

UNIVERSIDAD METROPOLITANA



CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS PARA LA EMPRESA INMOBILIARIA
INMOFONDOCASA CIA. LTDA. EN EL DMQ**

AUTOR: RUSBELT CAMPOVERDE VILCA

TUTOR: ING. EDGAR FERNANDO RAZO CAJAS. MI

Quito-2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA



DR. LUIS O. HERRERA RUEDA



1 20191701067P01910

2

3

4

5

DECLARACIÓN JURAMENTADA

6

QUE OTORGA:

7

RUSBELT CAMPOVERDE VILCA

8

CUANTIA: INDETERMINADA

9

DI 2 COPIAS

10 DAG.

11 En el Distrito Metropolitano de Quito, Capital de la República del
 12 Ecuador, hoy día, lunes ocho de julio del año dos mil diecinueve, ante
 13 mí, DOCTOR LUIS OSWALDO HERRERA RUEDA, NOTARIO
 14 SEXAGÉSIMO SÉPTIMO DEL CANTÓN QUITO; comparece con
 15 plena capacidad, libertad y conocimiento, a la celebración de la presente
 16 escritura; el señor RUSBELT CAMPOVERDE VILCA, de estado civil
 17 soltero, por sus propios y personales derechos, domiciliado en la calle
 18 S treinta y dos E seis – doscientos cuarenta y siete, Sector Pueblo Unido
 19 de esta ciudad de Quito, con celular número cero nueve ocho siete seis
 20 siete tres ocho nueve seis y correo electrónico
 21 rcampoverde92@hotmail.com.- El compareciente declara ser de
 22 nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de ocupación empleado
 23 público, domiciliado en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano,
 24 hábil en derecho para contratar y contraer obligaciones, a quien de
 25 conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido su documento de
 26 identificación cuya copia fotostática debidamente certificada por mí,
 27 agrego a esta escritura como documento habilitante, advertido de la
 28 obligación que tiene de decir la verdad y siendo conocedor del delito de

Notaría Sexagésima Séptima del Cantón Quito

1 perjurio bajo juramento declara: "QUE ES ESTUDIANTE DE LA
 2 UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR, CAMPUS
 3 CORUÑA-QUITO, Y QUE ES DE SU AUTORIA EL TEMA Y
 4 CONTENIDO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA
 5 OPCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN
 6 EMPRESARIAL, QUE VERSA SOBRE EL TEMA DE: DISEÑO DE
 7 MANUALES DE PROCESOS PARA LA EMPRESA
 8 INMOBILIARIA INMOFONDOCASA COMPAÑÍA LIMITADA,
 9 EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.- Es todo cuanto
 10 puedo declarar en honor a la verdad." HASTA AQUÍ LA
 11 DECLARACIÓN JURAMENTADA, que queda elevada a escritura
 12 pública con todo su valor legal.- Para la celebración y otorgamiento de
 13 la presente escritura se observaron los preceptos legales que el caso
 14 requiere; y leída que le fue por mí, el Notario, al compareciente, aquel
 15 se ratifica en la aceptación de su contenido y firma conmigo en unidad
 16 de acto; se incorpora al protocolo de esta Notaria la presente escritura,
 17 de todo lo cual doy fe.-

18

19

20

21 RUSBELT CAMPOVERDE VILCA

22 C.C. 172136218-2

23

24

25

26

27

28

EL NOTARIO,

DR. LUIS OSWALDO HERRERA RUEDA

NOTARIO SEXAGÉSIMO SÉPTIMO DEL CANTÓN QUITO



NOTARIA SEXAGÉSIMA SÉPTIMA
 Dr. Luis Herrera Rueda
 NOTARIO 67

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1721362182

Nombres del ciudadano: CAMPOVERDE VILCA RUSBELT

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/CHIMBACALLE

Fecha de nacimiento: 25 DE DICIEMBRE DE 1992

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: EMPLEADO PUBLICO

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: CAMPOVERDE RUSBELT MIGUEL

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: VILCA PAGUAY ELVA LEONOR

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 12 DE ENERO DE 2015

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 8 DE JULIO DE 2019

Emisor: ANTAMBA GOMEZ DORIS ALICIA - PICHINCHA-QUITO-NT 67 - PICHINCHA - QUITO



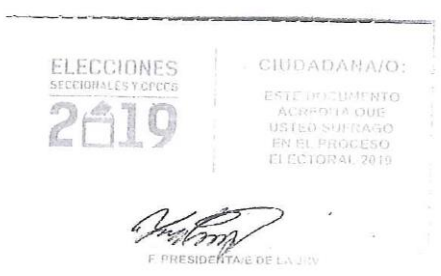
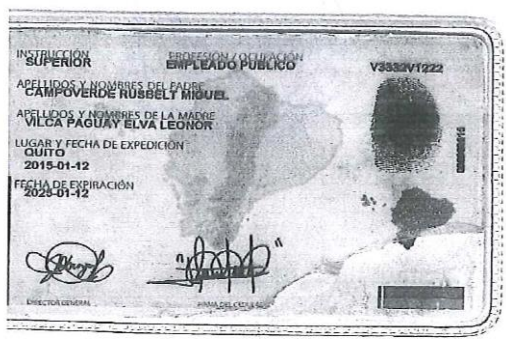
N° de certificado: 197-240-16229



197-240-16229

Lcdo. Vicente Taiano G.
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente





NOTARIA SEXAGÉSIMA SEPTIMA DEL CANTÓN QUITO
 De acuerdo con la facultad prevista en el numeral 5 del Art. 18 de la Ley Notarial, doy fe que la COPIA que antecede, es igual al documento presentado ante mí.
 Quito 08/11/2019.....
 DR. LUIS HERRERA RUEDA
 NOTARIO SEXAGÉSIMO SÉPTIMO DEL CANTÓN QUITO

HAS...

...TA AQUÍ LOS DOCUMENTOS HABILITANTES.-

Se otorgó ante mí, la DECLARACIÓN JURAMENTADA, otorgada por el señor **RUSBELT CAMPOVERDE VILCA**; y, en fe de ello confiero esta **SEGUNDA COPIA CERTIFICADA**, sellada y firmada en Quito, a ocho de julio del año dos mil diecinueve.-

EL NOTARIO,

DR. LUIS OSWALDO HERRERA RUEDA

NOTARIO SEXAGÉSIMO SÉPTIMO DEL CANTÓN QUITO

NOTARIA SEXAGÉSIMA SÉPTIMA
Dr. Luis Herrera Rueda
NOTARIO 67



CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ing. Fernando Razo, en calidad de docente tutor asignado del trabajo de titulación científico que el estudiante, Rusbelt Campoverde Vilca, de la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana, ha culminado con el tema: “DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS PARA LA EMPRESA INMOBILIARIA INMOFONDOCASA CIA. LTDA. EN EL DMQ”; mismo que ha cumplido de manera satisfactoria con todos los requisitos de ley exigidos para la aprobación y desarrollo.

Es todo cuanto se puede certificar en honor a la verdad, el interesado puede hacer uso del presente documento, así como también se autoriza la presentación para la evaluación respectiva.

Ing. Fernando Razo. MI

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Rusbelt Campoverde Vilca, en calidad de estudiante de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro en forma libre y voluntaria que, el trabajo de investigación bajo el tema: "DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS PARA LA EMPRESA INMOBILIARIA INMOFONDOCASA CIA. LTDA. EN EL DMQ.", así como las expresiones vertidas sobre la misma, son de autoría del compareciente, mismas que se han desarrollado en función a investigación bibliográfica, elementos digitales e investigaciones de campo.

Como consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado a remitirse a las fuentes de información respectivas que fundamentan el contenido abordado.

Atentamente,



Rusbelt Campoverde Vilca

C.I. 1721362182

CESIÓN DE DERECHOS

Este trabajo de titulación con tema: "DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS PARA LA EMPRESA INMOBILIARIA INMOFONDOCASA CIA. LTDA. EN EL DMQ.", del autor Rusbelt Campoverde Vilca, manifiesto de manera libre y voluntaria lo siguiente:

Se concede los derechos del presente documento a la Universidad Metropolitana del Ecuador y que su contenido sea utilizado como fuente de información y conocimiento para el bienestar de la comunidad universitaria.

Atentamente,



Rusbelt Campoverde Vilca

C.I. 1721362182

DEDICATORIA

Cuando se alcanza una meta, el espíritu se engrandece, por el deber cumplido. Sin embargo, no siempre el éxito es personal ya que siempre junto a mi están las personas que me quieren y me apoyan.

Quiero dedicar este trabajo a Dios por ser el que permite engrandecerme como persona dándome una lección de vida día a día, a mi madre Leonor que con su apoyo a formado parte de este logro.

Dedico de manera especial a mis queridos abuelos Alfredo y Luz que son los seres que han llevado a cabo las labores y tareas de padres; por ser el pilar fundamental con su ejemplo de perseverancia, humildad, amor y sacrificio.

A mis queridos tíos Luis y Roció que con su apoyo, cariño y confianza han hecho de mi entorno un lugar de felicidad completa.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Al Ing. Fernando Razo por su valiosa colaboración y asesoramiento en la dirección de la presente tesis.

A mi amigo Germán Izurieta que ha sido apoyo y ayuda incondicional con sus acertadas opiniones en la realización de este trabajo.

A todas las personas que colaboraron de cualquier manera para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA	ii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	VII
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	viii
CESIÓN DE DERECHOS	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
Justificación.....	2
Problematización	3
Delimitación	7
Delimitación Espacial:	7
Delimitación Temporal:.....	7
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Marco teórico	8
Antecedentes de la investigación	8
Fundamentación contextual	10
Fundamentación legal.....	13
Fundamentación teórica	14
Procesos:	16
Características de la gestión por procesos:.....	17
Conceptualización asociada al enfoque de procesos	24
Características de los procesos.....	24

Procesos BPMN.....	25
Métodos de investigación.....	25
Enfoque cualitativo:.....	26
Tipos de investigación.....	26
Investigación acción.....	26
Investigación o estudios de carácter descriptivo.....	27
Investigación o estudios de carácter correlacional.....	27
CAPÍTULO I:.....	28
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS AS IS DE LA EMPRESA.....	28
1.1. Análisis de la industria.....	28
1.2. Análisis de la cadena de valor y estructura organizacional.....	28
1.2.1. Cadena de Valor.....	28
1.2.2. Estructura organizacional.....	30
1.3. Análisis de la gestión actual (as is) de los procesos de la empresa.....	30
1.3.1. Análisis del rendimiento de los procesos AS IS.....	31
CAPÍTULO II:.....	48
DISEÑO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS FUTURA (TO BE) DE LA EMPRESA.....	48
2.1. Mapa de Procesos TO BE.....	48
2.2. Levantamiento de procesos TO BE.....	48
2.3. Manuales de procesos.....	49
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Justificación.....	3
Figura 2 - Diagrama Ishikawa	6
Figura 3. Evolución PIB real de la construcción en \$ millones (2007 – 2017).....	11
Figura 4. Número de viviendas proyectadas (2001 – 2016).....	12
Figura 5 Procesos en la organización	15
Figura 6 Herramientas para la gestión por procesos a nivel de Pymes	16
Figura 7 - Evolución de la Calidad	18
Figura 8. Ciclo PDCA	21
Figura 6 Análisis cadena de valor	29
Figura 7 Organigrama estructural	30
Figura 8 Análisis rendimiento importancia.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Causas y efectos de la problemática	5
Tabla 2 Gurús Pioneros de la Calidad.....	22
Tabla 3 Catálogo de procesos AS - IS	31
Tabla 4 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GE-PE: Planeación estratégica	32
Tabla 5 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GE-AC: Atención al cliente	33
Tabla 6 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GE-CE: Control de estrategias	34
Tabla 7 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-AI: Adquisición de inmuebles	35
Tabla 8: Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-CI: Comercialización de inmuebles	36
Tabla 9 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-FT: Formalización de trámites y operaciones.....	37
Tabla 10 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-CA: Capacitación interna	38
Tabla 11 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-SC: Análisis satisfacción al cliente	39
Tabla 12 Análisis rendimiento AS IS proceso IFG-GC-CC: Diseño y mejoramiento de canales de comunicación	40
Tabla 13 Análisis rendimiento AS IS proceso IFG-GA-EC: Elaboración de contratos ..	41
Tabla 14 Análisis rendimiento AS IS proceso IFG-GT-IR: Integración y retención de talento humano	42
Tabla 15 Categorización de rendimientos	43
Tabla 16 Análisis AS IS Importancia de Procesos	44
Tabla 17 Rendimiento - importancia procesos As Is	45
Tabla 18 Matriz seguimiento de procesos.....	94
Tabla 19 Símbología diagrama de flujo por bloques	95
Tabla 20 Diagrama de flujo por bloques proceso de planeación estratégica	96
Tabla 21 Diagrama de flujo por bloques proceso Atención al Cliente	97
Tabla 22 Diagrama de flujo por bloques proceso Control de Estrategias.....	98
Tabla 23 Diagrama de flujo por bloques proceso Adquisición de inmuebles	99
Tabla 24 Diagrama de flujo por bloques proceso Comercialización de inmuebles	100

Tabla 25 Diagrama de flujo por bloques proceso Formalización de Trámites y Operaciones.....	101
Tabla 26 Diagrama de flujo por bloques proceso Capacitación Interna	102

RESUMEN

Para dar inicio al presente documento, primeramente, se plantea un diagnóstico de situación actual referente a la gestión por procesos donde se evidencia que la empresa Inmofondocasa Cia. Ltda., requiere estandarizar sus procesos en búsqueda de la optimización de recursos.

