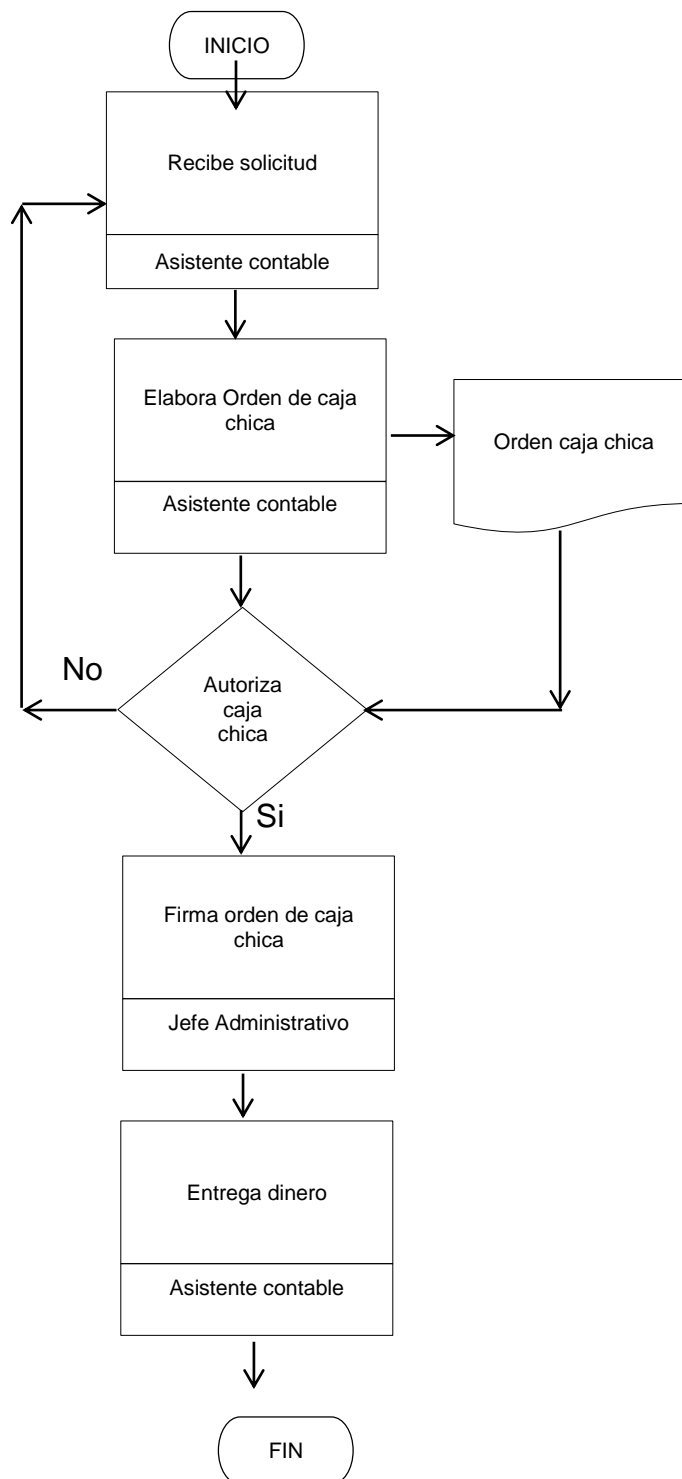
<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección de Administrativa		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para elaboración de POA		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Solicitante	Envía solicitud justificada de caja chica.
2	Asistente contable	Prepara el formato de requerimiento de caja chica.
3	Solicitante	Firma el requerimiento
4	Jefe administrativo	Autoriza la asignación de caja chica

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

Ver Anexo 6

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-003	Caja Chica	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

### Diagrama de Flujo



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-004	Finiquito	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Elaboración de carta de finiquito

**Objetivo:** Que el cliente cuente con un documento oficial por parte de la Dependencia donde conste que ya no tiene ningún adeudo con esta dependencia, mientras se tramita su título de propiedad correspondiente.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Cliente
- ✓ Asistente contable

**Políticas de Operación:**

- ✓ Este documento deberá contener la fecha de expedición del documento, número de carta finiquito, nombre del adquiriente, numero de manzana, número de lote y nombre del fraccionamiento, no de recibo con el que se liquidó dicho crédito así como la fecha de liquidación del mismo, deberá contener la leyenda si está financiado o no, las colindancias del terreno que adquirió la firma del director administrativo, se deberá imprimir en hoja membretada.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-004	Finiquito	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

