



PROYECTO DE TITULACIÓN:

Estrategias de supervivencia y recuperación en el mercado inmobiliario ante crisis económica: Caso Constructora XYZ S.A.

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

David Jonathan MENDEZ ULLOA

Vicente Saúl PINARGOTE VERA

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos en el proceso de esta maestría. Especialmente a Vicente y Ermita Pinargote que me alientan a seguir preparándome.

Saúl P.

Agradecido con Dios por permitirme vivir este momento, a mi esposa por darme de su tiempo para invertirlo en este proceso de actualización. Y especialmente a Magdalena Ulloa por alentarme a seguir preparándome.

David M.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a cada joven y adulto que ha tenido que salir de su pueblo natal y hacer vida en otra ciudad urbana. Que no decaiga nunca el deseo de superación considerando que los buenos y los malos tiempos pasan, sólo lo aprendido permanece y se transmite.

Saúl P.

Dedico este trabajo a todos aquellos que creen en la mejora continua y en la innovación en los negocios, y que la eficiencia y la organización son la clave para el éxito. Que este proyecto sirva como un aporte significativo al desarrollo de sistemas que mejoren la gestión empresarial.

David M.

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Holger Barriga Medina
Tutor del Proyecto

Mariela Pérez Moncayo
Evaluador 1

Mary Jovanna Rivadeneira Morales
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros, David Jonathan Méndez Ulloa y Vicente Saúl Pinargote Vera, acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 28 de enero del 2025.

David Jonathan Méndez Ulloa

Vicente Saúl Pinargote Vera

Estrategias de supervivencia y recuperación en el mercado inmobiliario ante crisis económica: Caso Constructora XYZ S.A.

David Jonathan MENDEZ ULLOA y Vicente Saúl PINARGOTE VERA

Palabras clave:

El presente caso de la constructora XYZ en la ciudad de Guayaquil-Ecuador busca identificar la mejor alternativa a implementar ante una crisis económica. El enfoque es la empresa es la estabilidad financiera a través del cumplimiento de los contratos establecidos en el fideicomiso para el oportuno pago de sus proveedores, así como la entrega de los bienes inmuebles a sus destinatarios. A través del método de caso de negocio propuesto por Harvard, se realiza un enfoque financiero y análisis cualitativo con involucrados directos, identificando a la implementación de un sistema CRM en corto tiempo como estrategia ganadora para una vinculación directa entre la empresa y el usuario acreedor del bien inmueble.

Palabras clave: Sector inmobiliario, Sistema CRM, cobranzas, Ecuador

Códigos JEL: D18, G210, R210

Key words

The present case of XYZ construction company in the city of Guayaquil-Ecuador seeks to identify the best alternative to implement facing an economic crisis. The company's focus is financial stability through compliance with the contracts established in the trust for the timely payment of its suppliers, as well as the delivery of real estate to its recipients. Through the business case method proposed by Harvard, a financial approach and qualitative analysis are carried out with direct stakeholders, identifying the implementation of a CRM system in a short time as a winning strategy for a direct link between the company and the creditor user of the real estate.

Keywords: Real estate sector, CRM System, Collections, Ecuador

JEL codes: D18, G210, R210

1. Definición de oportunidad

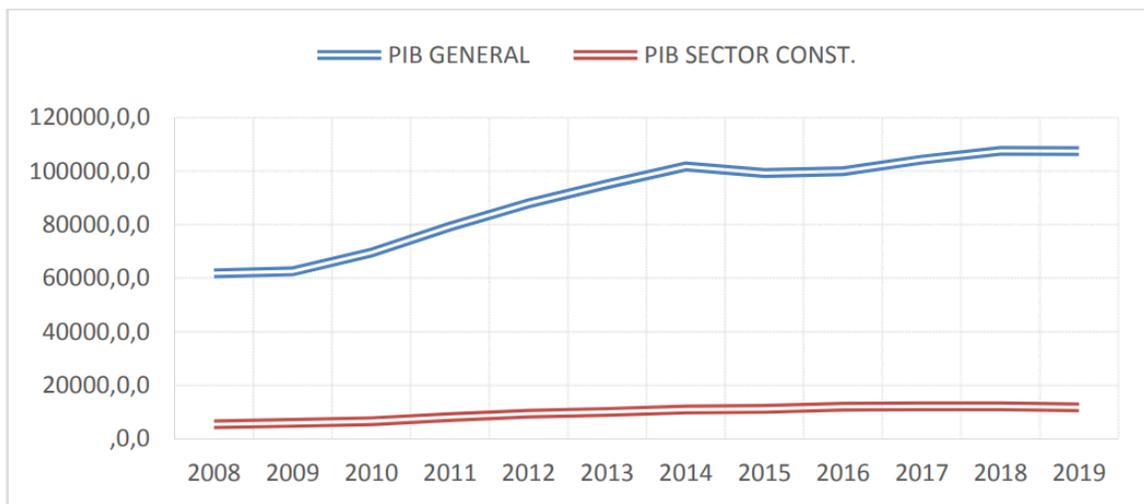
El sector inmobiliario en Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, consolidándose como una de las inversiones más atractivas del país. Este auge se refleja en el aumento del número de proyectos inmobiliarios, la diversificación de la oferta, la constante demanda por vivienda y la evolución del precio del metro cuadrado (Trivo, 2024)a.

Como todo sector, tiene oportunidades y desafíos: potencial de crecimiento, demanda constante por vivienda, diversificación de la oferta inmobiliaria, beneficios fiscales para la inversión inmobiliaria, desarrollo de proyectos inmobiliarios con enfoque en sostenibilidad y eficiencia energética, crecimiento del segmento de vivienda vacacional. Por otro lado, los principales desafíos que entran el sector son: déficit de vivienda social, acceso a crédito hipotecario, regulación del sector inmobiliario, informalidad en el mercado inmobiliario, necesidad de mejorar la infraestructura y servicios en zonas de expansión urbana. Por lo que para este caso se focalizará en uno de sus desafíos, como lo es el acceso al crédito hipotecario (Trivo, 2024)b.

Datos relacionados a nivel latinoamericano priorizan el enfoque de los créditos y pagos de este sector que se ha convertido en un pilar de la economía nacional. Muevecela (2020), a través de un estudio no experimental de corte transversal de información secundaria con datos del Banco Central del Ecuador sobre el crecimiento anual de la oferta habitacional nacional posterior a la crisis del 2008 y antes de la crisis sanitaria del 2020, alcanzando un promedio de 4% a nivel general y un nivel de salud financiera rentable (Figura 1).

Figura 1.

Evolución del PIB Nacional y Sector Inmobiliario, en miles de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: (Muevecela, 2020)

Un análisis posterior a la pandemia de COVID 19 a nivel regional dentro del país vecino Perú determinó que el mercado busca un intermediario con la figura de fideicomiso, otorgando mayor seguridad y solidez en proyectos inmobiliarios que, a un futuro no lejano, podría reemplazar estructuras actuales de otorgamiento de créditos a nivel país (Arteaga, 2022). Un estudio realizado por *MarketWatch* revela un mayor dinamismo en la ciudad de Guayaquil en comparación con la capital ecuatoriana. En Quito, existe mayor incertidumbre ante movilidad interna por temas políticos, tales como designación de dignidades y representantes, mientras que el territorio costero carece de aquel ambiente (2023).

Es así como la tasa de interés, ubicación, modernidad y estabilidad económica forman parte de las variables para que los individuos puedan aplicar a créditos hipotecarios en donde serán sus próximos hogares o lugares de trabajo (Vistazo, 2024). Según el centro inmobiliario Trivo (2024)c, las tendencias demográficas, tales como el envejecimiento y crecimiento de la comunidad ecuatoriana en la urbe, influyen en las preferencias de vivienda. Un incremento de la población implica un ascenso en el nivel de demanda de viviendas que se acoplen a sus necesidades y comodidades, así como la heterogeneidad del mercado laboral ante nivel de estudios e igualdad de género.

La constructora XYZ S.A., lleva 30 años en el mercado inmobiliario con la promoción, desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios, dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Sus inicios datan con la construcción de condominios y de pequeñas urbanizaciones, proyectos financiados con capital propio y préstamos bancarios. Para el año 2016, se conforma el primer fideicomiso inmobiliario, integrado por 4 accionistas. Con aportes de capital diferenciados, y financiamiento de bancas privadas, dan vida a un proyecto inmobiliario y urbanización en vía a la Costa.

En los últimos años la empresa ha presentado dificultades con clientes que no pueden acceder a un crédito hipotecario cuando terminan de cancelar sus cuotas de entrada, ya sea esto por falta de planificación, pérdida de empleo, entre otros factores que lo hacen caer en un alto endeudamiento. Además, el cobro de los créditos hipotecarios representa el 80 % del precio de venta del bien inmueble que adquiere el cliente a la constructora XYZ; esto implica que si no se cobra a tiempo, no se puede cumplir con el cobro y pago de los contratos que se mantienen con los fideicomisos, pagos a proveedores; aparte de complicar la fluidez financiera interna para la compañía constructora, aumenta la morosidad en el departamento de cartera y un posible retorno de inventario para el departamento de ventas y a su vez una venta perdida.