Posterior a ello, se establece el modelo de gestión por procesos para la empresa, a través del levantamiento, flujogramas y documentación de estos, fijando indicadores de gestión y presentando una propuesta administrativa acorde con las necesidades de la institución beneficiaria.

Finalmente, se fijan métricas o indicadores de gestión para la posterior evaluación de la gestión ejecutoria de los procesos.

PALABRAS CLAVE: PROCESOS / MAPA DE PROCESOS / FLUJOGRAMAS / INDICADORES DE GESTIÓN

ABSTRACT

To start this document, first, a diagnosis of the current situation regarding process management is presented where it is evident that the company Inmofondocasa Cia. Ltda., Requires standardizing its processes in search of the optimization of resources.

After that, the management model is established by processes for the company, through the survey, flowcharts and documentation of these, setting management indicators and presenting an administrative proposal according to the needs of the beneficiary institution.

Finally, metrics or management indicators are set for the subsequent evaluation of the final management of the processes.

KEY WORDS: PROCESSES / MAP OF PROCESSES / FLUJOGRAMAS / INDICATORS OF MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo se encuentra en un proceso de globalización que se caracteriza por la integración de las economías locales alrededor de una economía de mercado mundial en donde todas las formas de producción de los mercados evoluciona a una escala mundial y global; esta evolución redefine las relaciones internacionales como también las locales en nuevas formas o patrones culturales, sociales e incluso económicos; en este nuevo orden jurídico y normativo en el que se desenvuelve la globalización se genera la necesidad de uniformizar y simplificar los procedimientos y las regulaciones tanto a nivel local, regional y global en busca de una mejora en la competitividad y calidad como también en la satisfacción de los clientes.

Es evidente que este proceso de globalización y a la vez estandarización, es el motor que impulsa a las organizaciones mundiales a esforzarse por satisfacer e incluso sobrepasar las expectativas de sus clientes, para cumplir con dichas expectativas las empresas deben tomar la decisión de continuar haciendo el trabajo como siempre lo han hecho o caso contrario modificar y generar estrategias para lograr ser competitivos y poder incluirse en el procesos de globalización. Dentro de este cambio o mejora se encuentra el reconocimiento del término calidad, concepto que ha sido idealizado a través del tiempo pero que hoy en día representa una forma de hacer las cosas donde fundamentalmente predomina la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos y por ende de los resultados que tenga la empresa en un determinado tiempo.

Para este mejoramiento todos han reconocido la importancia de la calidad e incluso organizaciones como la Organización Internacional para la Normalización (ISO), desarrolla un conjunto de normas que permite la opción de implantar sistemas de aseguramiento de la calidad que permiten a las empresas tener beneficios extras sobre la competencia, de esta manera incluso generan un valor agregado sobre las empresas competidoras, estas exigencias van de la mano con la gestión de la calidad como lo señala la Norma ISO 9001-2015, donde se menciona a la gestión por procesos como una vía para renovar la organización y adecuarse al entorno globalizado, de esta manera

se garantiza productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas que el mundo globalizado exige. Cabe señalar que este concepto está relacionado con empresas pequeñas o grandes en la búsqueda de generar mayor confianza y calidad entre sus clientes.

Justificación

Inmofondocasa Cía. Ltda., en su gestión actual no dispone de una adecuada infraestructura administrativa y de procesos que permita una sinergia entre sus actividades y operaciones intradepartamentales, a fin de optimizar la utilización de recursos y por consiguiente garantizar una mayor participación en el mercado o industria de bienes raíces y así también, identificar su ventaja competitiva que la diferencie de sus competidores inmediatos.

A partir de este criterio, la Gerencia General de Inmofondocasa Cía. Ltda., ha decidido emprender acciones que contribuyan al mejoramiento de su estructura administrativa a partir de la implantación de la gestión por procesos en la organización, a través de la contratación de servicios de consultoría de la empresa GMDigital, dentro del marco contractual la consultora se compromete a la automatización de procesos priorizados (de mayor relevancia) de la empresa en el Sistema de Administración Financiera SAF; sin embargo por cláusulas de contrato no se contempló el levantamiento, documentación y diagramación de procesos. Por esta razón la empresa beneficiaria decide definir su gestión actual As is (cómo está) los procesos y posteriormente, plantear una situación de mejora futura o To be; todo esto permitirá ser un insumo que contribuya a la automatización sistemática de los procesos.

El tema o trabajo de titulación “Diseño del manual de procesos para la empresa inmobiliaria Inmofondocasa Cía. Ltda. en el D.M.Q., expedido por la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador – Sede Quito; se encuentra alineado a las líneas de investigación de la carrera (Emprendimiento, Productividad y Competitividad) y Programa de Formación de Pymes, que permita impulsar al Cambio

de la Matriz Productiva del país con impacto sobre la Zona 2 (Pichincha) y Zona 9 (Distrito Metropolitano de Quito); todo esto regulado por el Código de la Producción y el Plan Nacional de Gobierno.

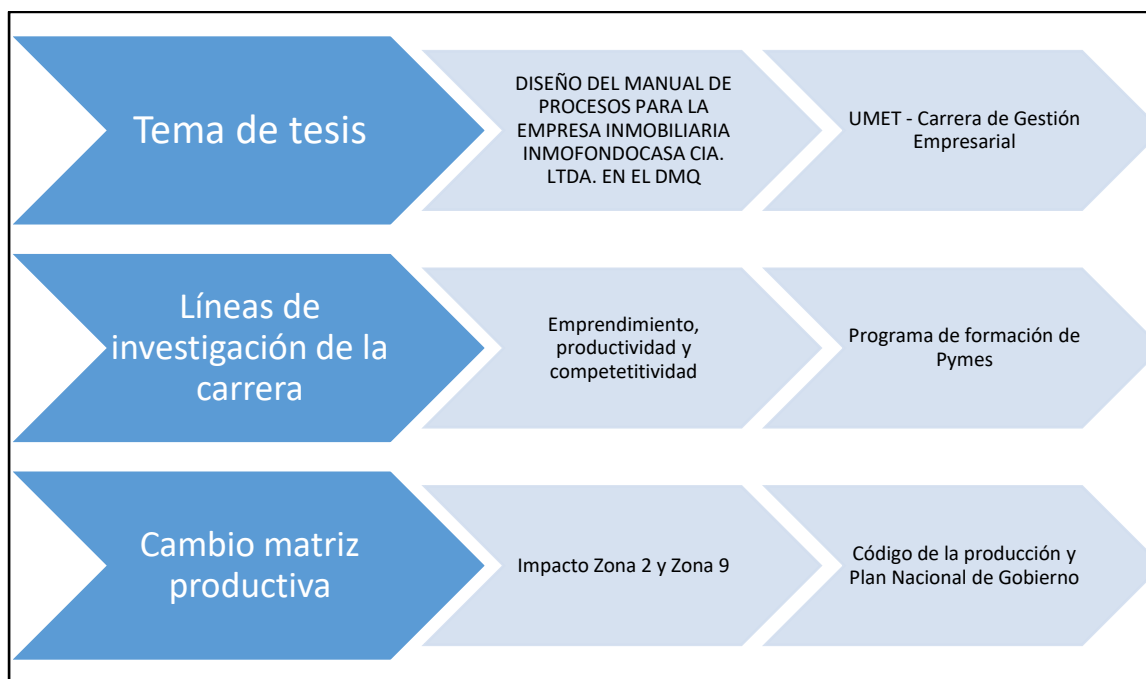


Figura 1 Justificación
Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Problematización

La principal preocupación de la gerencia de Inmofondocasa Cía. Ltda., es la de que, actualmente no se cuenta con un mecanismo o sistema para el análisis de problemas o e identificación de mejoras para la gestión por procesos de la empresa, es así como, se adopta a la herramienta del Diagrama de Causa Efecto o Ishikawa para identificar la problemática actual (As Is).

El Diagrama Causa Efecto (Ishikawa), sirve para analizar características de calidad y determinar sus causas raíz que derivan en una problemática y este puede estar relacionado con uno o más factores de evaluación, generalmente las 6 (M's): Métodos;

Mano de obra; Materia prima; Medición; Medio ambiente; Maquinaria y equipo (Pérez Urrego, 2013, págs. 43 - 44).

Para definir el componente de materiales se debe tomar en cuenta que el giro de negocios de la empresa es el de servicios de comercialización, se consideran como materiales de los procesos a los insumos de información que sirven como entradas de procesos, en la actualidad la calidad de la información no es precisamente adecuada. El insumo de maquinaria lo comprenden los activos tangibles equipos de computación y activos intangibles software, estos a su vez, actualmente presentan equipos obsoletos y los sistemas de información que se maneja se encuentran desactualizados.

El tercer componente de las seis M's es el de mano de obra o talento humano, este componente actualmente tiene problemáticas en cuanto disponer de ausentismo del personal, lo que genera hostilidad en el clima organizacional. La maquinaria se encuentra representada por equipos de computación y software y estos insumos están obsoletos y los sistemas no están actualizados.

En el componente de medio ambiente no se presentan problemáticas y finalmente, en las medidas se identifican como problemáticas que la información o estadísticas están erradas, no hay indicadores de gestión y no se encuentran actualizados.

Tabla 1 - Causas y efectos de la problemática

Su Problema (Efecto)	ESCASA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES					
Posibles Causas relacionadas a los Materiales		Posibles Causas relacionadas a los Métodos		Posibles Causas relacionadas a la Mano-de-obra		
Descripción	Nota	Descripción	Nota	Descripción	Nota	
INFORMACIÓN Y DATOS SUBJETIVAS	2	CRITERIOS DE CALIDAD LIMITADOS	6	AUSENTISMO	5	
FALTA DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN HISTÓRICA	6	DESCONOCIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001-2015	2	CUMA ORGANIZACIONA HOSTIL	7	
Medida	4.0	Medida	4.0	Medida	6.0	
Posibles Causas relacionadas a la Maquinaria o Equipo		Posibles Causas relacionadas al Medio Ambiente		Posibles Causas relacionadas a la Medida		
Descripción	Nota	Descripción	Nota	Descripción	Nota	
SOFTWARE DESACTUALIZADO	7	MINIMO NIVEL DE CONTAMINACIÓN	6	ESTADÍSTICAS ERRADAS	2	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN OBSOLETOS	8	PROCESO NO CONTAMINA	10	LINEA BASE DESACTUALIZADA	8	
Medida	7.5	Medida	8.0	Medida	5.0	

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

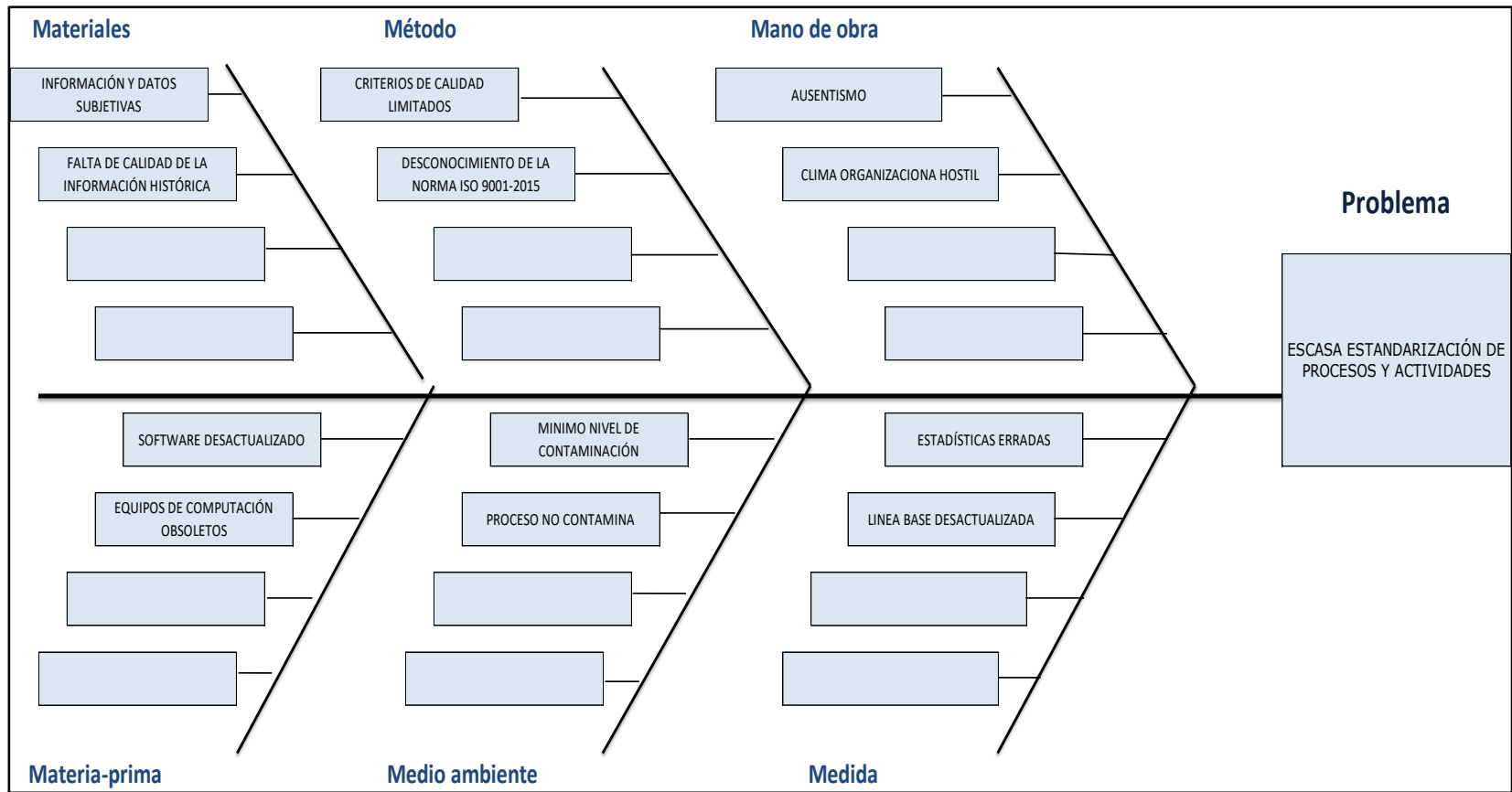


Figura 2 - Diagrama Ishikawa
 Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Formulación del problema

¿Cómo alcanzar una estandarización de procesos y actividades para la empresa Inmofondocasa, a partir del año 2019?