**Descripción del procedimiento**

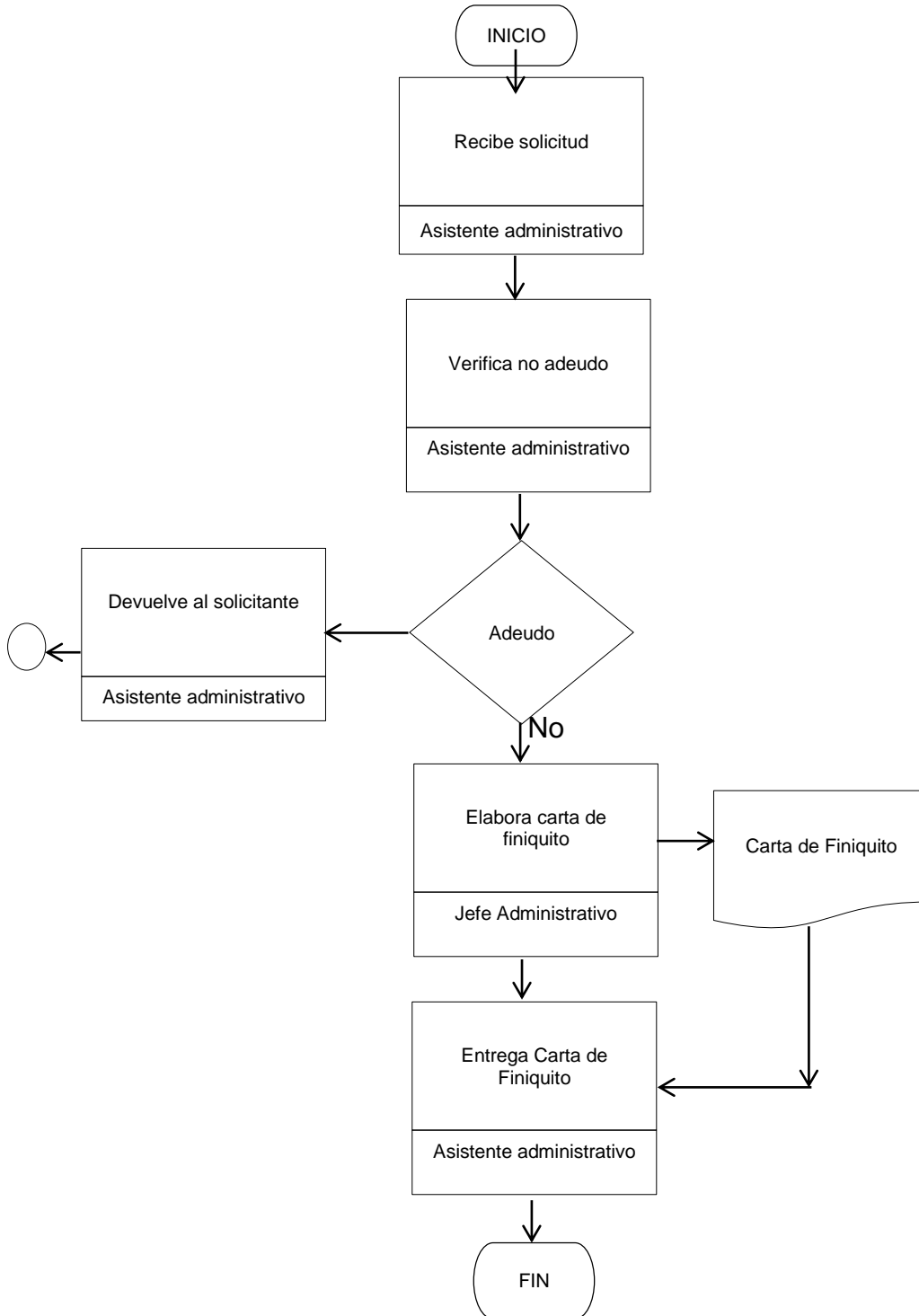
**Tabla 23  
Elaboración de Carta de Finiquito**

<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección de Administrativa		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para elaboración de carta de finiquito		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Cliente	Solicita al auxiliar administrativo de crédito y cobranza su carta finiquito
2	Asistente administrativa	Comprueba en archivos que no adeuda.
3	Asistente administrativa	Elabora y emite la carta de finiquito.
4	Director Administrativo	Firma la carta de finiquito