Para el gerente general de la empresa XYZ SA, este problema surge por temas internos de la empresa, como son el cambio de políticas tanto para el departamento de cobranzas y el departamento de ventas, así como la actualización de sus procesos al momento de verificar a los clientes potenciales. Para la jefatura del departamento de cobranzas, la sobreoferta de créditos de consumo y la falta de educación financiera implica que los clientes caigan en un

alto endeudamiento, y por ende no puede acceder al crédito hipotecario para cumplir su compromiso de pago, aumentando así la morosidad de la cartera, creando un desbalance financiero negativo para la compañía inmobiliaria.

Para uno de los ejecutivos del sector bancario que evalúa a los candidatos de XYZ, el problema es de ambas partes: la empresa, al no tener los filtros correctos de selección de clientes y con el ánimo de alcanzar su nivel mínimo de ventas anuales proyectado para el año en curso, conceden el inmueble a clientes que no califican para un crédito hipotecario; y del lado del usuario, ante la falta de educación financiera y en confiar que si podrán acceder al crédito hipotecario, antes de que llegue a la fecha de la terminación del contrato.

Un aspirante a una vivienda puede diferir la cuota de entrada (20% del valor total) de forma directa con la constructora hasta 24 meses, tiempo en que se debería brindar acompañamiento para minimizar el riesgo de la negación del crédito. Con base en lo anterior expuesto, este caso de negocio aborda la interrogante ¿Qué estrategias se pueden implementar para que la constructora XYZ S.A. pueda gestionar un proceso de cobro eficiente hacia los clientes, mejorando así sus indicadores financieros?

Identificación de objetivos y métricas.

Dentro de los objetivos de la constructora XYZ, se espera mantener a flote y rentable cada uno de sus proyectos, por medio de fideicomisos, para mantener una buena administración de sus activos y asegurar la entrega de los inmuebles a sus clientes. El modelo de negocio de la constructora permite una vinculación directa con todas las entidades financieras para que sus clientes puedan calificarse para un crédito hipotecario.

Los objetivos de la organización relacionados a la problemática crediticia de los clientes son:

1. Mantener a la constructora XYZ estable financiera y económicamente, por medio del cobro oportuno de la cuota de entrada y del crédito hipotecario.
2. Planificar con los clientes sobre la entrega de su unidad inmobiliaria, y asesorarlos con anticipación, para que puedan calificarse para el crédito hipotecario en la entidad financiera de su elección.
3. Garantizar la entrega de las unidades inmobiliarias, una vez cobrados los créditos hipotecarios.

A través de un presupuesto por proyecto, la constructora tiene parámetros a ser evaluados periódicamente, por lo que se presentan diversas métricas para cada objetivo.

Tabla 1
Objetivos y métricas

Objetivos	Métricas
Mantener a la constructora XYZ estable financiera y económicamente, por medio del cobro oportuno de las cuotas de entrada y de los créditos hipotecarios	Indicadores financieros anuales de la compañía Cumplimiento de cuotas de entrada de los solicitantes
Planificar con los clientes sobre la entrega de su unidad inmobiliaria, y asesorarlos con anticipación, para que puedan calificarse para el crédito hipotecario en la entidad financiera de su elección	Porcentaje de aprobación/solicitud de créditos anuales Nivel de satisfacción mediante encuesta final a clientes
Garantizar la entrega de las unidades inmobiliarias, una vez cobrados los créditos hipotecarios	Monto de ventas y entregas efectivas anuales de inmuebles

Elaborado por: Autores

2. Generación de Alternativas

Para la generación de alternativas de solución al problema planteado, se ha levantado información mediante encuestas a los clientes interesados en aplicar para una vivienda u oficina (Apéndice A), y se desarrolló entrevistas al personal de la constructora XYZ: gerencia general, jefatura del área de cobranzas y comercial, y ejecutivos de la banca privada. Aquellos forman la parte activa de los actores internos y externos de la cadena de atención de un proceso de adjudicación de un bien inmueble.

De la muestra de 200 personas encuestadas, el 91% han sido rechazados de solicitudes de créditos hipotecarios, quienes están interesados en adquirir un bien inmueble: casa (64,4%) o departamentos (30,7%). Sólo la mitad de ellos conoce su estado crediticio y cerca del 75% están interesados en un inmueble menor a \$ 90,000.00 dólares americanos.

Es así como, aplicando la metodología *Design Thinking* y siguiendo el método de caso de negocio de Harvard, se han identificado las siguientes alternativas para dar solución al problema identificado en la sección 1.

Dentro de las posibles ideas a ejecutar, los actores involucrados sugirieron:

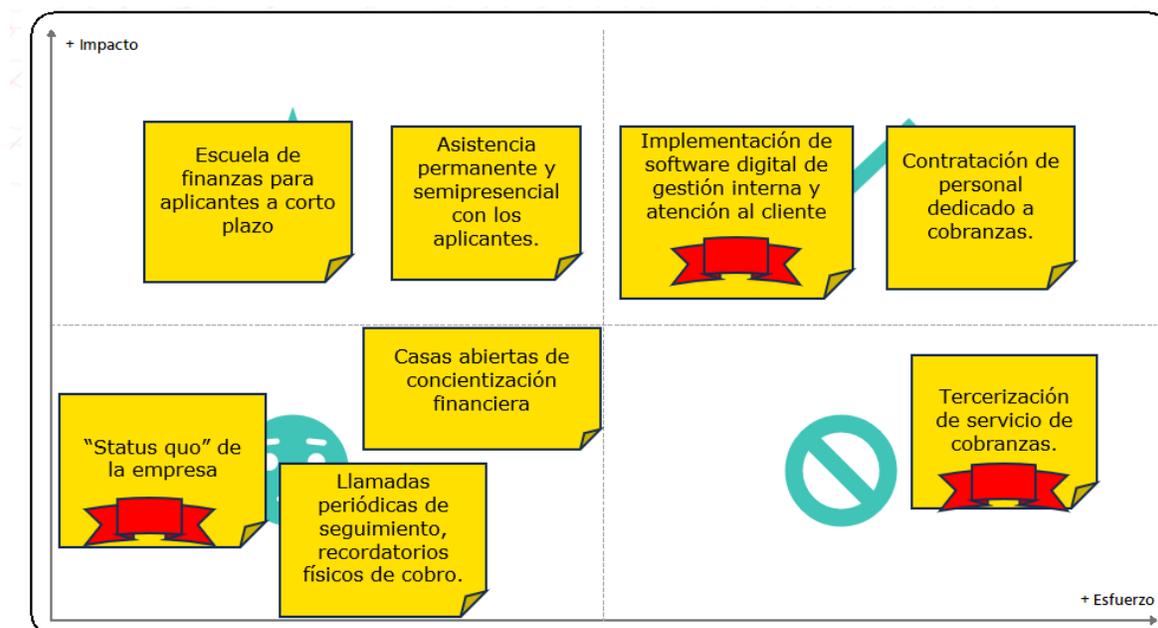
Tabla 2
Posibles soluciones de actores involucrados

No.	Soluciones
1	Contratación de personal dedicado a cobranzas
2	Asistencia permanente y semipresencial a aplicantes
3	Implementación de software digital de gestión interna y atención al cliente
4	Llamadas periódicas de seguimiento, recordatorios físicos de cobro
5	Tercerización de servicio de cobranzas,
6	Casas abiertas de concientización financiera,
7	Escuela de finanzas para aplicantes a corto plazo

Elaborado por: Autores

Por consiguiente, se procesó la información a través de una matriz de impacto-dificultad, midiendo después el impacto que tiene cada posible actividad frente a la oportunidad de la constructora.

Figura 2
Matriz impacto-dificultad



Elaborado por: Autores

Se identificaron 3 alternativas aplicables al entorno de la empresa:

1. El *status quo* actual de la empresa es la gestión de cobro vía telefónica, implementando un nuevo sistema de cobro a través de medios digitales automáticos de débito.
2. Implementación de un sistema *Customer Relationship Management* (CRM) de gestión, asesoramiento y cobro a los clientes.
3. Tercerización de servicio de cobranzas de la cartera vigente.

Alternativa 1.- Status quo de la empresa de agilización de cobros y notificaciones implementando un nuevo sistema de cobro a través de medios digitales automáticos de débito.

Inicialmente, se evalúan los métodos tradicionales aplicados históricamente por la constructora, tales como llamadas y notificaciones recordando el pago que debe realizar el cliente sobre valores adeudados en modalidad mensual y semestral.

La creciente digitalización de servicios y medios de pago posterior a la pandemia del 2020 ha llevado a los negocios ecuatorianos a buscar mejores formas de captación de recursos por los bienes y servicios ofertados. Es por esto por lo que, el punto de venta para captación de pagos con tarjetas de débito o crédito ha ido cambiando hasta convertirse en puntos de pago digitales para realizarlos desde cualquier lugar del mundo (BCE, 2021).

Por otro lado, actores del sector financiero proponen que, a fin de reducir el atraso de cuotas iniciales y de convenio con la banca, se pueden aplicar métodos legales de pago automatizados establecidos en el contrato. Se considera la eficiencia de esta alternativa que, en caso de aplicarse, tendrían una base económica sólida para el cumplimiento del presupuesto de los proyectos de la inmobiliaria.