Delimitación

Delimitación Espacial:

Espacio físico o ámbito comprendido entre el perímetro urbano de la Zona 9 Distrito Metropolitano de Quito DMQ y sus valles o periféricos.

Delimitación Temporal:

El curso temporal del proyecto inicia primer trimestre del año 2019 y culmina, en el segundo trimestre del mismo año.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar manuales de procesos para la empresa inmobiliaria INMOFONDOCASA CIA. LTDA.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico situacional de la gestión actual o AS IS (cómo está) de la empresa mediante el análisis de la gestión de procesos, cadena de valor y estructura organizacional.

Desarrollar el levantamiento y modelamiento de los procesos de la empresa inmobiliaria INMOFONDOCASA CIA. LTDA.

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del presente estudio se revisa fuentes bibliográficas secundarias, como tesis con temas relacionados con gestión por procesos, de la investigación secundaria se desprende dos trabajos extraídos del repositorio digital de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET).

(Ortiz, 2019) en su trabajo de titulación como objetivo general: “Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos para la Empresa HS-SOTEC CIA. LTDA”.

La misma autora define las siguientes conclusiones:

- A través de la aplicación de los instrumentos lista de chequeo validadas por los expertos y la guía de entrevista, se pudo determinar que efectivamente las actividades en la empresa HS-SOTEC CIA. LTDA., se realizan de manera empírica pues no contaban con un control en sus registros y documentos no tenían identificado sus procesos principales, ni definidos los roles de cada colaborador ocasionando que no exista optimización de recursos humanos y materiales.
- Es importante contar con la participación de la alta dirección para coordinar cada reunión o necesidad de información que permita llevar a cabo de manera adecuada el levantamiento de información y así determinar la situación actual de la empresa.
- La información previa dada a los colaboradores, referente al tema propuesto ha permitido que no haya resistencia al cambio, al contrario, ha generado que se sientan parte del cambio que necesita la empresa y por ende formen parte con sus ideas y opiniones.

- Las reuniones mantenidas con el dueño de cada proceso, es lo que realmente le da sentido a la presente propuesta porque permitió ir diseñando de manera coordinada y organizada el modelo de Gestión por Procesos basado en los procesos sustantivos, porque permite identificar el documento que le rige a dicho proceso e ir diseñando la matriz de caracterización, manuales de procesos, flujo gramas, indicadores y los registros consultándoles lo que realmente es necesario que vaya dentro del formato este proceso se aplicó para los procesos de diseño del servicio, prestación del servicio y gestión comercial que forman parte de los procesos sustantivos.
- Con la elaboración del inventario de procesos permitió identificar si los procesos definidos son realmente necesarios e ir controlando la creación de los mismos (Ortiz, 2019).

(Espinosa, 2018), en su tesis de grado define como objetivo general: “Realizar el levantamiento y modelamiento del proceso sustantivo, “Cotización y compra de repuestos para vehículos a nivel nacional” de Mundo Motriz S.A; mediante el análisis situacional y la arquitectura de procesos para la efectividad y control del mismo”.

El mismo autor concluye lo siguiente:

- En base al análisis situacional de Mundo Motriz S.A. se observa que la empresa se encuentra en una situación económica difícil, con una serie de deficiencias administrativas, y de acuerdo al diagnóstico situacional realizado, se determinó la necesidad en la intervención en mejorar sus procesos operativos y administrativos, que esto le permita sostenerse y desarrollarse en el tiempo. Los sistemas de control, aportan substancialmente a la empresa en determinar cómo cumple con sus indicadores y objetivos, su implementación permite el desarrollo de sus operaciones, la mejora continua de sus procesos, y el desarrollo de la empresa.
- En el modelamiento y arquitectura de procesos, se establecieron las relaciones funcionales de cada proceso, entre los procesos estratégicos y de apoyo, y como estos soportan a los generadores de valor, principalmente en este proyecto enfocado al proceso sustantivo de cotización y compra de repuestos, de esta manera el mapa de los procesos se convierte en la estructura principal de Mundo Motriz S.A.

- La implementación del proceso sustantivo, aporta a la empresa con toda la estructura organizacional para establecer roles y responsabilidades al personal, describe de forma clara las actividades por proceso y quien es el responsable de su ejecución y control, y principalmente establece de forma clara y auditable las actividades y controles que se deben realizar para el proceso generador de valor (Espinosa, 2018).

Fundamentación contextual

Para colocar en un contexto general la importancia de la industria de la construcción y del sector inmobiliario no solo a nivel Ecuador sino mundial, cabe mencionar que esta industria es la base esencial de la economía de un país debido a que se encuentra fuertemente relacionado con el “desarrollo económico y social porque este sector genera encadenamientos con muchas ramas comerciales e industriales de la sociedad” (Guerra, 2018). Es así que en el periodo presidencial del Economista Rafael Correa, adquirió mayor protagonismo, debido a las políticas sociales donde se buscaba aliviar el déficit habitacional de los grupos más vulnerables esto sustentado en altos ingresos petroleros y un elevado gasto público y respaldado por un aumento en la inversión tanto privado como pública lo que genera un crecimiento del sector de la construcción a una tasa promedio del 6.3% anual (Guerra, 2018).

Sin embargo, este crecimiento involucra a varios otros autores como el Banco del Instituto de Seguridad Social (BIESS), con crédito hipotecarios con bajas tasas de interés aproximadamente del 7%, con lo cual se aumenta la posibilidad de compra de los bienes y propiedades inmobiliarias, es tal el impulso que la cartera de crédito hipotecarios crece en torno al 60% entre los años 2012 y 2014 (Guerra, 2018).

Este crecimiento genera igualmente un aumento en las empresas del sector de la construcción que se sitúan en 29.648 empresas y 20.159 empresas inmobiliarias es decir el 5% del total de las empresas en el Ecuador. Pese al crecimiento del sector el gobierno nacional publica un cuerpo de ley conocido como “Ley Orgánica para evitar la especulación sobre el valor de la Tierra y Fijación de tributos”, esta ley genera un impuesto a la plusvalía que genera un desplome en las ventas del sector inmobiliario

pasando del 7.4% de participación en el PIB a un menos 5.2% en el año 2017 como lo muestra el siguiente gráfico.

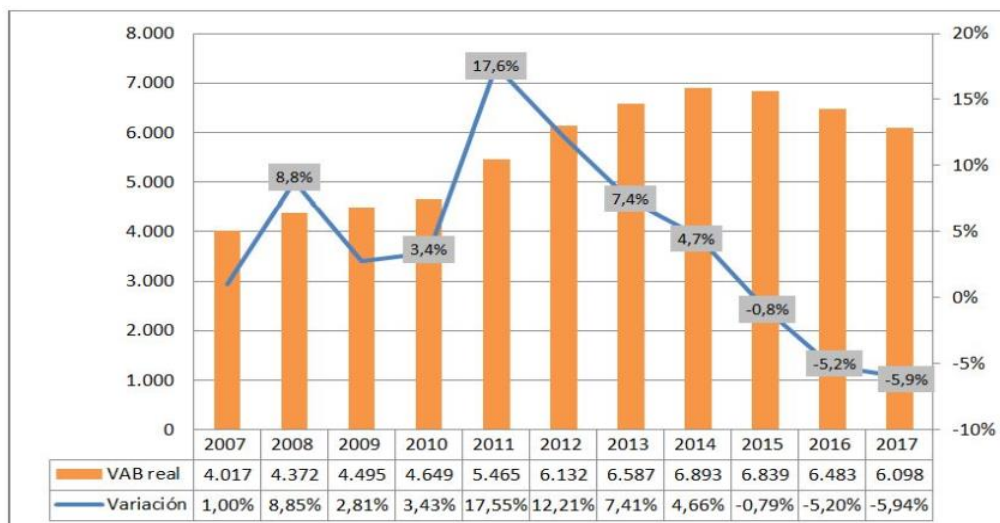


Figura 3. Evolución PIB real de la construcción en \$ millones (2007 – 2017)
Fuente: (Gestión Digital, s.f.)

Otro indicador es el número de ventas de vivienda proyectadas, donde el crecimiento se mantiene constante hasta el año 2012, donde se muestra el pico más alto con 106.000 viviendas a partir de este año se mantiene un decrecimiento de viviendas llegando al año 2016 con apenas 59.000 viviendas es decir la reducción del 100%, esto explicado por la reducción de los recursos públicos para la inversión lo que genera un decrecimiento en las ventas proyectadas como se muestra a continuación.

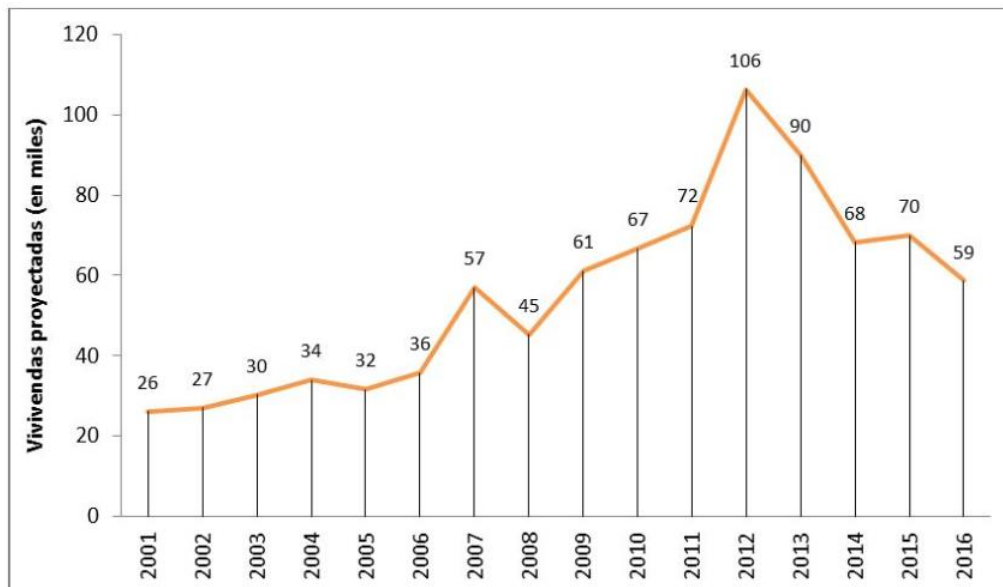


Figura 4. Número de viviendas proyectadas (2001 – 2016)

Fuente: (Gestión Digital, s.f.)

Según cifras de la Cámara de la Industria de la Construcción (Camicon), los primeros tres trimestres de 2017 fueron negativos para el sector, sin embargo, a partir del cuarto trimestre de ese año se vio una leve recuperación, que en el primer trimestre de 2018 llegó a -0,4, esto refleja una mejoría pese a que el crecimiento del sector sigue en negativo (Revista Ekos, s.f.).

Esta recuperación se da con la derogación de la Ley de Plusvalía, que genera una nueva confianza entre constructores y adquirientes, además de la puesta en marcha de la Ley de Fomento Productivo, pero este nuevo crecimiento no será inmediato como lo señala a continuación.

Henry Yandún, vocero del colectivo Constructores Positivos, que agrupa a ingenieros, arquitectos y otros profesionales del sector, aporta con más datos. Él asegura que este sector mueve cada año unos USD 9 000 millones al año. 6 000 millones corresponden a infraestructura pública y 3 000 millones a proyectos de vivienda. “El primer sector está a la baja y el segundo se halla estable”. Yandún coincide con Durán sobre las buenas perspectivas para el futuro. Según este constructor, hay optimismo por la política de vivienda de interés público, en las que están casas que no superan los USD 90 000, con tasas de interés menores al 5%. “Es una vivienda más accesible. Hay más confianza para

invertir”. En cuanto a la infraestructura pública, Yandún cree que seguirá a la baja lo que afectará al empleo. Según la Camicon, hoy en día el sector genera 560 000 empleos directos. El gremio también asegura que entre 2014 y 2017 se perdieron cerca de 80 000 puestos de trabajo por la recesión económica (Revista Líderes, 2018).

Este nuevo repunte del sector de la construcción e inmobiliario da nuevas oportunidades para las empresas de construcción y por ende inmobiliarias, por tanto, es una ventaja para la empresa INMOFONDOCASA CIA. LTDA., estos nuevos retos deben estar acompañado de calidad para la satisfacción de su futura nueva cartera de clientes.

Fundamentación legal

El negocio inmobiliario en el Ecuador está regulado por la Constitución Política del Ecuador, en sus artículos 66 que menciona: “Estado reconoce y garantiza a las personas: El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características” (Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, 2008). La Ley de Compañías establece que la Superintendencia de Compañías es el organismo técnico con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento de toda compañía y las entidades detalladas en la indicada ley.