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-004	Finiquito	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

**Diagrama de Flujo**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
<b>CÓDIGO:</b> APO-005	Nómina	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

**Procedimiento:**

Elaboración de nómina de personal

**Objetivo:** Elaborar la nómina mensual del personal de la empresa.

Partes que intervienen:

- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Cliente
- ✓ Asistente contable

**Políticas de Operación:**

- ✓ Revisar tarjetas de asistencia para detectar faltas y retardos. Se hace un reporte de incidencias para el Administrativo.
- ✓ Se toman en cuenta: incapacidades, comisiones, vacaciones y permisos.
- ✓ Una vez revisada y aprobada la nómina, se corre e imprime con los reportes respectivos.
- ✓ El día anterior al pago, se envía a asistente contable, por internet, el total a pagar por cada compañero.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-005	Nómina	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3

### Descripción del procedimiento

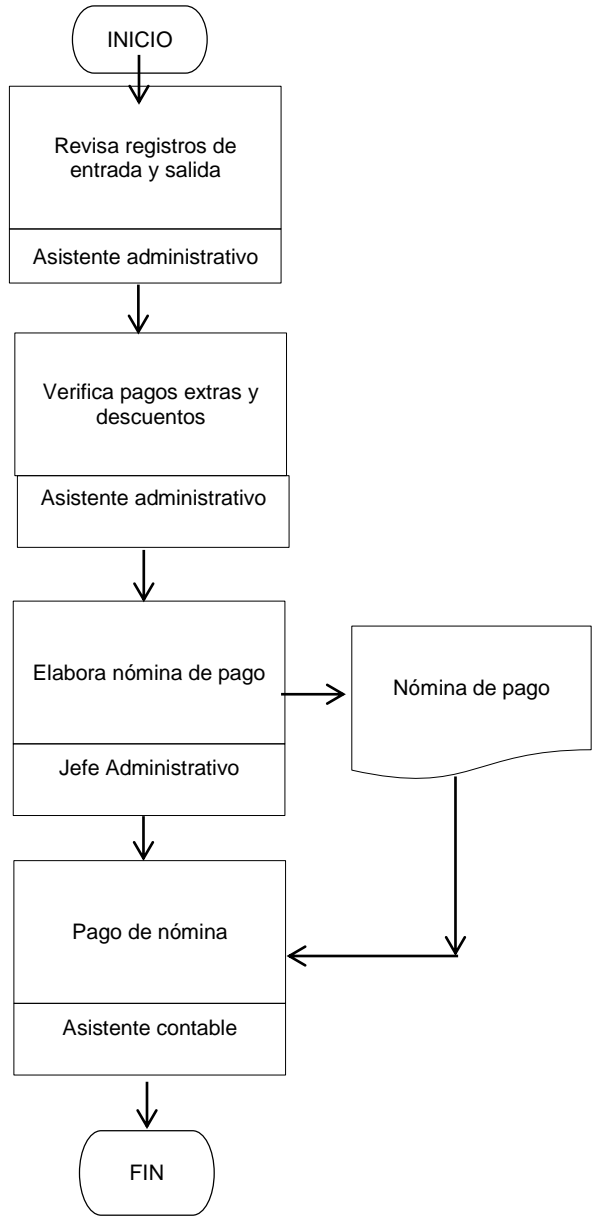
**Tabla 24  
Elaboración de Nómina de Personal**

<b>BROKER EC.</b>		Hoja 2 de 3
Dirección de Administrativa		
Nombre del Procedimiento: Proceso requerido para elaboración de nómina de personal		
N° Actividad	Quien lo Hace	Descripción de la Actividad
1	Director administrativo	Revisa la información de las tarjetas de asistencia. Recibe información para descuentos. Toma en cuenta: incapacidades, comisiones, vacaciones y permisos.
2	Asistente administrativa	Elabora nómina de personal.
3	Director administrativa	Revisa nómina de personal
4	Director Administrativo	Firma y ordena pago de nómina.