Alternativa 2.- Implementación de sistema Customer Relationship Management (CRM) de gestión interna y cobro a clientes

Para Chamba (2022), es vital mantener un sistema CRM dentro de una empresa en la ciudad de Guayaquil que maneje clientes y datos bancarios con extremo nivel de confidencialidad, disponiendo una automatización de datos y focalización en las necesidades reales en la relación bilateral entre ambos actores.

Ante la expectativa de tener un sistema informático que facilite la información del vencimiento de los pagos mensuales que debe realizar el cliente en una línea de tiempo, el ingreso de información en tiempo real de cada uno de ellos para poder llevar cada caso de forma integral; los posibles usuarios del CRM dentro de la constructora podrán detectar en el menor tiempo posible la cantidad de clientes que no podrán acceder al crédito hipotecario

antes de que terminen de cancelar la cuota de entrada, y podrán proveer soluciones específicas para reducir el impacto económico de algún retraso por parte del cliente.

Añadir una herramienta digital implica una inversión inicial junto al mantenimiento periódico por una agencia o programador dedicado a aquello, con referencias y constancias de seguridad informática para evitar la fuga de información como datos sensibles.

Alternativa 3.- Tercerización de servicio de cobranzas de la cartera vigente.

Según Cobo (2017), el establecer la tercerización como parte de las estrategias gerenciales en el sector de servicios, las organizaciones se pueden enfocar más hacia sus objetivos principales y gestionar recursos de manera eficiente.

Posterior al interés de la gerencia general de evaluar una situación de tercerización, se añade como última alternativa el soporte de una empresa que intermedie la cobranza del porcentaje de las cuotas de entrada de los clientes calificados.

Es necesario comparar esta opción ante los servicios externos para identificar los ingresos no percibidos (17% de la venta total para la constructora), producto del limitado alcance del actual sistema de cobros, verificando si el pago de estos honorarios es significativo para la empresa.

3. Análisis de Alternativas

En este apartado, se analizan las tres posibles alternativas para solucionar el problema del caso de negocio desde una perspectiva estratégica y financiera con la finalidad de seleccionar la alternativa alineada a los objetivos, logrando un impacto financiero positivo a una menor inversión.

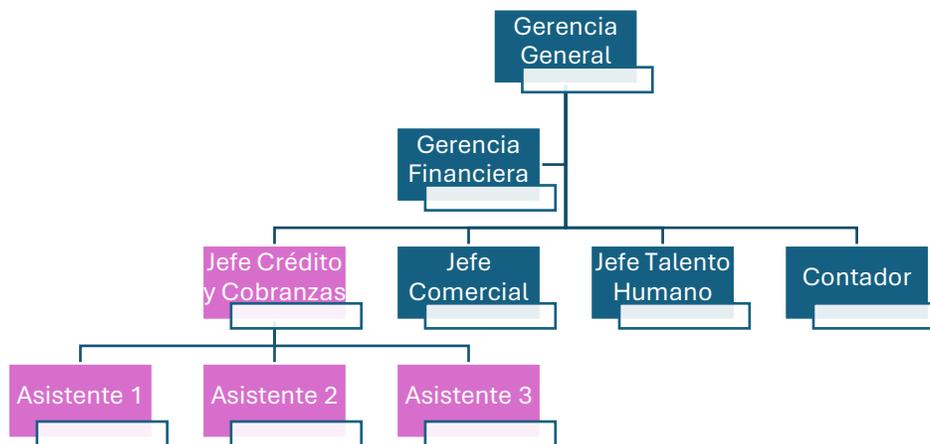
Los análisis de cada alternativa se realizan bajo los siguientes supuestos:

- De los cinco proyectos de fideicomiso de la empresa XYZ, se utilizará la información del más representativo, denominado “ABC” para este estudio de caso.
- El horizonte de tiempo del flujo de caja del análisis financiero es proyectado a 5 años
- Se tomará como base los valores de estados financieros auditados del año 2023.
- El incremento de ingresos por ventas será del 5% anual durante el periodo de estudio.
- Los costos aumentarán 5% a razón de inflación promedio, variación de salarios y alza de precios de los insumos.
- El costo de ventas es un porcentaje fijo histórico de la venta total anual (87,23%).
- La tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) es del 17,36%, producto de la sumatoria de la inflación del sector de construcción (6.9%) y el riesgo país nacional vigente (10.46%). (BCE, 2023)
- El software actual que opera la empresa es ineficiente para la gestión de cobranza.

- Los equipos tecnológicos (3 computadoras de escritorio, y un celular) se encuentran en buen funcionamiento, pero han sido completamente depreciados.
- El organigrama inicial de la constructora orientado al área de crédito y cobranzas es el siguiente:

Figura 3

Organigrama de Constructora XYZ



Fuente: Constructora XYZ

Hay que indicar que el tratamiento de cada alternativa incide en variaciones significativas de los gastos operacionales, reflejadas en los estados de flujo de efectivo proyectado, permitiendo la visualización del impacto al aplicar cualquiera de las alternativas en la inmobiliaria.

¿Pero qué son los gastos operacionales? se refieren a los costos asociados con las actividades diarias de una empresa para mantener su funcionamiento, y estos gastos incluyen:

Gastos de ventas y marketing, costos de producción, gastos de mantenimiento, gastos administrativos (sueldos, alquileres, servicios públicos, suministros y otros costos necesarios para las operaciones administrativas), gastos de investigación y desarrollo: inversiones para innovar y mejorar productos o servicios (Ross, 2012).

El Apéndice B, el estado de resultados integral a diciembre 2023 detalla que los gastos operacionales específicos de la constructora XYZ, al mantener su proyecto inmobiliario por medio de un fideicomiso, este incurre en los siguientes gastos: mantenimiento y reparaciones del predio, arrendamiento operativo, alcuotas, promoción y publicidad, movilizaciones, impuestos, contribuciones y otros, gastos judiciales y notariales, gastos financieros por

prestación de servicios de administración del fideicomiso, y otros gastos; el costo de ventas representa el 87,23% de la venta de la total.

Alternativa 1.- Status quo de la empresa de agilización de cobros y notificaciones implementando un nuevo sistema de cobro a través de medios digitales automáticos de débito.

La constructora, internamente tiene un departamento de crédito y cobranzas, conformado por el jefe y tres asistentes, este equipo está encargado de comunicar y gestionar el cobro oportuno de cada una de las cuotas que se divide el porcentaje de la entrada cada uno de los clientes según sus contratos de promesa de compraventa, además de iniciar con el proceso de solicitud de préstamo hipotecario a las entidades financieras.

El sistema de cobro, en esta alternativa es muy tradicional, ya que se gestiona a los clientes por vía telefónica, correo, visita a sus lugares de trabajo, o se los cita en las oficinas administrativas, creando malestar a muchos clientes

Cada seis meses se realizan visitas o consultas hacia el cliente para evaluar su capacidad financiera. Sin embargo, los esfuerzos se ven limitados ante el impedimento de los clientes por externalidades cuya solución no está dentro de las manos del equipo.

Complementando a los supuestos iniciales, se analiza esta alternativa junto a los siguientes puntos específicos:

- Se mantiene un departamento de cobranzas, conformado por un jefe de crédito de cobranzas y tres asistentes.
- Se añade un sistema de pagos automático en conjunto con la banca del Ecuador, asumiendo los costos de uso de servicio.
- El sistema de pagos se aplicará para todos los clientes vigentes, estimando 100 transacciones mensuales a valor de \$1.02, total anual de \$1224 (Banco del Pacífico, 2024).

Actualmente, existe mucha inseguridad por el uso de las tarjetas, por lo que se recomienda que la fuente sea verificable y puedan corroborar el pago con el agente asignado de cobranzas (Banco Internacional, 2021). Adicional, se espera que los clientes puedan aceptar un convenio de débito recurrente para realizar la deducción del cobro esperado en la cuenta perteneciente al aplicante. El equipo de cobranzas debe incorporar y actualizar su sistema de trato con el cliente para contratar los servicios de captación de valores económicos con alguna herramienta digital.

La gestión vía telefónica a cada cliente se vuelve ineficiente ya que llamar uno por uno, el personal operativo deja de avanzar en el proceso de cobro de los créditos hipotecarios. Por lo que la constructora XYZ, ha puesto a disposición de los clientes, el servicio de débito automático a la cuenta para que el cliente no tenga acercarse a la entidad bancaria a realizar sus pagos.

Se considera como una fuerte desventaja que el uso de una plataforma bancaria para cobro automático no asegura el cumplimiento a cabalidad de este. Si bien la tasa de morosidad es del 7,9% en las cooperativas de ahorro y crédito (Naula, 2024), si no existe un seguimiento personalizado, seguirá latente esta propensión a no pagar a tiempo o caer en impagos.