En cuanto al “Reglamento de Funcionamiento de las Compañías que realizan actividad inmobiliaria en el Ecuador”, que entró en vigencia el 24 de julio del 2014, en el mismo se señala puntos clave para realizar actividades inmobiliarias en el Ecuador, por ejemplo;

La no obligatoriedad de constituir un fideicomiso integral o encargo fiduciario antes de desarrollar un proyecto inmobiliario; por otro lado, se exige que el promotor sea el propietario del terreno donde se desarrollará el proyecto.

Tratando de terminar con la informalidad que existió en años anteriores, ahora se establece también que las promesas de compraventa deben ser exclusivamente bajo

escritura pública ante un notario, recordemos que no solo las pequeñas inmobiliarias realizaban promesas de compraventa con simples contratos privados que carecían de validez, sino que esta informalidad se encontraba incluso en los grandes constructores del país (Geo Bienes, 2014).

Con estas normas constitucionales y legales se fundamenta la actividad inmobiliaria en el Ecuador y por tanto el presente estudio, cabe señalar que en el campo de la gestión por calidad el presente estudio se fundamenta en la Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos, por acuerdo ministerial 1573, en el cual se menciona como objetivo lo siguiente.

La presente Norma Técnica se emite con la finalidad de establecer lineamientos, directrices y parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración por procesos, con el fin de: 1.1. Fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas; y, 1.2. Asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios; facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016).

Fundamentación teórica

La primera fuente teórica que sirvió para el desarrollo de la propuesta de autor de este documento proviene de la publicación de (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vera, 2019) en donde expresa de forma ilustrativa la visión general de los procesos en la organización:



Figura 5 Procesos en la organización

Adaptada de: (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vera, 2019)

En la figura 2, se interrelaciona a los tres tipos de procesos con el entorno de la organización, en cuanto a los procesos de gerencia, se afirma que proporcionan orientación, esto se puede alcanzar bajo la ejecución de la planeación estratégica, los procesos operativos aportan con el Know how de la organización a través de la descripción de sus actividades agregadoras de valor; finalmente, los procesos de soporte, entre los principales: administración, tecnología, talento humano y contabilidad; todos ellos permaneciendo en armonía con el entorno (clientes y mercado). (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vera, 2019).

Adicionalmente, otro elemento a considerar de la publicación de (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vera, 2019), es la sugerencia de las herramientas para la gestión por procesos a nivel de PYMES:



Figura 6 Herramientas para la gestión por procesos a nivel de Pymes
Adaptada de: (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vera, 2019)

Con el mapa de procesos es posible definir de manera correcta los procesos y se establece relaciones entre sí, con las fichas de procesos se modelan los diagramas, con la descripción de las características de cada una de sus actividades y con los indicadores, estos permiten medir la eficiencia y la eficacia de la gestión de la organización. (Barrios Hernández, Contreras Salinas, & Olivero Vera, 2019).

Procesos:

“Conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados”. (Pardo, 2012, pág. 14)

Características de la gestión por procesos:

Según (Pardo, 2012, pág. 14)

- Crear un sentimiento de pertenencia (yo trabajo en el proceso o procesos de...), que dará mayor sentido a las actividades desarrolladas y mitigará la posible sensación de trabajar aislado.
- Mejorar la comprensión sobre los motivos que justifican las distintas actividades y decisiones.
- Mejorar la comunicación y el nivel de entendimiento entre los agentes de la organización.
- Incrementar el grado de eficacia con que se desarrollan las actividades, al ser conscientes de la existencia de un antes y un después de cada actuación, y al compartir una finalidad común.
- Disminuir el nivel de estrés asociado al desempeño del trabajo. (pág. 19)

Diseño de indicadores:

Según (Pardo, 2012):

Los indicadores son instrumentos de medida utilizados para realizar el seguimiento objetivo del funcionamiento de un proceso. La cuestión que se plantea con frecuencia es si todos los procesos deben disponer de indicadores. Indudablemente, todos los procesos operativos deberían llevar asociado algún indicador; para el resto de los procesos (estratégicos y auxiliares) es recomendable, pero no estrictamente necesario, pues la importancia del proceso respecto al conjunto puede ser muy baja, su repetitividad muy escasa, etc. (pág. 86)

Para identificar los indicadores de la gestión por procesos se deben cumplir los siguientes pasos:

- Identificar al cliente o clientes del proceso.
- Determinar los requisitos de los clientes.

- Asociar medidas a cada requisito.
- Establecer un plan de control.
- Fijar un valor límite de cumplimiento. (Pardo, 2012, págs. 87 - 88)

Gestión de calidad:

Para los autores (de Vega, y otros, 2011) la Calidad se remonta a la par con la aparición del ser humano en la tierra y se basaba en la satisfacción de las necesidades de alimentación, defensa y abrigo. Estos argumentan que la evolución de la Calidad sigue por el siguiente proceso:

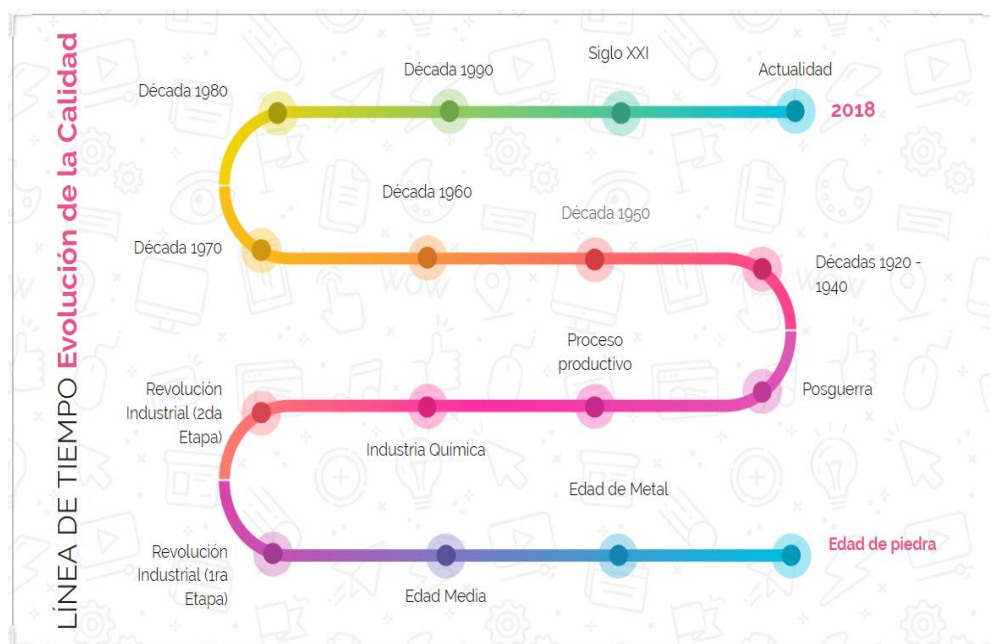


Figura 7 - Evolución de la Calidad
Adaptado desde: (de Vega, y otros, 2011, pág. 18)

La calidad se encuentra presente desde la aparición del hombre en la tierra, esto data desde inicios de la Edad piedra en dónde inicialmente, se realizaban tareas de caza, defensa y abrigo, con el transcurso de los años el ser humano continua mejor hasta ubicarse en la Edad del Metal donde el tipo de necesidades del hombre empiezan a tener un mayor grado de complejidad, tal es el caso que se empiezan a elaborar herramientas y utensilios que faciliten el mejoramiento de sus armas, métodos y técnicas de cultivo.

Llegando a la Edad Media, se establece un sistema de manejo de bienes y consumo de forma artesanal; en esta época el proceso productivo se basa en tres dimensiones: diseño, desarrollo y control de productos a la par, con ello el productor aseguraba la calidad de su producto ofertado.

A partir del Siglo XVIII aparece la producción en masa empleando métricas y políticas de normalización, aparece también la producción en serie, se identifican productos defectuosos debido a la falta de homologación de procesos y deficiente capacitación del talento humano para la época.

Posterior a ello, surge la Revolución Industrial en su primera etapa (finales Siglo XVIII – inicios Siglo XIX); impulso de inventiva, mejoramiento de transporte, aparecimiento de telares, ferrocarriles y barcos incrementan la oferta, demanda, y calidad de productos, se empieza a hablar de la producción en serie.

Consecuente, se inicia la Revolución Industrial en su segunda etapa (mediados Siglo XIX – inicios Siglo XX); en esta época se da un impulso a la Industria Química, Combustibles, Metalurgia y Eléctrica, aquí ocurre varios fenómenos tecnológicos tales como: producción de aviones, comercialización de vehículos, la producción es a nivel de consumo masivo y, aparecen las primeras formas de telecomunicaciones (teléfono). En esta época se da pie a la Teoría Clásica de la Administración impartida por Frederick W. Taylor en la cual se enfoca en el fomento de la industria, la aplicación de procesos y producción de consumo masivo se toma en cuenta al Talento Humano como componente productivo, estrategias de carácter agresivo, aparece el Control de Calidad en productos, pero con altos costos de operación. Para las décadas entre 1920 – 1940 se trabaja bajo sistemas de inspección o detección de errores, consistiendo en la separación de unidades producidas buenas, de las que tengan defectos.

Para las décadas entre 1950 – 1960 llamada también Posguerra, existe diferenciación entre productos de alta y baja calidad, los gurús de la Calidad Deming y Juran, se encargan de formar a los japoneses en cuestiones de mejoramiento de calidad y mejora

continua, entre las que sobresalen los controles estadísticos de procesos, capacitación al personal y procesos de fidelización del cliente. Como esencia de la época se puede decir que se basaba en la detección y prevención de defectos productivos durante los procesos de producción, en mercados poco competitivos.

Para las décadas entre 1970 – 1980 se genera la Garantía o Aseguramiento de la Calidad esto se debe a la incorporación de todos los procesos de la organización a ser sometidos a un control de calidad, aparecen los modelos de calidad; planificación y ejecución de políticas y normas de calidad.

En la década de 1990 o etapa de “Administración Estratégica por la Calidad Total” desemboca en la aplicación de la Mejora Continua o Ciclo PHVA, oportunidad de ventaja competitiva, administración basada en objetivos, determinación de filosofía corporativa. (de Vega, y otros, 2011).

Para el año 2000 en adelante factores como la globalización de mercados, desarrollo tecnológico, aplicación de calidad, reingeniería de procesos; obligan a las organizaciones a estar cada día mejor preparados en relación con la mejora continua, durante esta línea de tiempo hasta la actualidad aparecen nuevas normativas de calidad como por ejemplo la Normas ISO.

El Ciclo de la Gestión PDCA

El nombre PDCA, viene de la siglas en inglés, P en inglés Plan que significa Planear, D en inglés Do que significa Hacer, C en inglés Check que significa Verificar y A en inglés Action que significa Actuar, por tanto es una herramienta de mejora que combina estos cuatro pasos antes descritos y que busca la calidad y mejora continua en todos los procesos con el objetivo de satisfacer al cliente (Pérez Fernandez de Velasco, 2012).

De acuerdo a (Pérez Fernandez de Velasco, 2012), menciona y clasifica en tres grupos a los elementos del ciclo y son:

Identificación: identificar la variable, (sujeto, características, funciones del producto) a gestionar.

Medición: cuantificar o valorar alguna característica del producto, en una unidad de medida que permita su cálculo.

Control: controlar la variable para saber lo que está sucediendo, esta evaluación debe ser periódica de acuerdo a su criticidad o importancia para el proceso, su correcta valoración y análisis permitirá la toma oportuna de decisiones.