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BROKER EC.</b>		
CÓDIGO: APO-005	Nómina	
Edición N° 01		Pág. 3 de 3

**Diagrama de Flujo**



## 5.6. INDICADORES

De acuerdo con (Chiavenato I. , 1999) los indicadores son el termómetro que miden la salud de un sistema”, que aplicado a la presente investigación se puede decir que los indicadores permitirán detectar o evaluar cómo evoluciona la salud de Broker Ec. Para evaluar de mejor manera los indicadores, se establecieron cuatro niveles o clasificaciones según la importancia de éstos para la empresa, a los que también se les establece un valor comprendido de 1 a 4, quedando de la siguiente forma:

Prioritarios = 4

Importantes = 3

Necesarios = 2

Complementarios = 1

**Tabla N° 25**  
**Indicadores para procesos de Jurídica y de Remodelaciones**

<b>BROKER EC.</b>				<b>Hoja 1 de 1</b>
<b>Indicadores para procesos de Jurídica y de Remodelaciones</b>				
<b>Títulos y Certificaciones</b>				
<b>Procedimiento</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>
Elaboración de Cesiones de Derecho.	Porcentaje de cesiones de derechos que se emiten mensualmente	Número de solicitud de cesiones solicitadas/ Número de sesiones emitidas	1	0,33
Elaboración de Títulos de Propiedad	Porcentaje de títulos de propiedad que se emiten mensualmente	Número de solicitud de títulos de propiedad / Número de títulos de propiedad emitidas		0,33
Expedición de Certificación de No Adeudo de Terreno y Obra	Porcentaje y Tasa de títulos de propiedad que se emiten mensualmente. Tasa de adeudos	Número de solicitud de No adeudo / Número de certificaciones de Número de no adeudo emitidas Número de no adeudos		0,33
<b>Obras de Remodelación</b>				
<b>Procedimiento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Procedimiento</b>	4	
Corretaje de Viviendas	Tasa de corretaje en un día	Número de casas reportadas al día		2
Obras de remodelación	Tasa de casas para remodelación por mes	Número de casas para remodelar por mes Número de casas remodeladas por mes		2

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

**Tabla N° 26**  
**Indicadores para procesos de Estudios y Proyectos**

<b>BROKER EC.</b>				Hoja 1 de 1
Indicadores para procesos de Jurídica y de Remodelaciones				
<b>Estudios y Proyectos</b>				
<b>Procedimiento</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>
Entrega física de terreno	Porcentaje de terrenos entregados mensualmente	Número de comprados por clientes/ Número de terrenos entregados	1	1
<b>Control de Obras</b>				
<b>Procedimiento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Procedimiento</b>	3	
Adjudicación directa	Tasa de adjudicaciones al año	Número obras adjudicadas al año		3

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

**Tabla N° 27**  
**Indicadores para procesos de Administración**

<b>BROKER EC.</b>				Hoja 1 de 1
Indicadores para procesos de Jurídica y de Remodelaciones				
<b>Contabilidad</b>				
Procedimiento	Enunciado	Forma de cálculo	Puntaje	Ponderación
Elaboración de Estados financieros.	Tasa de cumplimiento de las normas contables	Número de errores cometidos	2	1
Caja chica	Porcentaje de dinero usado	Cantidad de dinero entregado/Cantidad de dinero devuelto Número de facturas entregadas		1
<b>Planeación y Cobranzas</b>				
Procedimiento	Procedimiento	Procedimiento	4	
Elaboración de POA	Porcentaje de POA cumplido	Nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos por área		3
Elaboración de cartas de finiquito	Tasa caratas de finiquito elaboradas al mes	Número de cartas de finiquitos elaboradas por mes/Número de cartas de finiquito emitidas		1
<b>Recursos Humanos y Materiales</b>				
Procedimiento	Procedimiento	Procedimiento	2	
Elaboración de Nóminas	Nivel de cumplimiento de tiempo para elaboración de nómina	Tiempo de elaboración nómina Número de errores cometidos		0,5
Contratación de Personal	Tasa de contratación anual	Número de carpetas recibidas/número de vacantes anuales Números de contratados al año		1
Adquisición de bienes	Tasa de adquisiciones por mes	Número de solicitudes por mes Número de solicitudes por mes/Número de material entregado por área.		0,5

Elaborado por: Investigador Fernando Viteri

## CAPÍTULO VI

### 6. IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 6.1. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROYECTO

Para éste proyecto se determinó un impacto social, económico y ambiental, los cuales fueron analizados para dejar en evidencia las huellas positivas o beneficios que el proyecto va a generar en el ámbito social, el mismo que para una mejor interpretación se lo analiza sobre la base de una matriz de impactos que tiene la siguiente estructura y metodología.