A continuación, las ventajas y desventajas de mantener el *status quo* de la empresa:

Tabla 3

Status quo de la empresa de agilización de cobros y notificaciones implementando un nuevo sistema de cobro a través de medios digitales automáticos de débito.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> o Un equipo de cobranzas puede establecer relaciones más cercanas con los clientes, lo que puede mejorar la comunicación y la fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> o La dependencia de métodos manuales puede resultar en procesos más lentos y menos eficientes, lo que podría llevar a retrasos en los cobros.
<ul style="list-style-type: none"> o Mantener el sistema actual implica menos gastos en tecnología y capacitación, lo que podría ser beneficioso en un contexto de recursos limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> o Un equipo de 4 colaboradores puede representar un costo elevado en comparación con un sistema automatizado, que podría reducir costos operativos a largo plazo.
<ul style="list-style-type: none"> o Tener un equipo que se encargue de los cobros permite un mayor control sobre el proceso, lo que puede ser útil para resolver problemas o disputas. 	<ul style="list-style-type: none"> o El proceso manual está sujeto a errores, que pueden generar problemas en la contabilidad y en la relación con los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> o La automatización de cobros puede agilizar el proceso, mejorando la tasa de cobro y reduciendo el tiempo dedicado a tareas manuales (Rueda, 2024). 	<ul style="list-style-type: none"> o A medida que la empresa crece, el modelo actual puede volverse insostenible si se requiere más personal para manejar un mayor volumen de cobros.
<ul style="list-style-type: none"> o A largo plazo, un sistema automático puede ser más económico al disminuir la necesidad de personal dedicado a la cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> o La contratación de este servicio de cobro puede requerir una inversión significativa, como el pago de comisiones por transacción, provocando una disminución en las utilidades de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> o La automatización reduce el riesgo de errores humanos, mejorando la precisión en los registros contables. 	<ul style="list-style-type: none"> o Un sistema automatizado de débito está sujeto a fallos técnicos, lo que podría interrumpir los procesos de cobro y generar problemas.
<ul style="list-style-type: none"> o Los métodos de pago automático facilitan a los clientes realizar sus pagos, lo que puede aumentar la satisfacción y lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> o Un sistema automático de débito puede ser menos flexible en cuanto a adaptar los cobros a las necesidades específicas de cada cliente.

Elaborado por: Autores

Perspectiva financiera:

Considerando ningún cambio brusco para la situación inicial, salvo la entrada de un sistema de cobranzas digitalizado. Se realizó el análisis financiero, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 4**Flujo de efectivo proyectado a cinco años de alternativa 1**

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		\$ 3,824,666.82	\$ 4,015,900.16	\$ 4,216,695.17	\$ 4,427,529.93	\$ 4,648,906.43
(-) Costos de ventas		\$ 3,336,631.91	\$ 3,503,463.51	\$ 3,678,636.69	\$ 3,862,568.52	\$ 4,055,696.95
(=) Margen Bruto		\$ 488,034.91	\$ 512,436.65	\$ 538,058.49	\$ 564,961.41	\$ 593,209.48
Egresos						
(-)Gastos Operacionales		\$ 488,573.77	\$ 513,002.46	\$ 538,652.58	\$ 565,585.21	\$ 593,864.47
Otros ingresos						
(+) Otros ingresos		\$ 10,161.21	\$ 10,669.27	\$ 11,202.73	\$ 11,762.87	\$ 12,351.01
Utilidad antes de impuestos (UAIT)		\$ 9,622.35	\$ 10,103.47	\$ 10,608.64	\$ 11,139.07	\$ 11,696.03
(-) Tasa Impositiva		\$ 3,367.82	\$ 3,536.21	\$ 3,713.02	\$ 3,898.68	\$ 4,093.61
Utilidad neta		\$ 6,254.53	\$ 6,567.25	\$ 6,895.62	\$ 7,240.40	\$ 7,602.42
Inversión						
(-)Inversión inicial	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto	0	\$ 6,254.53	\$ 6,567.25	\$ 6,895.62	\$ 7,240.40	\$ 7,602.42
VAN	\$21,594.69					
TIR	--					

Elaborado por: Autores

Con el análisis financiero realizado a una tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) del 17.36% en un horizonte de tiempo de cinco años, se determinó que el valor actual neto (VAN) alcanzado es \$21,594.69, siendo rentable al ser un valor positivo. Por otro lado, no se calculó la tasa interna de retorno (TIR), puesto que la inversión inicial de esta alternativa es cero y se incurren únicamente en gastos administrativos mensuales con un costo fijo de cada transacción realizada.

Perspectiva estratégica:

La modernización del sistema de cobro de la constructora permitirá reducir la brecha entre el presupuesto y realidad económica de las cuotas de entrada de los clientes para cumplir con los objetivos de estabilidad y planificación financiera, entregando a tiempo las unidades inmobiliarias.

Perspectiva operativa:

El cobro oportuno por canales digitales mejorará la recaudación de la cuota de entrada, para cumplir los tiempos de cobro de la compañía, previo a la adquisición de un préstamo bancario para completar el pago, mejorando la gestión de pagos a proveedores.

Alternativa 2.- Implementación de un sistema Customer Relationship Management (CRM) de gestión interna y cobros de clientes

EL CRM es un programa que me va a permitir ingresar y mantener toda la información del cliente, almacenar toda la documentación necesaria que se va a necesitar para el crédito hipotecario en una sola plataforma. El CRM estará conectado a una aplicación, que el cliente podrá descargar desde su celular, esta le permitirá consultar su estado de cuenta, visualizar en tiempo real el porcentaje en el que se encuentra la construcción de su bien inmueble, contratos firmados con la empresa, recibir comunicados directamente a la aplicación relacionados a la preparación para obtención del crédito hipotecario y realizar los pagos a través de esta.

Complementando a los supuestos iniciales, se analiza esta alternativa junto a los siguientes puntos específicos:

- La empresa no requiere de un servidor físico, ya que todo se almacena en la nube.
- Se prescindirán y liquidarán los servicios actuales de 2 asistentes de cobranzas establecido en el organigrama de la empresa.
- El programa CRM tendrá un valor inicial de \$3500, costo mensual de mantenimiento y soporte de \$120 y costos anuales de servidor junto a actualizaciones de la nube de \$520.
- El plan implementación requerirá acondicionamiento físico y adquisición de materiales con un monto inicial adicional de \$10000

Actualmente, grandes desarrolladoras y agencias inmobiliarias como Uribe & Schwarzkopf en Quito y Pronobis en Guayaquil han comenzado a implementar plataformas digitales y aplicaciones móviles para gestionar pagos, contratos y comunicación con clientes. Aunque el uso del CRM aún no es una práctica estándar en constructoras medianas y pequeñas, hay precedente de que las empresas que los han adoptado han logrado mejoras significativas en gestión y cobranza.

Un factor contraproducente que puede comprometer el uso de este programa es la protección de datos dentro del Ecuador, debido a la inseguridad que existe con el uso y tratamiento de la información personal (Asamblea Nacional, 2021). Se debe enfatizar que la información y uso es exclusivo de encargo y no para gestión o difusión de esta. La cantidad de información que se reserva y resguarda dependerá de la libertad del usuario para otorgarla. Se debe capturar la mayor cantidad de información verídica y comprobable para que se pueda simular y establecer el comportamiento financiero del cliente.

El sistema depende completamente de que ambas partes mantengan información actualizada a fin de sincronizar en tiempo real una correcta asesoría y seguimiento de abonos de las cuotas; para esto, recursos como dispositivos con acceso a internet y luz son vitales. Desde el 23 septiembre al 20 diciembre del 2024, debido a un poco afluencia de lluvia en las reservas hidroeléctricas, se vivió un temporal de apagones en el país cuyos horarios de cortes dificultaron las posibilidades de generar información a tiempo real y contacto con los clientes. No se descarta la posibilidad de una nueva jornada de cortes, por lo que se espera tener una solución para evitar estos racionamientos eléctricos durante el 2025 (CELEC, 2024).

Tabla 5

Ventajas y desventajas de la implementación de un CRM

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Un CRM centraliza la información de los clientes (historial, propiedades, pagos) en un solo lugar. Esto facilita la gestión de las interacciones con los clientes y mejora el flujo de información entre los departamentos de ventas y cobranza. ○ La aplicación para la gestión de cobranza agiliza el seguimiento de deudas de clientes, envíos de recordatorios, y notificaciones de vencimientos. Esto reduce la carga operativa y minimiza el riesgo de errores humanos, mejorando la puntualidad en los pagos (FasterCapital, 2024). ○ El sistema puede identificar rápidamente a los clientes con pagos atrasados y aplicar estrategias de recuperación específicas. Además, las notificaciones automáticas evitan que las deudas lleguen a niveles críticos. ○ El CRM y la aplicación de cobranza permiten generar informes detallados sobre la situación financiera, deudas pendientes, tiempos de respuesta del cliente, y comportamiento de pago, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos (Agudelo et al., 2013) ○ Estos sistemas suelen ser escalables, lo que significa que pueden crecer con la inmobiliaria, adaptándose a una mayor cantidad de clientes y propiedades sin perder eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La inversión inicial en la adquisición e implementación de un CRM y una aplicación de gestión de cobranza puede ser significativa. Esto incluye la compra del software, la personalización, la formación del personal y la integración con sistemas ya existentes (Insaurralde, 2023). ○ Algunos empleados pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías, especialmente si están acostumbrados a procesos manuales o antiguos sistemas. La resistencia al cambio puede afectar la implementación exitosa del sistema. ○ El costo inicial, de estos sistemas requieren mantenimiento constante, actualizaciones periódicas y, en algunos casos, tarifas de suscripción mensual o anual, lo que puede representar un gasto adicional a largo plazo. ○ Alta dependencia de la tecnología. Si el sistema falla o presenta algún problema técnico, esto podría afectar la capacidad del equipo para gestionar los cobros de manera eficiente (Oliva, 2024). ○ Aunque los CRM y sistemas de cobranza suelen tener altos estándares de seguridad, existe siempre el riesgo de violaciones de datos o ataques cibernéticos, lo que podría comprometer información sensible de los clientes.