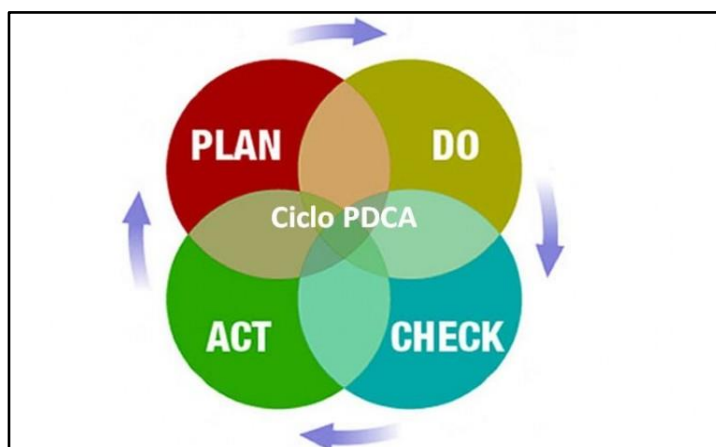


Figura 8. Ciclo PDCA

Fuente: (Pérez Fernandez de Velasco, 2012)

Aporte Científico de los Gurús de la Calidad

Para llegar a un mejor entendimiento de la Evolución de la Calidad se definen los aportes de los Gurús Pioneros de la Calidad:

Tabla 2 Gurús Pioneros de la Calidad

Autores Pioneros	
Autor (es)	Aporte a la Calidad
Michael Hammer y James Champy	Elaboración del “Libro Reingeniería de Procesos”, definen a la reingeniería como un análisis integral y de cambio radical en los procesos existentes de una organización, basados en tres dimensiones: Gestión por Procesos, Filosofía Empresarial y Cultura de Calidad.
Walter Shewart	Conocido como el padre del “Control Estadístico de procesos”, emplea técnicas estadísticas en la identificación de problemáticas o causas raíz. Utiliza gráficas de planeación, ejecución, control y dirección
Armand V. Feigenbaum	Define del concepto de “Control de Calidad Total”, como la puesta en práctica de actividades enfocadas hacia el consumidor (cliente externo). Se basa en tres principios: liderazgo para la calidad, compromiso con la directiva y aplicación técnicas de calidad. Así como también propone las siguientes pautas para el mejoramiento continuo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de objetivos de calidad. 2. Orientación de actividades enfocadas a la satisfacción del cliente. 3. Integración de todos los procesos de la empresa. 4. Definición de roles. 5. Control de proveedores o procesos hacia atrás. 6. Identificación del equipo que proporcione calidad. 7. Contar con canales efectivos de comunicación y procesamiento de calidad. 8. Desarrollar sistemas de costes de calidad y otros tipos de evaluaciones. 9. Efectividad en la aplicación de planes de acción o de contingencia. 10. Practicar la mejora continua como un proceso sistemático. 11. Desarrollar auditorías internas y externas. 12. Realizar todas las anteriores actividades.
Edward Deming	Considerado como el “Padre de la Calidad”, sugiere el uso de métodos estadísticos para el control de la calidad, aplicación de muestreo, requiriendo evidencia estadísticas y gráficas de control. Estructura 14 puntos para la administración de la calidad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el mejoramiento de productos y servicios. 2. Estar abiertos al cambio. 3. No depender de inspecciones masivas o a gran escala. 4. Los contratos no únicamente se fundamentan el su precio monetario. 5. Propender a la mejora continua como un sistema. 6. Generar programas de formación y capacitación constantes. 7. Generar liderazgo. 8. No tener miedo al cambio. 9. Integrar a las áreas de apoyo. 10. Eliminación de paradigmas y prejuicios laborales. 11. No depender únicamente de cifras numéricas. 12. Mitigar barreras que impiden el desempeño laboral. 13. Proponer programas de adiestramiento y entrenamiento. 14. Generar medidas de transformación.

Fuente: (de Vega, y otros, 2011)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 2 Gurús Pioneros de la Calidad (Continuación)

Autores Pioneros	
Autor (es)	Aporte a la Calidad
Joseph M. Juran	Exponente que busca potenciar la planeación, liderazgo y formulación de estrategia empresarial, se basa en la Trilogía de la Calidad: (Planeación, Control y Mejora Continua); diseña el Análisis de Pareto como herramienta de mejora de la calidad.
Kauro Ishikawa	<p>Autor de origen japonés, como aporte principal se encuentra articulado los Efectos de Calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A mayor calidad de un producto o servicio, menor es su falla o defecto. 2. Los productos y servicios tienen mayores niveles de confianza. 3. Si los costos bajan las ventas aumentan. 4. Si la productividad aumenta, se pueden elaborar programas de producción más esbeltos. 5. Si hay menos desperdicio, baja la reprocesamiento. 6. Establecimiento de técnicas de mejora. 7. Disminución de pruebas error o inspecciones. 8. Dinamismo entre contratos comprador / vendedor. 9. Mejoramiento de relaciones intrainstitucionales. 10. Reducción en generación de reportes falsos. 11. Discusiones democráticas. 12. Reuniones de área objetivas. 13. Reparaciones y las instalaciones son más racionales. 14. Herramienta de diagnóstico Causa – Efecto. <p>Para este exponente, su teoría se basa mayormente, en la integración de todos los actores para mejorar las relaciones con el Capital Humano.</p>
Philip B. Crosby	Plantea la teoría de “Cero Defectos”, que consiste en potenciar las habilidades administrativas y fomentar el uso de la calidad en los colaboradores de una organización.

Fuente: (de Vega, y otros, 2011)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Enfoque por procesos

Según (Aldana de la Vega & Álvarez Builes, 2011):

Como principio de gestión de la calidad, el enfoque por procesos se constituye en uno de los pilares de la administración por calidad. Nace en IBM y ha evolucionado día a día hasta convertirse en metodología en la norma técnica ISO 9001: 2000 ajustada en el año 2008, la cual apunta a los sistemas de calidad tomando en cuenta la forma de alcanzar resultados de manera más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (pág. 142)

Actualmente, la norma de calidad ISO viene expresada en su última versión la 9001: 2015; y ésta a su vez, asocia criterios de riesgo operacional en la gestión por procesos, su fundamentación se basa en la globalización mercados y la estandarización de procesos para contar con una gestión efectiva (eficiencia, eficacia y calidad de servicio).

Conceptualización asociada al enfoque de procesos

Según (Aldana de la Vega & Álvarez Builes, 2011):

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman los insumos y las salidas de la organización. Los procesos son, posiblemente, los elementos más importantes de la gestión de las organizaciones enfocadas hacia la innovación; además, sustentan a los sistemas de la organización plasmados en la teoría de sistemas. Se define también el proceso como la articulación de diferentes tareas que se emprenden en las empresas de acuerdo con el direccionamiento estratégico, cuyo fin es contar con clientes satisfechos, clientes fieles. (pág. 147)

La norma Iso 9000: 2008 considera que un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Aldana de la Vega & Álvarez Builes, 2011, pág. 147).

Características de los procesos

Según (Aldana de la Vega & Álvarez Builes, 2011):

- Deben ser identificados y documentados: deben ser comunicados, entendidos y seguidos consistentemente, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos con claridad y en forma oportuna. Además, han de estar articulados a metas y fines.
- Deben tener un nivel de estabilidad, que asegure el seguimiento para obtener los resultados programados.

- Son consistentes; es decir, además de políticas y estrategias poseen objetivos, se enmarcan en límites, tienen dueño y responsables, poseen clientes y proveedores y responden a normatividades.
- Se estandarizan mediante un compromiso escrito, hecho de mutuo acuerdo. La estandarización reduce las causas de variabilidad de los procesos.
- Crean valor a partir de la relación cliente-proveedor. (pág. 151)

Procesos BPMN

En BPMN, los “Procesos de Negocio” involucran la captura de una secuencia ordenada de las actividades e información de apoyo (White & Miers, 2009, pág. 23).

El modelamiento de procesos implica la representación de actividades de una empresa que realiza para el cumplimiento de sus metas centrales u objetivos.

Actividades

“Las actividades normalmente tomarán cierto tiempo para ejecutarse, por lo general requiere de una entrada y produce una salida.” (White & Miers, 2009, pág. 66)

Las actividades son el conjunto de tareas sistemáticas que componen el desarrollo de estas, deben describirse a detalle.

Métodos de investigación

El enfoque o método de investigación que se desarrolla en el presente documento es el de carácter cualitativo:

Enfoque cualitativo:

“Utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 7)

Este tipo de método puede estar expresado en formato de texto, imágenes o audio y video, sirve para sintetizar la información que se pretende exponer ante una persona o grupo de personas. Así como también guarda una estrecha relación con el marco teórico ya que ambos permiten ser un punto de partida o referencia para el desarrollo de un tema de investigación.

Para el desarrollo del presente documento este enfoque se encuentra en todos los análisis de variables o comparaciones

Tipos de investigación

Los tipos de investigación empleados son:

Investigación acción

Para (Kemmis, 1984) la investigación acción no sólo se construye como una ciencia o práctica moral, sino también como ciencia crítica. Es una forma de indagar con tintes de reflexión autocrítica entre docentes, estudiantes en las situaciones sociales o educativas para el mejoramiento de su racionalidad.

De acuerdo a este criterio la investigación acción es un conjunto de actividades (procesos), que tienen como finalidad resolver una problemática hasta llegar a la gestión del conocimiento.

Investigación o estudios de carácter descriptivo

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92)

Investigación o estudios de carácter correlacional

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 93)

CAPÍTULO I: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS AS IS DE LA EMPRESA

1.1. Análisis de la industria

La empresa Inmofondocasa Cia. Ltda., posee como actividad comercial principal la registrada bajo el código CIU de seis niveles L6820.02 correspondiente a “Intermediación en la compra, venta y alquiler de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrato” (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012)

La empresa se encuentra presente en el sector inmobiliario desde el año 2008, cuenta con importantes firmas aliadas y constructoras para la oferta de bienes inmuebles localizados dentro del perímetro urbano de Quito y así como también los valles y periféricos.

1.2. Análisis de la cadena de valor y estructura organizacional

1.2.1. Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de las empresas sirve para la identificación de oportunidades de negocio que permitan:

- Reducir tiempos y costos.
- Transferencia de recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- Crear nuevas capacidades competitivas valiosas. (Thompson, y otros, 2018)

Por estas razones se presente el siguiente esquema con las actividades que aportan valor para Inmofondocasa Cia. Ltda.:

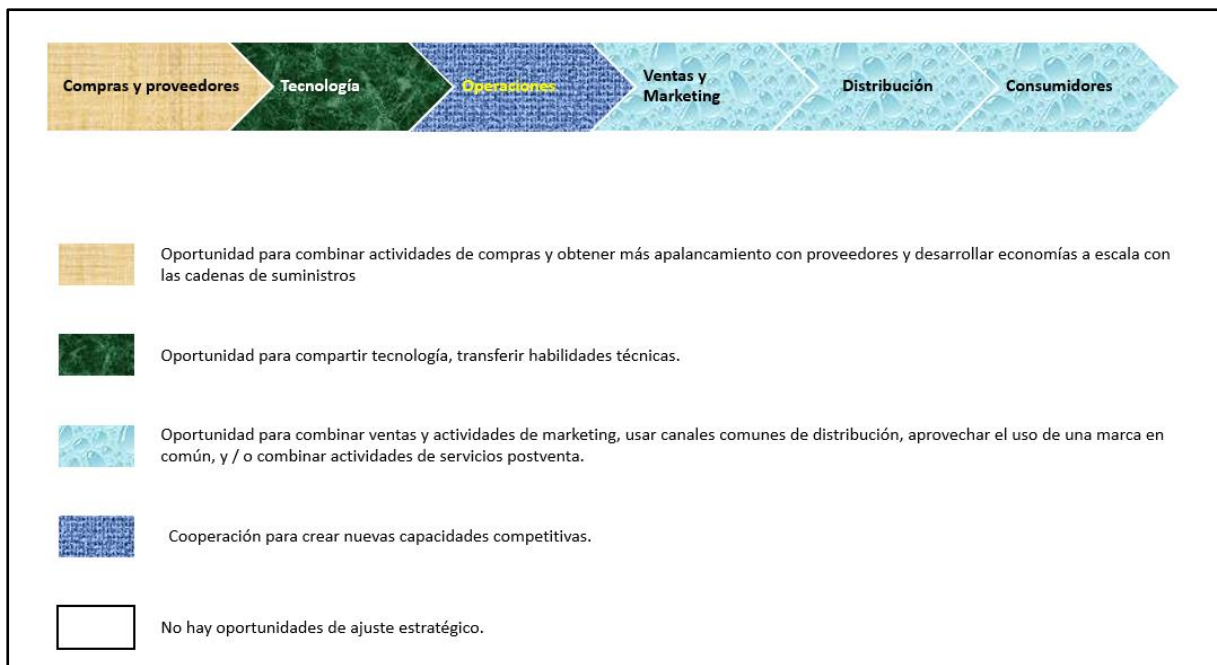


Figura 9 Análisis cadena de valor
 Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El potencial de generación de ventajas competitivas se puede realizar ajustando estrategias que permitan buscar beneficios en las partes de la cadena de valor y la distribución correcta de sus recursos. Como actividades primarias se encuentran: compras y proveedores, operaciones, marketing y ventas, distribución y consumidores; el ámbito tecnológico se encuentra subcontratado, así como también la asesoría legal y contable.

1.2.2. Estructura organizacional

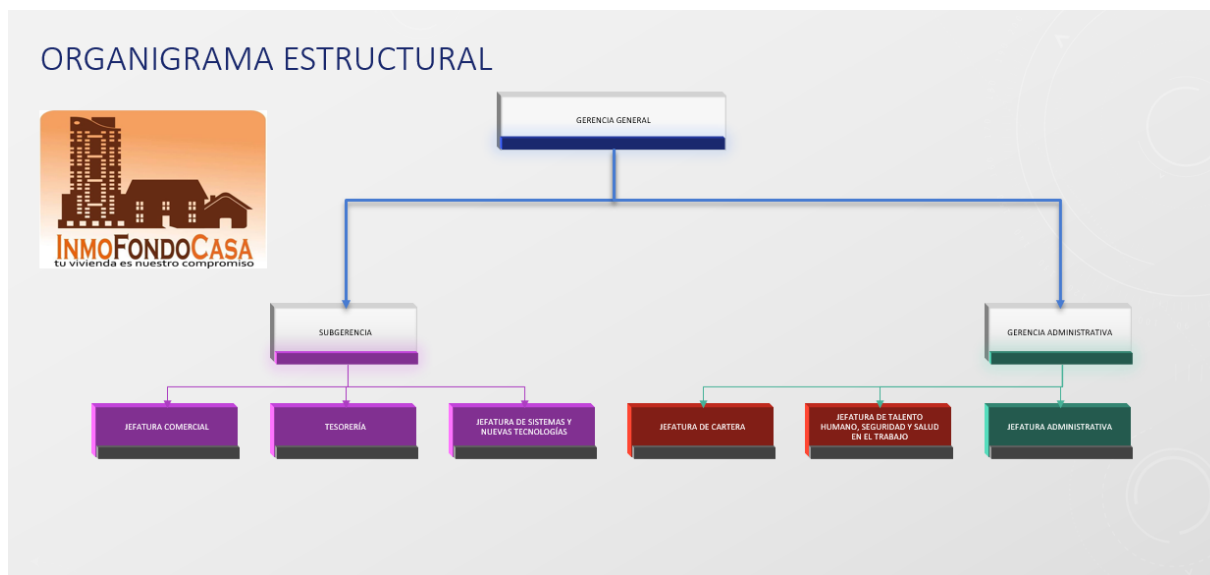


Figura 10 Organigrama estructural
Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

En la actualidad la empresa cuenta una estructura organizacional que se descompone en dos gerencias, la subgerencia que regula a los departamentos comercial, tesorería y jefatura de sistemas y nuevas tecnologías (proceso externalizado); y la gerencia administrativa que se encarga de las jefaturas de cartera, talento humano y jefatura administrativa.