Para lograr una adecuada interpretación se estableció rango o niveles de impacto que van con valores numéricos desde -3 hasta +3, de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 28**

NIVEL DE IMPACTO	INTERPRETACIÓN
-3	Alto Negativo
-2	Mediano Negativo
-1	Bajo Negativo
0	No hay Impacto
1	Bajo Impacto
2	Medio Positivo
3	Alto Positivo

**Elaborado:** Autor del Proyecto

Dónde se consideró a -3 como alto negativo, a +3 como alto positivo y cero dónde no hay impacto.

#### 6.1.1. IMPACTOS SOCIO-EMPRESARIAL

Se elaboró una matriz en la que se ubicó horizontalmente el rango de impactos establecidos en el cuadro anterior y verticalmente se colocaron una serie de indicadores que determinen el nivel de impacto y se le asignó un valor para cada indicador, para luego realizar la sumatoria total que será dividida para el número de indicadores que nos permitió encontrar el nivel de impacto.

**Tabla 29**  
**Socio-Empresarial**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejor ejecución de los procesos administrativos							x
Mejor calidad de vida							x
Mejora el servicio ofertado							x
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>

Elaborado: Investigador Fernando Viteri

$$\text{SITUACIÓN SOCIO-EMPRESARIAL} = \frac{E}{\text{NÚMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{SITUACIÓN SOCIO-EMPRESARIAL} = \frac{9}{3} = 3$$

#### ANÁLISIS:

El impacto socio-empresarial del proyecto es alto positivo, por lo que se podría decir que dentro del aspecto social y empresarial se va a crear un mejor ambiente por el aporte que generará el proyecto a estos sectores, pues se contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores y BROKER EC., será una empresa referente en el sector inmobiliario, de organización y buenas prácticas apuntando a la mejora continua.

#### 6.1.2. IMPACTOS AMBIENTAL

**Tabla 30**  
**Impacto Ambiental**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Creación de ruido							x
Emanación de olores tóxicos o contaminantes						x	
Producción de desechos tóxicos				x			
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>		<b>2</b>	<b>3</b>

Elaborado: Investigador Fernando Viteri

$$\text{SITUACIÓN AMBIENTAL} = \frac{E}{\text{NÚMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{SITUACIÓN AMBIENTAL} = \frac{5}{3} = 1,67$$

**ANÁLISIS:**

El impacto ambiental sería bajo positivo, lo que indicaría que Broker Ec., a pesar de tener que deforestar cierta área del terreno para la construcción de la obra, manejará materiales que poco tóxicos y que su tiempo de descomposición sea menor al de los materiales tradicionales.

**6.1.3. IMPACTOS ECONÓMICO**

**Tabla 31  
Impacto Económico**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Dinamización el Aparato Económico						x	
Fuentes de empleos						x	
Generación de Utilidades							x
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>3</b>

Elaborado: Autor del Proyecto

$$\text{SITUACIÓN ECONÓMICA} = \frac{E}{\text{NÚMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{SITUACIÓN ECONÓMICA} = \frac{7}{3} = 2,33$$

## **ANÁLISIS:**

El impacto económico será medio positivo, pues genera fuente 8 plazas de empleo fijas en la ciudad, además de generar entre 30 y 50 plazas de empleo temporal cuando se ejecutan obras, y a la vez ayudará a muchos proveedores locales o nacionales a incrementar sus ventas; ya que se los principales proveedores de todo tipo de insumos son nacionales.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. DISCUSIÓN**

#### **7.1. ANÁLISIS INVESTIGACIÓN PREVIA E INVESTIGACIÓN ACTUAL**

Elizabeth Orellana en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa constructora Building Solve C.S.”, busca diseñar un modelo de gestión que le aporte eficiencia a las actividades de la empresa Building Solve C.A., siendo éste un objetivo más ambicioso del propuesto en la presente investigación, en la que se propone fortalecer organizativamente la empresa Broker Ec., levantando procesos que permitan organizar la empresa.

Sin embargo, la forma de conseguir esos objetivos es similar, pues en ambas investigaciones se empieza por un análisis de la situación actual de la empresa, análisis que se logra a través de reuniones individuales y privadas con cada uno de los miembros de la empresa, a partir de éste análisis se levantan los procesos.

En la investigación de (Orellana, 2013) se concluye entre otras cosas que: la empresa trabaja bajo un modelo de organización funcional, que impide la comunicación efectiva entre departamentos, las funciones de cada cargo deben estar definidas para disminuir la rotación de personal y lograr el compromiso del personal con la empresa, la Gerencia ocupa gran parte de su tiempo revisando y corrigiendo el trabajo. Lo que de alguna manera contrasta con los resultados de Broker Ec., pues en ésta inmobiliaria no existe una organización en la cual se trabaje, no hay definición de funciones, ni claridad de los puestos.