Elaborado por: Autores

Perspectiva financiera:

Considerando una inversión mínima y mantenimiento periódico mensual durante el período de evaluación, se realizó el análisis financiero, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 6**Flujo de efectivo proyectado a cinco años de alternativa 2**

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		\$ 3,824,666.82	\$ 4,015,900.16	\$ 4,216,695.17	\$ 4,427,529.93	\$ 4,648,906.43
(-) Costos de ventas		\$ 3,336,631.91	\$ 3,503,463.51	\$ 3,678,636.69	\$ 3,862,568.52	\$ 4,055,696.95
(=) Margen Bruto		\$ 488,034.91	\$ 512,436.65	\$ 538,058.49	\$ 564,961.41	\$ 593,209.48
Egresos						
(-)Gastos Operacionales		\$ 468,940.25	\$ 490,906.62	\$ 513,971.32	\$ 538,189.25	\$ 563,618.08
Otros ingresos						
(+) Otros ingresos		\$ 10,161.21	\$ 10,669.27	\$ 11,202.73	\$ 11,762.87	\$ 12,351.01
Utilidad antes de impuestos (UAIT)		\$ 29,255.87	\$ 32,199.30	\$ 35,289.90	\$ 38,535.03	\$ 41,942.42
(-) Tasa Impositiva		\$ 10,239.55	\$ 11,269.75	\$ 12,351.47	\$ 13,487.26	\$ 14,679.85
Utilidad neta		\$ 19,016.32	\$ 20,929.54	\$ 22,938.44	\$ 25,047.77	\$ 27,262.57
Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Inversión inicial	\$ 13,500.00					
Flujo neto	\$ -13,500.00	\$ 19,016.32	\$ 20,929.54	\$ 22,938.44	\$ 25,047.77	\$ 27,262.57
VAN	\$57,538.45					
TIR	148%					

Elaborado por: Autores

Con el análisis financiero realizado a la misma tasa mínima atractiva de retorno, se determinó que el valor actual neto (VAN) alcanzado es \$57,538.45, siendo rentable al ser un valor positivo. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) calculada es del 148% por la inversión inicial de esta alternativa.

Perspectiva estratégica:

Con la implementación de sistema CRM de gestión interna y cobro a clientes, se obtendrá a tiempo real la situación de cada aplicante, así como la probabilidad de ocurrencia de riesgos internos y externalidades que pueden retrasar el cumplimiento económico.

Perspectiva operativa:

El vínculo de los clientes con la empresa a través del CRM agilizará el flujo operativo de la empresa para permitir cumplimientos de contratos en los tiempos adecuados.

Alternativa 3.- Tercerización de servicio de cobranzas de la cartera vigente.

La contratación de cobranza externa implica en costos directos en forma porcentaje o comisión la cobranza mensual. Este servicio se limita al tema de cobros, mas no de ventas. Los clientes actuales y nuevos tendrían que acostumbrarse al involucramiento y trato de nuevos actores que realizarán las actividades de seguimiento y cobranzas (Morales & Morales, 2014).

La empresa tiene un 19.56% histórico de cartera pendiente de cobro de la cuota de entrada precio, por lo que se espera recuperar este porcentaje con el ingreso de un cobrador externo. Complementando a los supuestos iniciales, se analiza esta alternativa junto a los siguientes puntos específicos:

- La contratación de cobranza externa cobrará como comisión el 10% del total cobrado mensualmente.
- Se prescindirán de los servicios de 3 asistentes de cobranzas del escenario base. A través del portal del Ministerio de Trabajo del Ecuador, se calcula la liquidación por mutuo acuerdo de las colaboradoras actuales de un valor aproximado de \$1275 cada una (Ministerio del Trabajo, 2024).
- El flujo de efectivo en el primer año se vería afectado, ya que esto impacta directamente a la utilidad neta de la inmobiliaria.
- No se realizan perfilamiento y seguimiento de clientes para acceder a crédito hipotecario, por lo que existirá una pérdida de ingresos totales del 15%.
- Los costos operacionales aumentarían por el porcentaje de comisión que la empresa externa de cobranzas cobrará a la inmobiliaria.

Una tercerización de cobranza mejoraría el ámbito de sostener el nivel de ingresos por percibir de acuerdo con contratos, pero presenta ciertas desventajas para la compañía, como

un costo mayor para la empresa acorde a lo planificado. Un presupuesto mal elaborado y ejecutado es uno de los problemas más grandes de la compañía en cuanto a planificación financiera. La gerencia general podría perder credibilidad y confianza con su equipo laboral ante factores financieros que mermarían el poder de decisión para la empresa (Arroyo, 2024).

Tabla 7

Ventajas y desventajas de la cobranza externa

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Las agencias externas de cobranza suelen estar altamente especializadas en la recuperación de deudas. Esto significa que cuentan con personal capacitado y herramientas eficaces para gestionar el proceso de manera profesional (Deloitte, 2015). ○ La experiencia de estas agencias les permite manejar diferentes tipos de clientes morosos con estrategias efectivas, incrementando la posibilidad de éxito en la recuperación de los pagos pendientes. ○ Evita que el personal de la inmobiliaria tenga que realizar tareas incómodas, como llamadas de seguimiento y negociaciones con clientes deudores. ○ La contratación de una agencia de cobranza puede acelerar la recuperación de pagos, mejorando el flujo de caja de la inmobiliaria, lo que es vital para la estabilidad financiera del negocio (Lucero, 2013). ○ Al delegar la cobranza a un tercero, la relación entre la inmobiliaria y los clientes puede mantenerse más cordial, ya que no es la inmobiliaria quien directamente solicita los pagos pendientes. ○ Muchas agencias de cobranza trabajan bajo esquemas de pago por éxito, lo que significa que solo cobran una comisión si logran recuperar la deuda. Esto puede resultar en un menor riesgo financiero para la inmobiliaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Al externalizar el cobro de deudas, la inmobiliaria puede perder cierto control sobre la relación directa con los clientes. Si la agencia de cobranza utiliza métodos agresivos o poco amigables, esto podría dañar la imagen y la reputación de la empresa. ○ Aunque el modelo de pago por éxito es común, las comisiones pueden ser altas, reduciendo el monto final que recibe la inmobiliaria por las deudas cobradas. ○ Algunos clientes podrían sentirse molestos o incómodos si son contactados por una agencia de cobranza, lo que podría afectar su disposición a seguir trabajando con la inmobiliaria o generar fricciones en futuras negociaciones. ○ Al contratar una empresa externa, la inmobiliaria está compartiendo información sensible de sus clientes, lo que puede ser un riesgo si la agencia no maneja adecuadamente la confidencialidad y la seguridad de los datos. ○ Al delegar esta función a terceros, la inmobiliaria puede volverse dependiente de la agencia de cobranza. Si la agencia no logra los resultados esperados, la inmobiliaria podría verse en una situación complicada, especialmente si no tiene un plan alternativo.

Elaborado por: Autores

Perspectiva financiera:

Considerando una inversión mínima y mantenimiento periódico mensual durante el período de evaluación, se realizó el análisis financiero, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 8**Flujo de efectivo proyectado a cinco años de alternativa 3**

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		\$ 3,824,666.82	\$ 4,015,900.16	\$ 4,216,695.17	\$ 4,427,529.93	\$ 4,648,906.43
Ingresos de Cuentas por cobrar		\$ 713,071.17	\$ 748,724.73	\$ 786,160.96	\$ 825,469.01	\$ 866,742.46
15% Pérdida por no acceso a créditos		\$ -573,700.02	\$ -602,385.02	\$ -632,504.28	\$ -664,129.49	\$ -697,335.96
(-) Costos de ventas		\$ 3,458,219.03	\$ 3,631,129.98	\$ 3,812,686.48	\$ 4,003,320.81	\$ 4,203,486.85
(=) Margen Bruto		\$ 505,818.94	\$ 531,109.88	\$ 557,665.38	\$ 585,548.65	\$ 614,826.08
Egresos						
(-)Gastos Operacionales		\$ 532,376.64	\$ 554,084.34	\$ 580,892.66	\$ 609,041.39	\$ 638,597.56
Otros ingresos						
(+) Otros ingresos		\$ 10,161.21	\$ 10,669.27	\$ 11,202.73	\$ 11,762.87	\$ 12,351.01
Utilidad antes de impuestos (UAIT)		\$ -16,396.50	\$ -12,305.18	\$ -12,024.54	\$ -11,729.87	\$ -11,420.47
(-) Tasa Impositiva		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta		\$ -16,396.50	\$ -12,305.18	\$ -12,024.54	\$ -11,729.87	\$ -11,420.47
Inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Inversión inicial	0					
Flujo neto	0	\$ -16,396.50	\$ -12,305.18	\$ -12,024.54	\$ -11,729.87	\$ -11,420.47
VAN		\$-41,656.84				
TIR		--				

Elaborado por: Autores

Con el análisis financiero realizado a la misma tasa mínima atractiva de retorno, se determinó que el valor actual neto (VAN) alcanzado es - \$41,656.84, no siendo rentable al ser un valor negativo. Por otro lado, no se calculó la tasa interna de retorno (TIR), al no poseer flujos anuales mayores a 0 en ninguno de los periodos de evaluación.