De toda esta estructura la Gerencia General de Inmofondocasa Cia. Ltda., prioriza los procesos de la gerencia general y las jefaturas comercial, administrativa y talento humano; debido a que, consideran que son los procesos más importantes requieren automatizarlos en el sistema SAF.

1.3. Análisis de la gestión actual (as is) de los procesos de la empresa

La empresa Inmofondocasa Cia. Ltda., dispone de una gestión por procesos empírica, esto significa que, todo su accionar se basa en un conjunto de actividades tácitas y por consiguiente, no se mantiene un estándar ni este se encuentra documentado; en otras

palabras, para determinar los procesos actuales se utiliza el catálogo de procesos que mantiene una descripción en base a tipo de proceso, macroproceso, proceso y código del proceso:

Tabla 3 Catálogo de procesos AS - IS

N°	Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Código
1	GOBERNANTE	Gestión de administración estratégica	Planeación estratégica	IFC-GE-PE
2	GOBERNANTE	Gestión de administración estratégica	Atención al cliente	IFC-GE-AC
3	GOBERNANTE	Gestión de administración estratégica	Control de estrategias	IFC-GE-CE
4	SUSTANTIVO	Gestión comercial	Adquisición de inmuebles	IFC-GC-AI
5	SUSTANTIVO	Gestión comercial	Comercialización de inmuebles	IFC-GC-CI
6	SUSTANTIVO	Gestión comercial	Formalización de trámites y operaciones	IFC-GC-FT
7	SUSTANTIVO	Gestión comercial	Capacitación interna	IFC-GC-CA
8	SUSTANTIVO	Gestión comercial	Análisis satisfacción al cliente	IFC-GC-SC
9	SUSTANTIVO	Gestión comercial	Diseño y mejoramiento de canales de comunicación	IFG-GC-CC
10	ADJETIVO	Gestión administrativa	Elaboración de contratos	IFG-GA-EC
11	ADJETIVO	Gestión de talento humano	Integración y retención de talento humano	IFG-GT-IR

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

De acuerdo con la situación AS IS de Inmofondocasa Cia. Ltda., se identificaron 11 procesos de los cuales tres de ellos corresponden a procesos de tipo gobernante, los procesos sustantivos son seis y finalmente, dos procesos habilitantes o de apoyo.

1.3.1. Análisis del rendimiento de los procesos AS IS

Adicionalmente para conocer la situación actual de cada proceso AS IS, se emplea el análisis tanto del rendimiento así también, como el de la importancia de los procesos, este análisis se fundamenta en una evaluación cualitativa de factores inherentes a la gestión por procesos y su impacto para la organización, empleados y clientes. Para este efecto, se procedió a la evaluación de cada uno de los procesos y sus actividades de valor con la gerencia de Inmofondocasa, utilizando escalas de Likert, siendo en que, 1 el descriptor no cumple con el criterio de evaluación; 2 el descriptor tiene un cumplimiento bajo sobre el criterio de evaluación; 3 el descriptor tiene un cumplimiento medio; 4 el descriptor tiene un cumplimiento alto y, 5 el descriptor tiene un cumplimiento excelente:

Tabla 4 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GE-PE: Planeación estratégica

Nº	Criterios a Evaluar Descriptorios	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?		2			
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?		2			
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?		2			
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?			3		
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?			3		
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?		2			
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?	1				
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?	1				
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?		2			
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?		2			
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?		2			
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?		2			
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?			3		
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?			3		
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?		2			
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?		2			
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?			3		

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 5 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GE-AC: Atención al cliente

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?		<u>2</u>			
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?		<u>2</u>			
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?		<u>2</u>			
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?		<u>2</u>			
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?			<u>3</u>		
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?		<u>2</u>			
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?		<u>2</u>			
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?		<u>2</u>			
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?		<u>2</u>			
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?	1				
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?	1				
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?	1				
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?	1				
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?		<u>2</u>			
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?	1				
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 6 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GE-CE: Control de estrategias

Nº	Criterios a Evaluar Descriptorios	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?		2			
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?		2			
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?		2			
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?		2			
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?			3		
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?			3		
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?		2			
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?			3		
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?			3		
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?	1				
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?			3		
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?			3		
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?	1				
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?			3		
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?		2			
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?		2			
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 7 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-AI: Adquisición de inmuebles

Nº	Criterios a Evaluar Descriptorios	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?		2			
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?			3		
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?			3		
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?		2			
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?		2			
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?			3		
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?		2			
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?	1				
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?	1				
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?			3		
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?	1				
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?	1				
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?	1				
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 8: Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-CI: Comercialización de inmuebles

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?			3		
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?	1				
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?			3		
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?			3		
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?			3		
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?			3		
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?	1				
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?	1				
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?	1				
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?			3		
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?	1				
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?	1				
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?	1				
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?		2			

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 9 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-FT: Formalización de trámites y operaciones

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?	1				
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?	1				
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?	1				
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?	1				
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?	1				
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?	1				
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?	1				
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?		2			
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?	1				
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?	1				
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?	1				
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?	1				
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?	1				
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?	1				
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 10 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-CA: Capacitación interna

Nº	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?			3		
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?		2			
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?			3		
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?			3		
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?			3		
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?		2			
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?		2			
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?		2			
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?		2			
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?			3		
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?		2			
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?		2			
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?		2			
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?	1				
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 11 Análisis rendimiento AS IS proceso IFC-GC-SC: Análisis satisfacción al cliente

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?			3		
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?	1				
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?	1				
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?		2			
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?	1				
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?	1				
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?				4	
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?				4	
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?		2			
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?		2			
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?				4	
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?		2			
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?			3		
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?			3		
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 12 Análisis rendimiento AS IS proceso IFG-GC-CC: Diseño y mejoramiento de canales de comunicación

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?		2			
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?	1				
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?	1				
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?		2			
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?	1				
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?		2			
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?		2			
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?		2			
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?			3		
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?		2			
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?		2			
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?			3		
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?		2			
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?		2			
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?		2			
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 13 Análisis rendimiento AS IS proceso IFG-GA-EC: Elaboración de contratos

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?				4	
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?				4	
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?				4	
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?			3		
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?				4	
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?				4	
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?			3		
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?			3		
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?			3		
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?		2			
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?			3		
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?			3		
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?				4	
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?			3		
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?			3		
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?			3		
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?			3		
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?			3		
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?				4	
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?			3		

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Tabla 14 Análisis rendimiento AS IS proceso IFG-GT-IR: Integración y retención de talento humano

N°	Criterios a Evaluar Descriptores	1	2	3	4	5
		No Cumple	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
1	¿Se ha identificado el proceso y sus interacciones?	1				
2	¿El proceso ha sido documentado y socializado?	1				
3	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?	1				
4	¿Disponen de recursos necesarios así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?		2			
5	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua del proceso?	1				
6	¿Existen registros que brinden evidencias que los servicios/procesos cumplen con los requisitos de los usuarios?	1				
7	¿Se llevan a cabo actividades donde se verifiquen, validen, inspeccionen y prueben la prestación del servicio/proceso?	1				
8	¿Existe comunicación clara, abierta y coherente con los usuarios?	1				
9	¿El personal de la institución es consciente de los cambios que pueden presentarse en la prestación del servicio/proceso?		2			
10	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los usuarios?	1				
11	¿La prestación del servicio/proceso no registra continuas quejas de los usuarios?	1				
12	¿Los resultados obtenidos hacen referencia a los criterios y características del servicio/proceso?	1				
13	¿Se atienden todos los requerimientos de los usuarios en términos de cumplimiento de los requisitos de calidad de los mismos?		2			
14	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?	1				
15	¿Se analizan los datos acerca de la satisfacción del cliente y de la conformidad con los requisitos del servicio?	1				
16	¿Hay planificado, definido e implementado un programa de auditorías internas a los procesos?	1				
17	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?	1				
18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?	1				
19	¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?	1				
20	¿Existen procesos documentados para definir acciones correctivas?	1				

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Los procesos analizados corresponden al conjunto de actividades que se encuentran bajo operación actual o del día a día, en vista de que, estos no presentan indicadores de gestión, se hace un diagnóstico basado en la batería de preguntas de evaluación formuladas en las tablas de análisis de rendimientos AS IS, este análisis permitió identificar los siguientes resultados promedios y grados de importancia de cada uno de los procesos:

Tabla 15 Categorización de rendimientos

Fases	Rendimiento Fases	Proceso	Código	Rendimiento Procesos
Gestión de administración estratégica	⇒ 38.67%	Planeación estratégica	IFC-GE-PE	⇒ 42.00%
		Atención al cliente	IFC-GE-AC	↓ 31.00%
		Control de estrategias	IFC-GE-CE	⇒ 43.00%
Gestión comercial	↓ 34.17%	Adquisición de inmuebles	IFC-GC-AI	↓ 34.00%
Gestión comercial		Comercialización de inmuebles	IFC-GC-CI	↓ 35.00%
Gestión comercial		Formalización de trámites y operaciones	IFC-GC-ET	↓ 21.00%
Gestión comercial		Capacitación interna	IFC-GC-CA	⇒ 40.00%
Gestión comercial		Análisis satisfacción al cliente	IFC-GC-SC	⇒ 41.00%
Gestión comercial		Diseño y mejoramiento de canales de comunicación	IFG-GC-CC	↓ 34.00%
Gestión administrativa	↑ 44.50%	Elaboración de contratos	IFG-GA-EC	↑ 66.00%
Gestión de talento humano		Integración y retención de talento humano	IFG-GT-IR	↓ 23.00%

Fuente: (Pardo Álvarez, 2012)

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Los procesos que se encuentran por encima del 66% (flecha verde), significa que presentan un valor de rendimiento aceptable; los procesos que están por debajo del 66% y hasta el 36% (flecha amarilla), significa que presenta un valor de rendimiento de estancamiento y se deben emplear acciones correctivas leves; y finalmente, cuando el proceso está por debajo del 36%, significa que el proceso tiene un rendimiento de retroceso y al ser la calificación más baja, por ende, se deben emprender acciones correctivas críticas. (Pardo Álvarez, 2012)

Tabla 16 Análisis AS IS Importancia de Procesos

PROCESO	IFC-GE-PE: Planeación Estratégica	IFC-GE-AC: Atención al cliente	IFC-GE-CE: Control de estrategias	IFC-GC-AI: Adquisición de inmuebles	IFC-GC-CI: Comercialización de inmuebles	IFC-GC-FT: Formalización de trámites y operaciones	IFC-GC-CA: Capacitación interna	IFC-GC-SC: Análisis satisfacción al cliente	IFG-GC-CC: Diseño y mejoramiento de canales de comunicación	IFG-GA-EC: Elaboración de contratos	IFG-GT-IR: Integración y retención de talento humano	Total	Total	Importancia %	Interpretación
IFC-GE-PE: Planeación Estratégica		2(IFC-GE-PE)	0	2(IFC-GC-AI)	2(IFC-GC-CI)	2(IFC-GC-FT)	1(IFC-GE-PE)	1(IFC-GC-SC)	1(IFG-GC-CC)	2(IFG-GA-EC)	2(IFC-GE-PE)	5	6	8%	Media
IFC-GE-AC: Atención al cliente			1(IFC-GE-CE)	2(IFC-GE-CE)	2(IFC-GC-CI)	2(IFC-GE-FT)	1(IFC-GE-AC)	0	0	1(IFG-GA-EC)	1(IFC-GE-AC)	2	3	4%	Baja
IFC-GE-CE: Control de estrategias				2(IFC-GC-AI)	2(IFC-GC-CI)	2(IFC-GC-FT)	1(IFC-GE-CE)	1(IFC-GE-CE)	1(IFC-GE-CE)	2(IFG-GA-EC)	0	5	6	8%	Media
IFC-GC-AI: Adquisición de inmuebles					1(IFC-GC-CI)	1(IFC-GE-AI)	2(IFC-GE-AI)	2(IFC-GE-AI)	2(IFC-GE-AI)	1(IFC-GE-AI)	2(IFC-GE-AI)	13	14	19%	Alta
IFC-GC-CI: Comercialización de inmuebles						1(IFC-GC-CI)	1(IFC-GC-CI)	1(IFC-GC-CI)	2(IFC-GC-CI)	1(IFC-GC-CI)	2(IFC-GC-CI)	13	14	19%	Alta
IFC-GC-FT: Formalización de trámites y operaciones							2(IFC-GE-FT)	1(IFC-GE-FT)	2(IFC-GE-FT)	0	2(IFC-GE-FT)	9	10	14%	Alta
IFC-GC-CA: Capacitación interna								2(IFC-GC-SC)	0	1(IFG-GA-EC)	0	0	1	1%	Baja
IFC-GC-SC: Análisis satisfacción al cliente									0	0	0	3	4	5%	Media
IFG-GC-CC: Diseño y mejoramiento de canales de comunicación										2(IFG-GA-EC)	2(IFG-GC-CC)	3	4	5%	Media
IFG-GA-EC: Elaboración de contratos											2(IFG-GA-EC)	10	11	15%	Alta
IFG-GT-IR: Integración y retención de talento humano												0	1	1%	Baja
												63.00	74.00	100.00%	

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Esta herramienta presenta la siguiente escala de calificación 0 = ambos procesos son iguales; 1 = el proceso A es ligeramente más importante que el proceso B; y finalmente, 2 = el proceso A es mucho más importante que el proceso B.