Por lo que el aporte fundamental de esta investigación radica en el hecho de aportar con esos primeros pasos organizativos para que en un futuro la empresa pueda aplicar o diseñar un modelo de gestión, que le permita seguir creciendo.

## **CAPÍTULO VII**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. CONCLUSIONES**

Al finalizar la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Es importante para una organización como Broker Ec., saber y conocer aquellos factores que la hacen débil o fuerte como institución para que estos sean potenciados, y aquellos que son una amenaza u oportunidad para que en el caso de la primera saber anticiparlos y de las segunda aprovecharlos de manera que la empresa se beneficie, siempre bajo una filosofía de mejora continua y de innovación.
- ✓ De acuerdo a los datos de la ponderación se puede decir que Broker Ec., tiene grandes fortalezas y que para la subsistencia de la empresa es muy importante contar con personal joven y con proyectos grandes, sin embargo, hay cuestiones de organización y de formación del personal, así como la poca claridad de funciones entre los directores, tiene gran incidencia en las funciones que desempeña cada trabajador.
- ✓ La administración por procesos permitirá a Broker Ec., mejorar el desempeño de la empresa y optimizar recursos, pues le ha permitido a la empresa identificar falencias, dobles funciones y fuga de dinero, lo que con el manual de procesos y funciones se mejora, de manera que el cliente también se beneficia pues recibirá una mejor atención.
- ✓ La evaluación del cumplimiento de los procesos es la mejor forma de verificar que los miembros de la empresa Broker Ec., están aplicando correctamente el manual de procesos, y que de igual forma cada trabajador está ocupando y cumpliendo con su puesto y su función asignada, todo con el fin de cumplir con el objetivo empresarial.

## 8.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones y la investigación realizada, en el presente estudio se proponen las siguientes conclusiones

- ✓ Poner en práctica los manual de procesos y de funciones que se proponen en la presente investigación, pues son el resultado del análisis de la labor diaria que se realiza en la empresa, y se considera que aportarán en gran medida a la solución de varios cuellos de botella que se presentan en Broker Ec.
- ✓ Evaluar periódicamente los procesos de la empresa y su aplicación, de manera que se puedan detectar a tiempo los fallos en su aplicación y corregirlos a tiempo y que los miembros de la organización participen de forma activa en estos procesos de evaluación.
- ✓ A futuro la empresa podría replicar su método de trabajo en otras organizaciones del mismo sector u otros sectores y hasta en instituciones académicas, de manera que las vivencias y el conocimiento construido a partir de esta investigación sea difundido como un aporte y contribución al desarrollo empresarial de Esmeraldas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: Los Autores.
- Banco Central del Ecuador. (12 de 11 de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador.
- Beltran, J. (1997). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr competitividad*. Bogota: 3R editores.
- Cejas, G. G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hil.
- Chiavenato. (1997). *www.Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogota : D'Vinci.
- CINCAE. (s.f.). *CINCAE.org*. Recuperado el 16 de Abril de 2011, de <http://www.cincae.org/prueba.htm>
- Diario Hoy. (13 de Noviembre de 2012). El sector inmobiliario crece . *El sector inmobiliario crece movido por el crédito público y privado* , págs. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-inmobiliario-crece-movido-por-el-credito-publico-y-privado-566476.html>.
- Fernandez, N. G. (2002). *Curso de Logística de Aprovisionamiento*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- García, J., & Casanueva, C. *Prácticas de la Gestión Empresarial*.
- Geoffrey, R. (2003). *Principios de Marketing*. Madrid: Thomson Editores Sapin.
- Gonzales, R. M. (2007). *Marketing en el siglo XXI*.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. *Administración estratégica, competitividad y globalización*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- INEC. (2010). *Censo población y Vivienda*. Quito: Inec.
- INEC. (17 de NOVIEMBRE de 2010). *INEC*. Recuperado el 17 de NOVIEMBRE de 2010
- Instructivo, G. (Septiembre de 2010). *PUCESE*. Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de [www.pucese.net](http://www.pucese.net)
- Juan Trespacios, R. V. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: España.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Prentice Hall, 2da Ed.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Marcados*. Naucalpan de Juárez: México.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de Economía*. Cengage Learning Editores.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización y control*. Bogota: ECO Ediciones.
- Mi parcela. (07 de 2008). *Mi parcela*. Recuperado el 26 de 06 de 2014, de <http://www.miparcela.com/glosario.cfm>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el 12 de julio de 2011, de

[http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=233](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=233)

Nogales, A. F. (2004). *Investigacion y tecnicas de Mercado*.