Perspectiva estratégica:

La tercerización de cobranzas pondrá en marcha el motor económico de la empresa y a trabajar en conjunto con el área de ventas para la generación de ingresos a menor tiempo, facilitando el cumplimiento de objetivos de la organización.

Perspectiva operativa:

Una gestión externa de la cartera vigente de la constructora generará una mayor inclinación en aumentar el número de ventas de unidades. Cada cliente será tratado con atención y objetividad para mantener el contrato pactado con la empresa.

Decisión de alternativa:

Tabla 9

Evaluación económica de las alternativas

Alternativas	VAN	TIR
El <i>status quo</i> actual de la empresa es la gestión de cobro vía telefónica, implementando un nuevo sistema de cobro a través de medios digitales automáticos de débito.	\$21,594.69	--
Implementación de un sistema <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) de gestión, asesoramiento y cobro a los clientes.	\$57,538.45	148%
Tercerización de servicio de cobranzas de la cartera vigente.	\$-41,656.84	--

Elaborado por: Autores

Con base a la comparativa de indicadores económicos de la tabla 9, se determina que la alternativa dos “Implementación de sistema CRM de gestión interna y cobros de clientes” es viable. Siendo la única alternativa que demanda inversión inicial, constituye una innovación financiera al permitir un contacto directo y continuo con el cliente, lo que facilita reconocer

sus circunstancias en tiempo real y ofrecerles asistencia permanente por parte de la constructora.

Nivel esperado de beneficios:

Al comparar la sumatoria total de la utilidad proyectada de la implementación del CRM con el status quo, existirá un valor de \$80.000,00 al final del período de evaluación.

Este sistema no solo optimiza el proceso de recaudación y seguimiento financiero, sino que también mejora la experiencia del cliente al proporcionar una atención personalizada y ágil. En conjunto con los actores involucrados en la toma de decisiones y el área financiera de la empresa, se ha decidido seleccionar esta alternativa por su capacidad para equilibrar eficiencia operativa, satisfacción del cliente y estabilidad financiera a largo plazo.

4. Evaluación de Riesgos

En este apartado se analiza cada situación que puede presentarse como un riesgo para la compañía durante el tiempo de incorporación de la alternativa. Se puede reducir el impacto que tendría un riesgo vinculado a la alternativa seleccionada a través de una planificación eficiente, por lo que se espera describir paso a paso las acciones por realizar ante cada situación negativa.

Seleccionada la alternativa “Implementación de sistema CRM de gestión interna y cobros de clientes” para el proyecto ABC de la constructora XYX, se le realizó un plan de mitigación de riesgos (Asana, 2024) considerando la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo usando una escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 catalogado como “poco probable” y 5 como “muy seguro”. Para el impacto de cada riesgo se identifica la misma escala, siendo uno “insignificante” y cinco como “severo”. La tabla 8 muestra la valoración obtenida:

Tabla 10

Estimación del Riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración
1 La implementación del CRM se postergue	3	5	15: Alto
2 El personal no asimile el uso del CRM	2	2	4: Bajo
3 Aversión a cambio de operatividad de trabajo	3	3	9: Medio
4 Los clientes no comprendan el uso del CRM	2	3	6: Bajo
5 Externalidades afecten operatividad del programa	4	4	16: Alto
6 El sistema sea obsoleto y requiera actualización	2	2	4: Bajo
7 Descoordinación de horarios operativos entre los agentes internos que manejen el CRM y los clientes de la constructora	3	4	12: Alto

Elaborado por: Autores

Dados los resultados de la estimación del riesgo, se identificaron tres riesgos con una valoración baja, una en posición media y tres riesgos con una valoración alta. La Tabla 9 plantea acciones para eliminar, mitigar, reducir o transferir estos riesgos para el cumplimiento de los objetivos por la entrada del CRM para el proyecto.

Tabla 11

Plan de Riesgos y Mitigación

Riesgo	Planificación
1 La implementación del CRM se postergue	<ul style="list-style-type: none"> a) Implementar un cronograma de fechas con el proveedor del programa. b) Involucrar a los directivos para ejercer presión y seguimiento. c) Solicitar un módulo base de prueba para ir implementando a la constructora.
2 El personal no asimile el uso del CRM	<ul style="list-style-type: none"> a) Solicitar manual y capacitación para el personal junto a la creación del CRM. b) Realizar pruebas de seguimiento a los futuros usuarios internos de la constructora. c) Evaluar conocimientos y nivelar a los involucrados.
3 Aversión a cambio de operatividad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) Modificar los perfiles de cargo para los involucrados de manera que se nivelen las cargas nuevas reduciendo otras tareas. b) Incentivar con premios o bonificaciones económicas para que manejen el sistema en un tiempo específico.
4 Los clientes no comprendan el uso del CRM	<ul style="list-style-type: none"> a) Ofrecer descuentos en las cuotas de entrada por uso del sistema. b) Colgar videos instructivos del manejo para uso público.
5 Externalidades afecten operatividad del programa	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquirir aparatos eléctricos que ayuden a superar los tiempos de escasez de recursos para manejo de aplicativo (UPS, generador eléctrico). b) Establecer planes de teletrabajo y materiales para trabajo fuera de oficina para el personal.
6 El sistema sea obsoleto y requiera actualización	<ul style="list-style-type: none"> a) Incurrir en rubros de mantenimiento del aplicativo, así como el pago de licencias y dominios respectivos.
7 Descoordinación de horarios operativos entre los agentes internos que manejen el CRM y los clientes	<ul style="list-style-type: none"> a) Establecer citas previas con los clientes para las asesorías pertinentes. b) Establecer horarios de atención mediante el aplicativo.

Elaborado por: Autores

Plan de Implementación

Desglose de acciones específicas para la Implementación de un CRM de Cobranzas y departamentos responsables.

Tabla 12

Fases de implementación del CRM

Fases	Plazo Final	Departamento Responsable
1 Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar diferentes soluciones CRM, solicitar demos y evaluar las opciones basadas en necesidades específicas. • Reuniones con las partes interesadas para definir objetivos y expectativas, recopilar requisitos específicos de los usuarios de diferentes departamentos (finanzas, ventas, atención al cliente). • Desarrollar un cronograma detallado de la implementación, incluyendo hitos y fechas clave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranzas - Financiero - Ventas
2 Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los flujos de trabajo actuales de cobranza e identificar áreas de mejora. • Especificar las personalizaciones necesarias para el CRM (módulos, informes, alertas). • Planificar la integración con otros sistemas existentes (CRM, software de contabilidad). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranzas
3 Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Configurar el CRM según los requisitos recopilados (crear cuentas, definir parámetros de cobranza). • Desarrollar y probar las integraciones con otros sistemas. • Realizar pruebas unitarias y de integración para asegurar que el sistema funcione correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiero - Cobranzas
4 Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar manuales de usuario, guías rápidas y tutoriales. • Organizar talleres y sesiones de capacitación para todos los usuarios del sistema. • Realizar simulaciones del proceso de cobranza en el nuevo sistema para familiarizar a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Talento Humano -Cobranzas
5 Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la migración de datos desde sistemas antiguos, asegurando la integridad de la información. • Activar el CRM en el entorno de producción y asegurarse de que todos los usuarios tengan acceso. • Proveer asistencia técnica y resolver problemas durante la fase de lanzamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranzas - Financiero -Talento Humano - Ventas
6: Evaluación y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones periódicas con los usuarios para recibir retroalimentación sobre el uso del sistema, y mejoras según el feedback recibido y el análisis de KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiero - Cobranzas

Elaborado por: Autores

Cronograma de Implementación de CRM de Cobranzas

Tabla 13

Fase 1: Planificación (Semanas 1-4)

Semana	Acción
1	Reuniones iniciales con partes interesadas.
2	Análisis de requisitos y documentación.
3	Selección del proveedor y comparación de soluciones.
4	Desarrollo del plan de proyecto y cronograma.

Elaborado por: Autores

Tabla 14

Fase 2: Diseño (Semanas 5-8)

Semana	Acción
5	Mapeo de procesos actuales de cobranza.
6	Definición de personalizaciones necesarias.
7	Diseño de integraciones con otros sistemas.
8	Validación del diseño con partes interesadas.

Elaborado por: Autores

Tabla 15

Fase 3: Desarrollo (Semanas 9-12)

Semana	Acción
9	Configuración del sistema CRM según requisitos.
10	Desarrollo y pruebas de integraciones.
11	Pruebas internas (unitarias y de integración).
12	Ajustes finales basados en pruebas.

Elaborado por: Autores

Tabla 16

Fase 4: Capacitación (Semanas 13-15)

Semana	Acción
13	Creación de materiales de capacitación (manuales, guías).
14	Sesiones de capacitación para usuarios clave.
15	Simulaciones de procesos en el nuevo sistema.

Elaborado por: Autores

Tabla 17

Fase 5: Implementación (Semanas 16-18)

Semana	Acción
16	Migración de datos desde sistemas antiguos.
17	Despliegue del sistema en el entorno de producción.
18	Proveer soporte técnico y resolver problemas iniciales.

Elaborado por: Autores

Tabla 18

Fase 6: Evaluación y Mejora Continua (Semanas 19-22)

Semana	Acción
19	Monitoreo de KPIs y análisis de rendimiento.
20	Reuniones de feedback con usuarios.
21	Implementación de ajustes y mejoras.
22	Revisión final y documentación de lecciones aprendidas.