Los resultados obtenidos en base al rendimiento se encuentran descritos en la tabla 16; así también se obtienen la importancia de los procesos resultantes de la matriz pareada que lleva el mismo nombre. Para el cálculo del resultado se toman todas las veces en las que el código del proceso obtiene una puntuación entre 1 a 2, y se suman los valores de toda la tabla, después de esto se asigna el valor total de la sumatoria en la celda que corresponda al proceso, el total de la sumatoria siempre debe adicionar + 1 (Pardo Álvarez, 2012), finalmente, se toman en consideración los siguientes niveles de importancia en función al porcentaje de esta:

- Entre 1 al 5% se considera un nivel de importancia bajo del proceso;
- Entre 6 al 13% se considera un nivel de importancia medio del proceso;
- Mayor al 14% se considera un nivel de importancia alto o crítico del proceso. (Pardo Álvarez, 2012)

Una vez se identifican los rendimientos e importancia de los procesos de gestión actual o As Is, se puede construir una relación entre estos, y encontrar una coordenada para que esta pueda ser localizada en la gráfica de rendimiento – importancia y así llegar a conocer la gestión sugerida que se debe implantar a cada uno de los procesos de la inmobiliaria.

Tabla 17 Rendimiento - importancia procesos As Is

PROCESO	RENDIMIENTO	IMPORTANCIA
IFC-GE-PE	42.00%	8.11%
IFC-GE-AC	31.00%	4.05%
IFC-GE-CE	43.00%	8.11%
IFC-GC-AI	34.00%	18.92%
IFC-GC-CI	35.00%	18.92%
IFC-GC-FT	21.00%	13.51%
IFC-GC-CA	40.00%	1.35%
IFC-GC-SC	41.00%	5.41%
IFG-GC-CC	34.00%	5.41%
IFG-GA-EC	66.00%	14.86%
IFG-GT-IR	23.00%	1.35%

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Los procesos de Planeación Estratégica, Formalización de trámites y operaciones y Adquisición de inmuebles; presentan como sugerencia una posible externalización esto de acuerdo con (Pardo Álvarez, 2012), manifiesta que:

“Estos procesos tienen un rendimiento muy bajo (zona de peligro), y también presentan una baja importancia para los clientes; se recomienda utilizar proveedores externos para repotenciar los rendimientos e importancia del proceso”. (Pardo, 2012, pág. 103)

Para el caso de la empresa el proveedor externo que busca está determinado por la empresa GMDigital, esta firma consultora pretende automatizar los procesos de la organización a cambio de una remuneración por su prestación de servicios.

Los procesos de Atención al Cliente, Control de Estrategias, Comercialización de Inmuebles, Capacitación Interna, e Integración y retención del Talento Humano, presentan un resultado de mejora continua (agresiva), en esta opción se sugiere “utilizar un análisis de las causas raíz que ocasionan la problemática de los procesos, sin la necesidad de llegar a utilizar acciones correctivas radicales o replanteamientos de profundidad”. (Pardo, 2012, pág. 102)

Finalmente, los procesos de Servicio al Cliente, Diseño y mejoramiento de canales de comunicación y Elaboración de Contratos; se encuentran en la zona de mejora radical o reingeniería, para este efecto “se debe replantear todos los procesos, para que a futuro (To be), se ejecuten de mejor manera que en su situación actual (As is), la mayoría de las veces se requieren considerables inversiones de recursos para su realización”. (Pardo, 2012, pág. 102)



Figura 11 Análisis rendimiento importancia
Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

A pesar de haber establecido una priorización de procesos a través del análisis de rendimiento e importancia, la gerencia de Inmofondocasa Cia. Ltda., considera que se deben levantar, modelar y documentar los siguientes procesos:

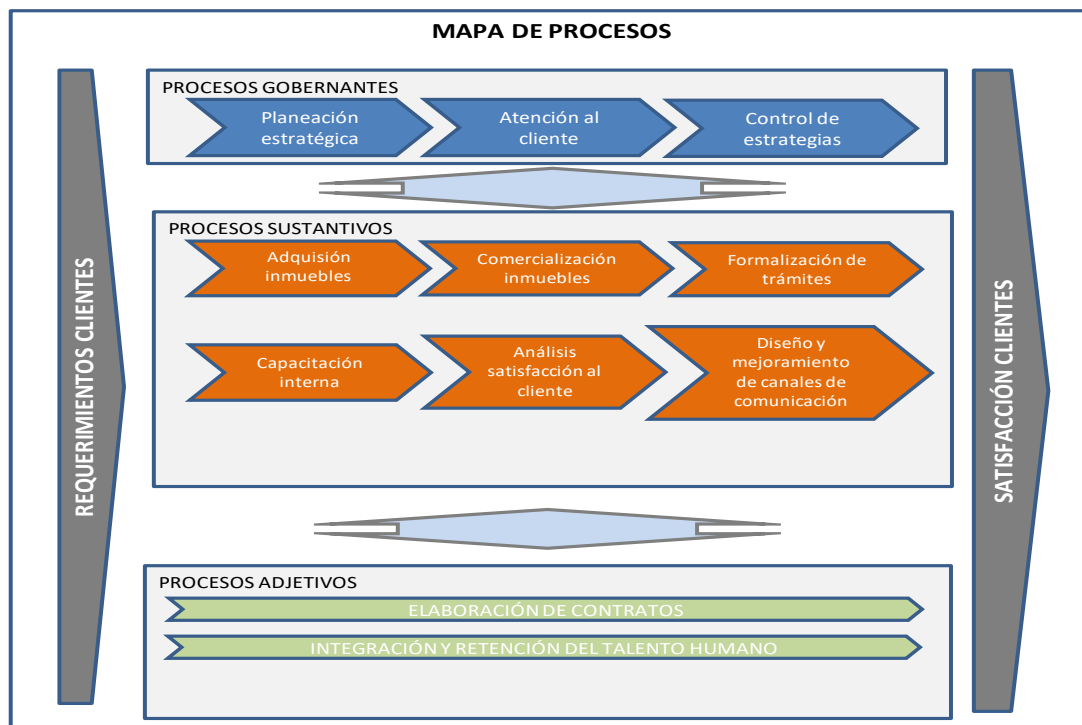
- Planeación estratégica
- Atención al cliente
- Control de estrategias
- Adquisición de inmuebles
- Comercialización de inmuebles
- Formalización de trámites y operaciones
- Capacitación interna

Esto debido a que, conlleva a que sean posteriormente automatizados en la primera fase de la consultoría con GMDigital.

CAPÍTULO II: DISEÑO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS FUTURA (TO BE) DE LA EMPRESA

2.1. Mapa de Procesos TO BE

Una vez identificados los procesos As Is de la empresa, se procede a plasmarlos en el mapa de procesos (procesos a ser y no levantados):



Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

2.2. Levantamiento de procesos TO BE

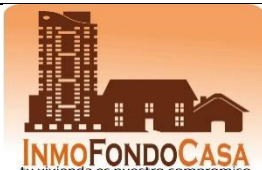
Para dar inicio con las actividades relacionadas con el levantamiento de procesos To Be de la empresa Inmofondocasa Cia. Ltda., se representa de forma gráfica su catálogo de procesos basados en oportunidades de mejora (automatización de procesos):

CATÁLOGO DE PROCESOS TO BE			
TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	CÓDIGO	PROCESO
GOBERNANTE	Gestión de administración estratégica	IFC-GE-PE	Planeación estratégica
		IFC-GE-AC	Atención al cliente
		IFC-GE-CE	Control de estrategias
SUSTANTIVO	Gestión comercial	IFC-GC-AI	Adquisición de inmuebles
		IFC-GC-CI	Comercialización de inmuebles
		IFC-GC-FT	Formalización de trámites y operaciones
		IFC-GC-CA	Capacitación interna
		IFC-GC-SC	Análisis satisfacción al cliente
		IFG-GC-CC	Diseño y mejoramiento de canales de comunicación
ADJETIVO	Gestión administrativa	IFG-GA-EC	Elaboración de contratos
	Gestión de talento humano	IFG-GT-IR	Integración y retención de talento humano

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

2.3. Manuales de procesos

A continuación, se esbozan los manuales de procesos de la empresa con el formato de representación tipo texto y matricial de (Pardo Álvarez, 2012), así también se encuentran disponibles los procesos exportados desde el modelador Bizagi, en la sección de anexos. (Véase Anexo 4).

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Planeación estratégica	Código: IFC-GE-PE
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 50

Procedimiento de planeación estratégica

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:

Plantear el curso estratégico de la empresa a mediano y largo plazo, a través de la utilización de herramientas gerenciales de toma de decisiones, a partir del segundo trimestre del año 2019.

ALCANCE:

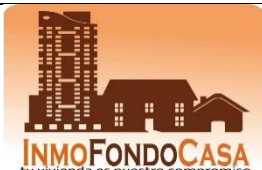
El proceso inicia con el análisis interno y externo de la empresa y, finaliza con la generación de estrategias y tácticas, indicadores de gestión, líneas base y formulación de controles.

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

Gerencia General

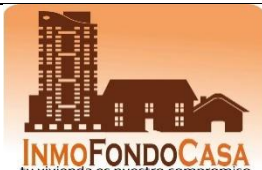
	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Planeación estratégica	Código: IFC-GE-PE
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 2

CONTENIDO

PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3
2. DEFINICIONES	4
3. REGISTROS	4
4. DIAGRAMA DE FLUJO	4
5. REFERENCIAS	5
6. POLÍTICAS DEL PROCESO	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	6

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Realizar el análisis de situación de la empresa	Gerente General
2	Identificar los factores críticos de éxito de la empresa	Gerente General
3	Desarrollar matriz FODA	Gerente General
4	Generar el plan estratégico	Gerente General
5	Generar los planes operativos	Gerente General
6	Difundir el plan estratégico	Gerente General

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Planeación estratégica	Código: IFC-GE-PE
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 3

1. Realizar el análisis de situación de la empresa:

El gerente de la empresa analiza la situación actual de la empresa, a través de la evaluación de factores PEST, análisis de benchmarking y auditoría interna de la organización.

Se utiliza evaluaciones cualitativas y cuantitativas para conocer la posición de la empresa frente a su entorno, industria y competidores y también análisis de variables de auditoría interna (check-list)

Se carga en el sistema de administración y finanzas (SAF), la información del análisis externo e interno. (Tarea de usuario)

2. Identificar los factores críticos de éxito de la empresa:

El sistema SAF se encarga de elegir las 5 principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; total 20 factores de éxito. (Tarea de sistema – requisito funcional).

3. Desarrollar matriz FODA:


El usuario ingresa en el sistema el cruce de factores de éxito (FA; DO; FA; DA), se digitan las estrategias de acuerdo con cada cruce de variables. (Tarea de usuario)

4. Generar el plan estratégico:

El usuario ingresa en el sistema SAF y procede a llenar los campos de estrategias, perspectivas BSC, indicadores del gestión, plazos y presupuestos para el plan estratégico a tres o cinco años, dependiendo del caso. (Tarea de usuario)

5. Generar planes operativos:

El usuario ingresa en el sistema SAF y procede a llenar los campos de estrategias, perspectivas BSC, indicadores del gestión, plazos y presupuestos para el plan operativo anual. (Tarea de usuario)

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Planeación estratégica	Código: IFC-GE-PE
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 4

6. Difundir el plan estratégico:

Una vez el plan estratégico esté terminado, el sistema SAF automáticamente envía una notificación a todo el personal vía email, socializando los resultados del plan estratégico. (Tarea de mensaje – requisitos de sistema)

Definiciones

Estrategia:

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que sí se debe hacer.

Planeación Estratégica:

Es el proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización.

SAF: Sistema de administración financiera

Registros

Los formatos de cada uno de los componentes del plan estratégico serán desarrollados en la fase de automatización de procesos.