Orellana, E. N. (2013). <http://bibdigital.epn.edu.ec/>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/>.

Orlich, J. M. (2007). *Análisis FODA*. Universidad para la cooperación internacional.

Philip Kotler, . L. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Philip Kotler, P. B. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

PROMONEGOCIOS. (s.f.). *promonegocios.net*. Recuperado el 16 de abril de 2011, de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México DF: Interamericana Editores S.A. de C.V.

RAE. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 9 de 09 de 2014, de Diccionario de la Lengua Española: <http://www.rae.es/>

Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). *rae.es*. Obtenido de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=confiteria](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=confiteria)

Ronald, R. W. (2005). *Negocios*. México: Prentice Hall.

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.

Talancón Ponce, H. (2006). *Contribuciones a la economía*. México.

TU MERCADEO. (s.f.). *TUMERCADEO.COM*. Recuperado el 16 de ABRIL de 2011, de <http://www.tumercadeo.com/2010/05/que-es-comercializar.html>

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIAS. (s.f.). *ULPGC.es*. Recuperado el 16 de abril de 2011, de [http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6692/Historia\\_y\\_origen\\_de\\_los\\_dulces.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6692/Historia_y_origen_de_los_dulces.pdf)

Walker, E. S. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 16 de abril de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Az%C3%BAcar>

# ANEXOS

## **ANEXO I**

### **Modelo Entrevista a Trabajadores**

La presente es una entrevista que tiene como finalidad recabar información sobre la situación actual de la empresa, sírvase por favor, dar información con total confianza

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos de este Departamento?
2. ¿Puede hablarme acerca de las personas con las que está trabajando?
3. Describa un día típico en la oficina
4. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?
5. ¿Cómo se relaciona su puesto con el objetivo de la empresa?
6. ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?
7. En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?
8. ¿Cuáles crees que son las fortalezas de la empresa?
9. ¿Cuáles crees que son las debilidades de la empresa?
10. ¿Cómo crees que se podrían superar las debilidades antes mencionadas?

## **ANEXO II**

### **Modelo Entrevista a Empresarios de Inmobiliarias**

1. ¿Cuándo inicio su actividad comercial?
2. ¿Qué crecimiento promedio anual considera usted que ha tenido su empresa?
3. ¿Cuál es su mercado potencial?
4. ¿Cuánto cree que es su aporte para el desarrollo económico de la Provincia?
5. ¿Cuál es su capacidad de ventas?
6. ¿Cuál es el margen de ventas mensual?
7. ¿Cuál es su mercado?
8. ¿Cómo da a conocer sus servicios e inmuebles disponibles?
9. ¿Qué oportunidades y qué amenazas consideras que existen en el mercado inmobiliario?
10. ¿La organización de tu empresa, responde a alguna filosofía o método administrativo?

## ANEXO III Formato Utilizado Cesión de Derecho

Nombre de la forma: Cesión de derechos

### Formato Cesión de Derecho

CESIÓN DE DERECHOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE ÉL (LA) LOS (LAS) SEÑOR (A) (ES) (B) Nombre del Cedente, A QUIEN (ES) EN LO SUCESIVO SE LE (S) DENOMINARA "(ÉL) (LA) (LOS) (LAS) CEDENTE (S)", Y POR LA OTRA PARTE ÉL (LA) (LOS) (LAS) SEÑOR(A) (ES) (C) Nombre del cesionario POR SU PROPIO DERECHO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "(ÉL) (LA) (LOS) (LAS) CESIONARI(OS) (A) (AS)", EL CUAL SUJETAN AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

DECLARA (N) (ÉL) (LA) (LOS) (LAS) CEDENTE (S):

1.-Ser ecuatoriano (s), mayor (es) de edad, con capacidad legal para celebrar el presente convenio y Con domicilio en la (D) Domicilio del Cedente

2.-Que con fecha (F) Fecha de celebración del contrato con BROKER EC, Celebro, un CONTRATO DE PROMESA DE COMPRAVENTA, respecto (H) Numero de lote, manzana del Numero de lote, manzana (I) Fraccionamiento con una (J) superficie metros cuadrados, el precio de la operación fue de 0.00 veces el Salario Mínimo, que a la fecha equivalen (G) Precio pactado en el contrato de Compra venta el que ha tenido en posesión en forma pacífica, de buena fe y a título de dueños; correspondiéndole al mismo las siguientes (K) Medidas y colindancias

AL NORTE:  
AL SUR:  
AL ESTE:  
AL OESTE:

3.- Que en este acto realiza la Cesión de Derechos respecto al lote de terreno a que se refiere la declaración anterior, con los derechos y obligaciones derivados CONTRATO DE PROMESA DE COMPRAVENTA, suscrita con BROKER EC.