Elaborado por: Autores

Tabla 19

Diagrama de Gantt: Fases de implementación



Elaborado por: Autores

La implementación del CRM se llevará a cabo en seis meses, tomando en cuenta dos semanas para imprevistos, ya que debe haber un grado de flexibilidad en el cronograma para adaptarte a imprevistos. Es necesario mantener un programa revisiones regulares sobre el avance para asegurar que el proyecto se mantenga en el camino correcto.

Tabla 20

Recursos necesarios para las fases de implementación

Fases	Recursos
1: Planificación	Inversión \$ 10,000.00 dólares <ul style="list-style-type: none"> - formularios de recolección de información - cuadernillos de apuntes - esferos - base de datos de clientes - sala de reuniones, sillas, laptops, mesa de trabajo, webcam, televisor - Internet
2: Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - cuadernillos de apuntes - esferos - reportes de cobranzas - estados financieros - base de datos de clientes - sala de reuniones, sillas, laptops, mesas de trabajo
3: Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - reportes de cobranzas - estados financieros - base de datos de clientes - sala de reuniones, sillas, laptops, webcam, televisor par video conferencia
4: Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - sala de reuniones, sillas, laptops, mesas de trabajo, webcam, televisor
5: Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - sala de reuniones, sillas, laptops, mesas de trabajo - webcam, televisor
6: Evaluación y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> - sala de reuniones, sillas, laptops, mesas de trabajo - webcam, televisor - internet

Elaborado por: Autores

5. Conclusiones y Recomendaciones

A través de este caso de negocio se han evidenciado estrategias que mitiguen el impacto de crisis económica en el sector inmobiliario ecuatoriano, siendo la implementación de un CRM (Customer Relationship Management) para la constructora XYZ la vía más pertinente a considerar, al haber alcanzado un Valor Actual Neto (VAN) de \$57,538.45, junto a periodo de recuperación menor a un año. Este cambio interno permitirá a la compañía tener una utilidad esperada de \$80.000 al final del período de evaluación en comparación a la operatividad actual. Las alternativas propuestas no sugieren un cambio en la conducta de los ingresos económicos futuros, sino un tratamiento guiado a los gastos operacionales.

El objetivo de mantener la estabilidad financiera y económica de la constructora se alcanzará mediante un constante seguimiento personalizado al cliente, implementado a través de un aplicativo que constituye una innovación financiera clave. Este aplicativo permitirá a los clientes gestionar de manera eficiente sus cuotas de entrada, recibir asesoramiento

personalizado con antelación para prepararse y facilitar su acceso a financiamiento bancario externo, y garantizar el cumplimiento de los contratos establecidos. Al centralizar y automatizar estos procesos, la empresa asegurará una recaudación más efectiva y oportuna, fortaleciendo su flujo de caja y reduciendo el riesgo de morosidad.

Esta innovación no solo optimiza los procesos financieros, sino que también fortalece la relación con el cliente al proporcionar herramientas intuitivas y una comunicación constante. Además, la interacción continua permitirá coordinar fechas de entrega de los bienes inmobiliarios con mayor precisión, elevando la satisfacción del cliente al sentirse respaldado y acompañado por la empresa en todo momento. Este enfoque establece un estándar más alto en la experiencia del cliente y garantiza a la empresa una base sólida para mantener su estabilidad económica y su capacidad de crecimiento.

Aunque los riesgos que se presenten en la alternativa pueden venir de agentes externos, es vital que el plan de implementación de seis meses sea logrado con éxito, sin apurar o desmerecer cada detalle expuesto en este artículo, siendo un marco de referencia para accionar cada etapa rigurosamente.

Se recomienda a los encargados del fideicomiso ABC que evalúen y den seguimiento a cada involucrado del proceso del CRM, así como a los directivos de la empresa y del sector que prioricen la atención que le dan a sus clientes. Una plataforma digital como el CRM no cambiará los indicadores de la empresa si no existe una real preocupación por la evolución temporal que mantienen los hogares ecuatorianos, por lo que el aplicativo dispondrá de información que debe ser analizada y enfocada al usuario final.

Referencias

- Agudelo, M., Alveiro, C., & Boyera, S. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, págs. 130-151.
- Arroyo, M. (2024). *Conflictos internos que han influido en la estabilidad económica y financiera*. Quito: COSEDE.
- Arteaga, M. (2022). *El fideicomiso como instrumento en el sector inmobiliario en el Perú*. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184619>
- Asamblea Nacional. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Asana. (2024). *Cómo realizar un análisis de riesgos y ejemplos*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/project-risks>
- Banco Internacional. (Noviembre de 2021). *Medidas de seguridad con Tarjetas de Crédito y Débito*. Obtenido de <https://www.bancointernacional.com.ec/medidas-de-seguridad-con-tarjetas-de-credito-y-debito/>
- BCE. (04 de marzo de 2021). *Los medios de pago electrónico crecen durante la*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/los-medios-de-pago-electronico-crecen-durante-la-pandemia>
- CELEC. (2024). *Informe de CELEC: Apagones se prolongarían hasta 2025*. Quito: El Universo.
- Chamba, C. (2022). *Sistema CRM para la gestión de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1667/Sistema%20CRM%20para%20la%20gesti%c3%b3n%20de%20atenci%c3%b3n%20al%20cliente%20en%20las%20cooperativas%20de%20ahorro%20y%20cr%c3%a9dito%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil.pdf?sequence=1&isAllo>
- Cobo, J. (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial*. Medellín: Tesis de Maestría, Universidad de EAFIT.
- Deloitte. (2015). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>
- Esparza, J. (2020). *Análisis y evaluación de proyectos*. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADGE0000948/C5.pdf>
- FasterCapital. (2024). *Automatización De Los Procesos De Cobro De Deudas*. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/tema/automatizaci%C3%B3n-de-los-procesos-de-cobro-de-deudas.html>
- Freire, C. (marzo de 2024). *Dimensión económica y el empleo en el sector inmobiliario. Un análisis empírico en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/41332>

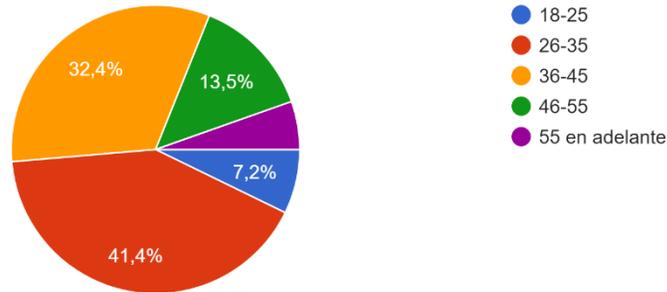
- Insaurralde, N. (Mayo de 2023). La Gestión en Relación al Cliente (CRM), como Estrategia de Negocio en la Ciudad de Pilar, Paraguay. *Multidisciplinar*, págs. 5855-5872.
- Lucero, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>
- MarketWatch. (2023). *Mercado Inmobiliario*. Obtenido de <https://marketwatch.com.ec/mercado-inmobiliario-2023/>
- Ministerio del Trabajo. (2024). *Simuladores y Calculadoras*. Obtenido de <https://calculadoras.trabajo.gob.ec/liquidaciones>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo editorial Parra.
- Muevecela, C. (2020). *El sector inmobiliario en el Ecuador a partir de la crisis económica mundial del 2008, determinación de la salud financiera de sector en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19635/1/UPS-CT008919.pdf>.
- Naula, P. (mayo de 2024). *Crece la morosidad en créditos de sector financiero*. Obtenido de <https://elmercurio.com.ec/2024/05/01/morosidad-incrementa-creditos-sector-financiero-ecuador/>
- Ross, S. (2012). *FINANZAS CORPORATIVAS*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Rueda, D. (2024). *Cómo automatizar tus cobros y mejorar la eficiencia operativa*. Obtenido de Trelis: <https://trelis.co/automatizar-cobros-mejorar-eficiencia/#:~:text=Automatizar%20cobros%20es%20crucial%20para,aporten%20valor%20a%20su%20negocio.>
- Trivo. (2024). *Crecimiento del sector inmobiliario en Ecuador: auge, oportunidades y desafíos*. <https://trivo.com.ec/auge-del-sector-inmobiliario-en-ecuador/>.
- Vistazo. (2024). *¿Cuáles serán las tendencias y oportunidades del mercado inmobiliario en el 2024?* Guayaquil: <https://www.vistazo.com/enfoque/cuales-seran-tendencias-oportunidades-mercado-inmobiliario-2024-FN6924326>.