DECLARA (N) (EL) (LA) (LOS) CESIONARIA (O) (S):

4.- Ser ECUATORIANO, mayor de edad y sin limitación alguna que le impida celebrar el presente convenio y con domicilio (E) Domicilio del cesionario

5.-Que celebra el presente convenio, manifestando su conformidad con las características del lote de Terreno objeto de la Cesión de Derechos, así como con las del CONTRATO DE PROMESA DE COMPRAVENTA, celebrado por "(ÉL) (LOS) (LA) (LAS) CEDENTE (S)" con BROKER EC, por lo que en unión de "(ÉL) (LOS) (LA) (LAS) CESIONARIO (S)" Otorgan las siguientes:

CLAUSULAS:

PRIMERA: "(ÉL) (LOS) (LAS) (LOS) CEDENTE (S)", ceden y transfieren a título gratuito en favor de "(ÉL) (LA) (LOS) (LAS) CESIONARIA (O)" el lote de terreno descrito en la declaración 2 del presente convenio, con los derechos y obligaciones derivados del CONTRATO DE PROMESA DE COMPRAVENTA, que celebro con BROKER EC.

SEGUNDA: Conviene ambas partes que los gastos, impuestos y derechos que en lo subsecuente graven al bien inmueble objeto de la presente cesión, serán a cargo de "(ÉL) (LA) (LOS) (LAS) CESIONARIA (O)", quien se obliga a tramitar y obtener el título de propiedad Respectivo ante BROKER EC., cubriendo en este acto los derechos correspondientes a la titulación.

TERCERA: "(EL) (LA) (LOS) (LAS) CEDENTE (S)" en este acto otorga (n) a "(EL) (LA) (LOS) (LO) CESIONARIO (A)" la posesión Material del bien inmueble objeto de la presente Cesión, libre de todo gravamen y ocupación.

Leído que fue el presente convenio y sabedores del valor y consecuencias legales de su contenido, lo firman, ante los testigos que firman al calce para constancia, en la Ciudad de Esmeraldas Ecuador, (A) Fecha de elaboración

(EL) (LOS) (LA) (LAS) CEDENTE (S) (B) Nombre del Cedente	EL(LOS) LA (LAS) CESIONARIA (LOS) (OS) (C) Nombre del cesionario
(L) Nombres de los testigos	(L) Nombres de los testigos

**Instrucciones de Llenado:**

- (A) Fecha de elaboración
- (B) Nombre del Cedente
- (C) Nombre del cesionario
- (D) Domicilio del Cedente
- (E) Domicilio del cesionario
- (F) Fecha de celebración del contrato
- (G) Precio pactados en el contrato de compra venta
- (H) Número de lote, manzana
- (I) Fraccionamiento
- (J) Superficie
- (K) Medidas y colindancias
- (L) Nombres de los testigos





**ANEXO VI**  
**Formato Caja chica**

**BROKER EC**  
**REGISTRO DE CAJA CHICA**

UBICACION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
CONDICION DE LA CAJA : EFECTIVO \_\_\_\_\_ CUENTA CORRIENTE No. \_\_\_\_\_  
PERIODO COMPREDIDO: \_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL FONDO \_\_\_\_\_

CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION	DEBE	HABER

MONTO SOLICITADO \$ \_\_\_\_\_  
MONTO ENTREGADO \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL FONDO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
CONTABILIDAD

**ANEXO VII**  
**Formato Requerimiento de Materiales**

**Solicitud de Compra**

Fecha de Solicitud: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Número de Solicitud: \_\_\_\_\_

Solicitante: \_\_\_\_\_

Aeronave: \_\_\_\_\_

Tipo: \_\_\_\_\_

Número de Parte	Cantidad Solicitada	Motivo

## **FIRMA DE APROBACIÓN DEL ASESOR**

ING. JAVIER BURBANO MTR.