Apéndices

Apéndice A. Resultados de la encuesta en línea a clientes

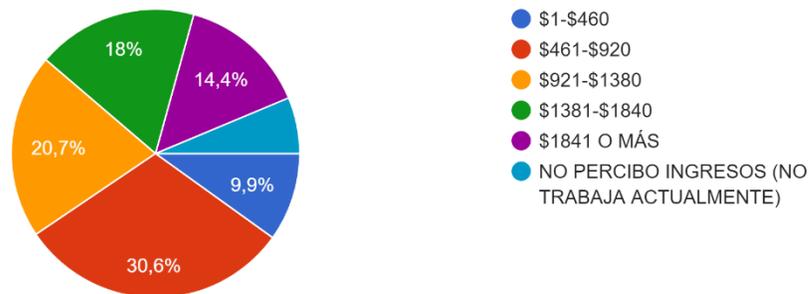
RANGO DE EDAD

111 respuestas



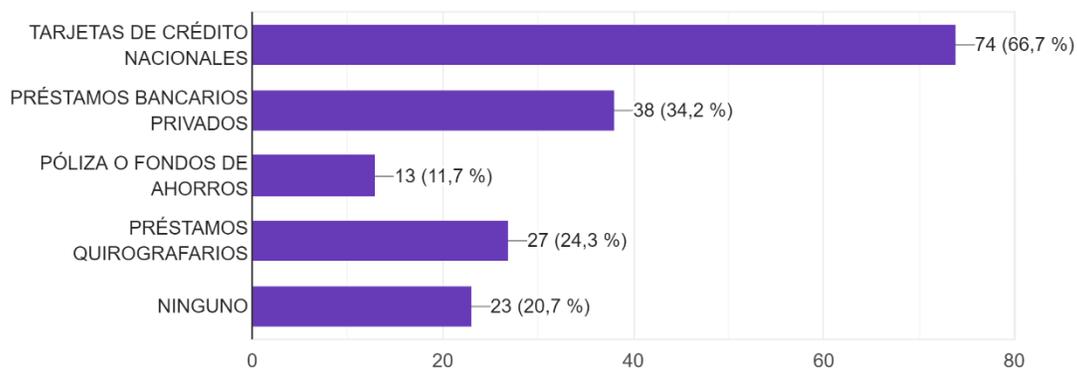
¿EN QUÉ RANGO SE UBICAN SUS INGRESOS MENSUALES?

111 respuestas



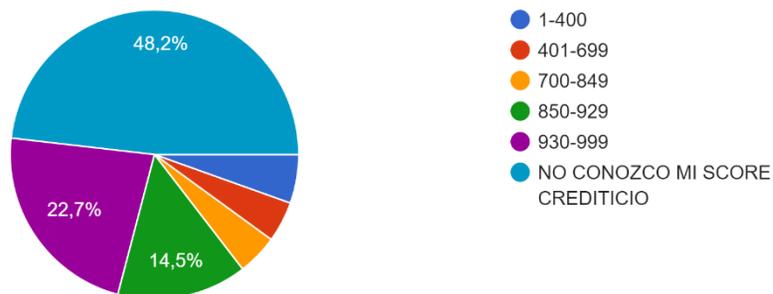
¿HACE USO DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE CRÉDITO? ESPECIFIQUE

111 respuestas



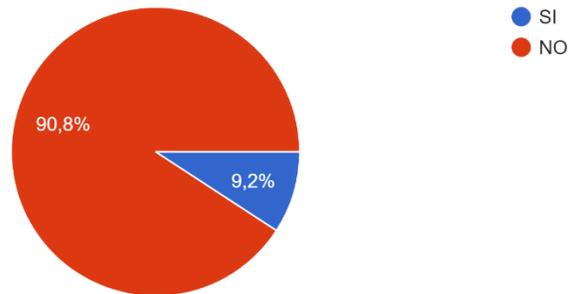
CONOCE SU NIVEL DE BURO O SCORE CREDITICIO EN ECUADOR? SELECCIONE EL RANGO

110 respuestas



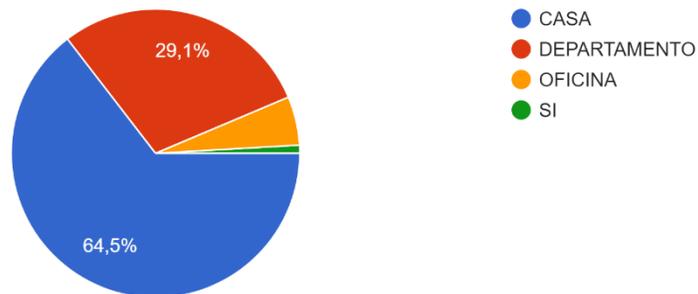
LE HAN RECHAZADO ALGUNA SOLICITUD DE CRÉDITO HIPOTECARIO PREVIAMENTE?

109 respuestas



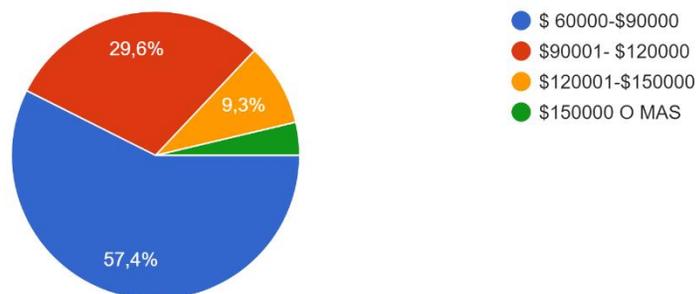
¿EN QUÉ TIPO DE INMUEBLE ESTARÍA INTERESADO EN ADQUIRIR PRIMERAMENTE?

110 respuestas



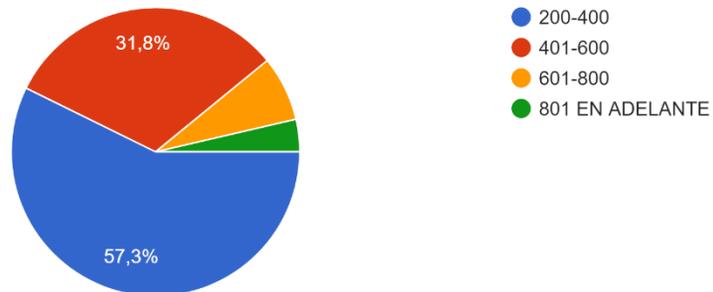
¿CUANTO ESTARIA DISPUESTA A PAGAR POR UNA CASA?

108 respuestas



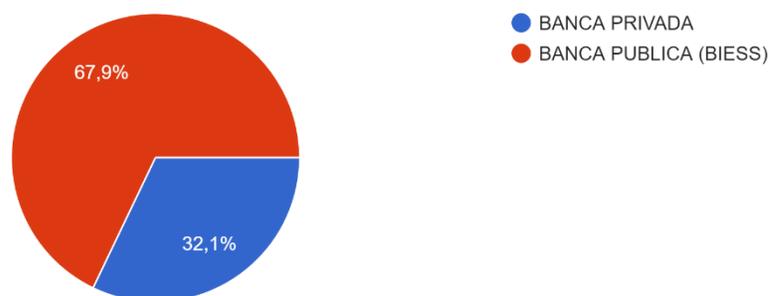
¿CUÁNTO ESTÁ DISPUESTO A APORTAR COMO CUOTAS MENSUALES PARA FINANCIAR SU VIVIENDA?

110 respuestas



SI ESTUVIERA POR ADQUIRIR UN BIEN INMUEBLE, EL CREDITO HIPOTECARIO LO SOLICITARIA CON...

109 respuestas



Apéndice B. Estado de Resultados Integral de la Constructora XYZ al 31 diciembre 2023

EMPRESA ABC ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES		
CORTE: DICIEMBRE 2023		
CUENTA	DESCRIPCION	SALDO ACTUAL
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$3,642,539.83
40101	VENTA DE BIENES	\$3,642,539.83
4010102	INMUEBLES	\$3,642,539.83
402	GANANCIA BRUTA	\$464,795.15
403	OTROS INGRESOS	\$10,161.21
40303	OTROS INGRESOS	\$10,161.21
4030301	OTROS INGRESOS	\$10,161.21
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$3,177,744.68
50104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$3,177,744.68
5010408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$3,177,744.68
501040801	COSTO DE VENTAS	\$3,177,744.68
502	GASTOS	\$465,308.35
50202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$432,333.55
5020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$24,662.55
502020801	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DEL PREDIO	\$24,662.55
5020209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$91,046.53
502020903	ALICUOTAS	\$91,046.53
5020210	COMISIONES	\$166,019.33
502021001	COMISIONES GUAYAQUIL	\$166,019.33
5020211	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$58,175.94
502021101	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD GUAYAQUIL	\$55,113.77
502021102	PROMOCIONES	\$3,062.17
5020215	TRANSPORTE	\$68.76
502021503	MOVILIZACIONES	\$68.76
5020220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$16,388.33
502022001	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS GUAYAQUIL	\$16,388.33
5020229	OTROS GASTOS	\$75,972.11
502022901	GASTOS JUDICIALES Y NOTARIALES	\$75,972.11
50203	GASTOS FINANCIEROS	\$25,554.12
5020303	POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MA	\$25,554.12
502030305	FIDEICOMISOS MERCANTILES	\$25,554.12
50203030501	FIDEICOMISOS MERCANTILES	\$25,554.12
50204	OTROS GASTOS	\$7,420.68
5020402	OTROS	\$7,420.68
502040207	GASTOS BANCARIOS	\$305.58
502040208	GASTOS VARIOS	\$408.80
502040214	GASTOS DE AUDITORIA EXTERNA	\$813.12
502040216	GASTOS NO DEDUCIBLES	\$5,893.18
600	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E I	\$9,648.01
602	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$9,648.01
603	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$4,952.12
604	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTE	\$4,695.89
606	(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$1,425.78
607	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$3,270.11
707	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$3,270.11
801	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$3,270.11