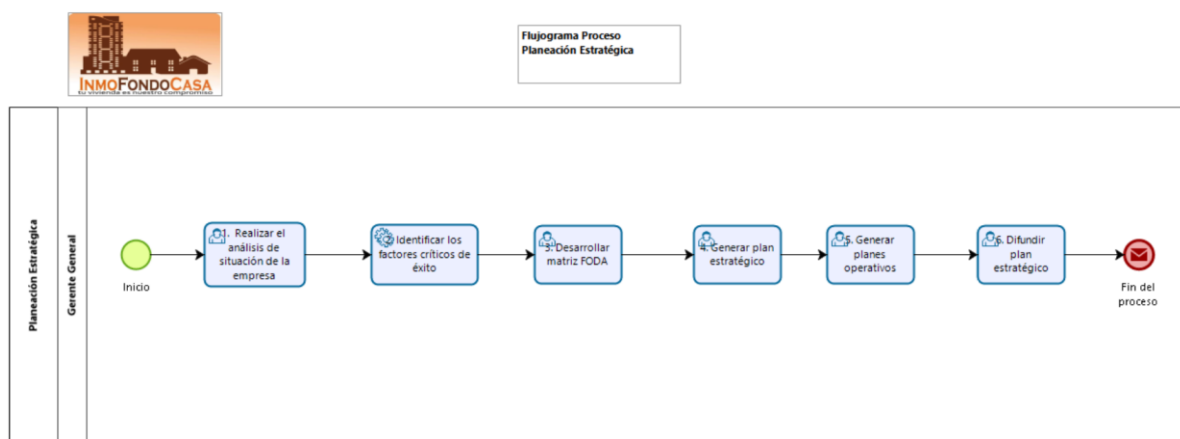
	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-PE
	Procedimiento de: Planeación estratégica	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 5

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO


SRI

IESS

NORMAS ISO 9001 – 2015

Políticas del proceso


- El Gerente General es el responsable de la formulación del plan estratégico y planes operativos y, por consiguiente, la máxima autoridad de este proceso.
- Se debe procurar elaborar el Plan Operativo Anual con dos meses de anticipación del término del año fiscal (octubre).
- Los jefes departamentales serán responsables del cumplimiento de los Planes Operativos en los que tengan interrelación

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-PE
	Procedimiento de: Planeación estratégica	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 6

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Planeación estratégica	
Nombre del Indicador Porcentaje de realización del plan estratégico	Fórmula de cálculo Porcentaje de realización del plan estratégico * 100
Línea Base: 100%	Meta: Alcanzar el 100% de la realización del plan estratégico
Frecuencia de Cálculo: Anual	Fuente para el cálculo: Plan estratégico Planes operativos
Responsable de la medición: Gerente General	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-AC
	Procedimiento de: Atención al cliente	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 56

Procedimiento de atención al cliente

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:

Garantizar un proceso eficiente de comunicación con los clientes y proveedores de la inmobiliaria, utilizando canales de comunicación dinámicos; a partir del segundo trimestre del año 2019.

ALCANCE:


El proceso inicia con la puesta en contacto con el cliente o proveedor, se identifica las necesidades de estos, para finalmente, dar solución a sus requerimientos, a partir del segundo trimestre del año 2019.

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Agente de ventas – Real State

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

Gerencia General


	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-AC
	Procedimiento de: Atención al cliente	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 2

CONTENIDO

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3
2. DEFINICIONES	4
3. REGISTROS	4
4. DIAGRAMA DE FLUJO	4
5. REFERENCIAS	5
6. POLÍTICAS DEL PROCESO	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	5

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Tomar contacto con el cliente	Agente ventas
2	Identificar las necesidades del cliente	Agente ventas
3	Solucionar la necesidad del cliente	Agente ventas
4	Evaluar la conformidad del servicio prestado	Agente ventas
5	Implantar programas de mejora	Agente ventas – Gerente General

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Atención al cliente	Código: IFC-GE-AC
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 3

1. Tomar contacto con el cliente:

El agente de ventas o real estate toma contacto con el cliente a través de una comunicación inbound o outbound, en el sistema de administración y finanzas (SAF), registra la información del cliente en la opción de CRM. (Tarea de usuario)

2. Identificar las necesidades del cliente:

En el sistema SAF el real estate registra la atención del contacto con el cliente, en el CRM se escoge la opción de requerimiento que tenga el cliente. (Tarea de usuario – requisito funciona)

3. Solucionar la necesidad del cliente:

El agente de ventas da solución a la necesidad del cliente. (Tarea manual)

Aquí cabe hacer la siguiente pregunta:

¿La necesidad del cliente fue solucionada?

Si: Ir a la actividad 4.

No: Regresar a la actividad 3.


4. Evaluar la conformidad del servicio prestado:

El usuario ingresa en el sistema SAF y procede registrar la atención del cliente y le solicita que evalúe la atención recibida en base a los siguientes parámetros: Totalmente satisfactoria, satisfactoria, neutral, regular, insuficiente. (Tarea de usuario)

5. Implantar programas de mejora:

El usuario ingresa en el sistema SAF y procede sacar un reporte sobre el nivel del servicio de la atención a clientes, y se plantean programas, planes o proyectos de mejora.

La Gerencia General, finalmente, se difunde los planes de mejora a todos los departamentos. (Tarea de usuario)

	Macroproceso: Gestión de	Código: IFC-GE-AC
	administración estratégica	Versión: 1.0
	Procedimiento de: Atención al	Fecha: 21/5/2019
	cliente	Página: 4

Definiciones

Atención al cliente:

Es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.

Nivel de servicio:

Es la probabilidad esperada de no llegar a una situación de desabastecimiento durante el siguiente ciclo de reabastecimiento y, por lo tanto, también es la probabilidad de no perder ventas.

SAF: Sistema de administración financiera

Registros

Los formatos de cada uno de los componentes de las actividades de atención al cliente serán desarrollados en la fase de automatización de procesos.


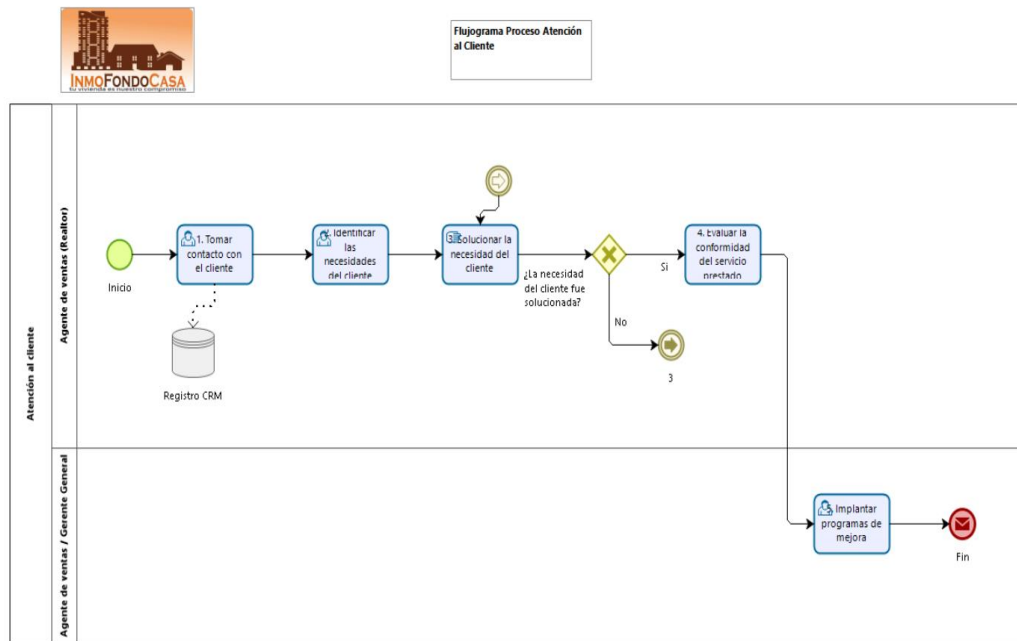
	Macroproceso: Gestión de	Código: IFC-GE-AC
	administración estratégica	Versión: 1.0
	Procedimiento de: Atención al	Fecha: 21/5/2019
	cliente	Página: 5

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO


SRI

IESS

NORMAS ISO 9001 – 2015

Políticas del proceso

- El agente realtor o real state es el encargado de dar seguimiento al proceso y por consiguiente, es su máxima autoridad.
- El tiempo máximo de respuesta o contacto con el cliente es de 24 horas laborables posteriores a recibir el requerimiento de este.


	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-AC
	Procedimiento de: Atención al cliente	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 6

- La fuerza de ventas debe realizar una constante evaluación de este proceso, así como también deberán plantear oportunidades de mejora que permitan una optimización de la eficiencia y eficacia del proceso.

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Atención al cliente	
Nombre del Indicador Porcentaje de clientes atendidos	Fórmula de cálculo Número de clientes atendidos / Total clientes registrados en CRM
Línea Base: 70%	Meta: Lograr al menos un cumplimiento del 70% de atenciones a clientes sobre el número total de registros del CRM.
Frecuencia de Cálculo: Anual	Fuente para el cálculo: Indicadores de gestión CRM
Responsable de la medición: Gerente General	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-CE
	Procedimiento de: Control de estrategias	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 1

Procedimiento de control de estrategias

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:

Verificar y controlar el cumplimiento de estrategias que se plantean en el plan estratégico y planes operativos.

ALCANCE:


El proceso inicia con la verificación y control del cumplimiento de estrategias y termina con la elaboración de informes de eficiencia y formulación de planes de acción y contingencia, a partir del segundo trimestre del año 2019.

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General


DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

Gerencia General

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-CE
	Procedimiento de: Control de estrategias	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 2

Contenido

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ESTRATEGIAS	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3
2. DEFINICIONES	4
3. REGISTROS	4
4. DIAGRAMA DE FLUJO	5
5. REFERENCIAS	5
6. POLÍTICAS DEL PROCESO	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	6

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-CE
	Procedimiento de: Control de estrategias	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 3

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Verificar el cumplimiento de indicadores	Gerente General
	<u>(Compuerta de decisión)</u> Si cumple: Ir a la actividad 2 No cumple: Ir a la actividad 3	
2	Elaborar reporte de cumplimiento de estrategias	Gerente General
3	Formular plan de acción o contingencia	Gerente General
4	Difundir el reporte de cumplimiento de estrategias	Gerente General
	<u>(Compuerta de decisión)</u> Se cumple el indicador: Fin del proceso No cumple con el indicador: Regresar a la actividad 4.	


1. Verificar el cumplimiento de indicadores:

El gerente de la empresa ingresa al sistema de administración y finanzas (SAF) y evalúa el cumplimiento de los indicadores de gestión de los planes operativos y/o planes estratégicos, verifica las metas a través del Balanced scorecard. (Tarea de usuario)

Compuerta de decisión ¿La estrategia cumple con la línea base?

Si: Ir a la actividad 2.

No: Ir a la actividad 3.

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-CE
	Procedimiento de: Control de estrategias	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 4

2. Elaborar reporte de cumplimiento de estrategias:

El gerente de la empresa ingresa al sistema de administración y finanzas (SAF), procede a elaborar el reporte de cumplimiento de estrategias, detallando la estrategia, departamento y porcentaje de cumplimiento del indicador. (Tarea de usuario).

3. Formular plan de acción o contingencia:

El usuario ingresa en el sistema SAF y formula planes de acción o contingentes para que se pueda cumplir con la línea base de estos. (Tarea de usuario)

Compuerta inclusiva

4. Difundir el reporte de cumplimiento de estrategias:

El usuario ingresa en el sistema SAF y procede a llenar los campos del reporte de cumplimientos de estrategias. (Tarea de usuario)

Compuerta de decisión ¿La estrategia ya cumple con la línea base?

Si: Finalizar el proceso

No: Regresar a la actividad 4


Definiciones

Estrategia:

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que sí se debe hacer.

Planeación Estratégica:

Es el proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización.

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Control de estrategias	Código: IFC-GE-CE
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 5

Plan de acción:

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

SAF:

Sistema de administración financiera.

Registros

Los formatos de cada uno de los componentes del control de estrategias o control del plan estratégico serán desarrollados en la fase de automatización de procesos.


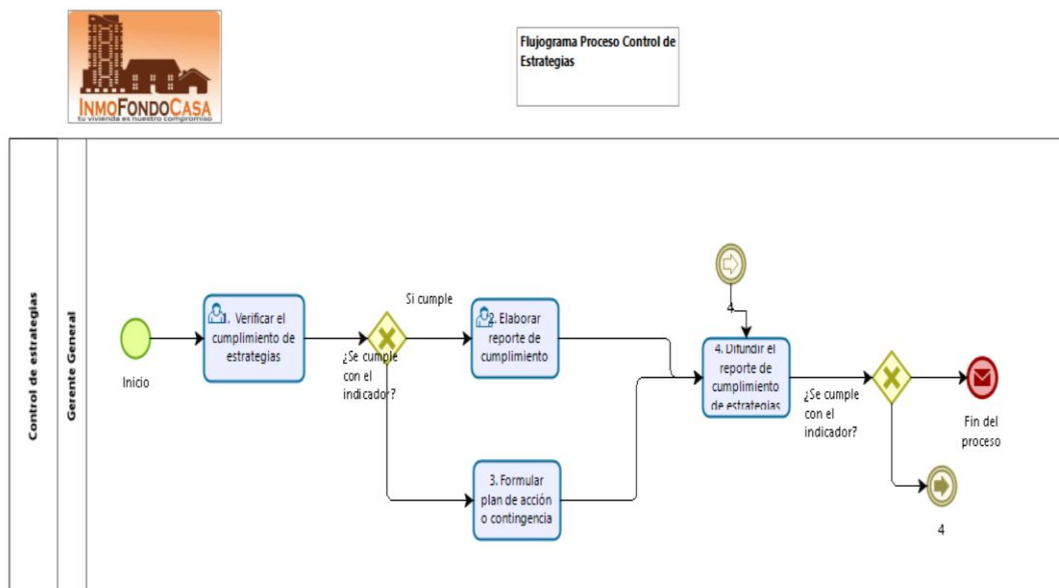
	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-CE
	Procedimiento de: Control de estrategias	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 6

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO


SRI

IESS

NORMAS ISO 9001 – 2015

Políticas del proceso


- El Gerente General estará a cargo del control y desarrollo de los proyectos fijados en la Planificación Estratégica y Planes Operativos Anuales, y por consiguiente es la máxima autoridad de este proceso
- Las jefaturas departamentales son responsables por cumplimiento de los Planes Operativos en los que tengan interacción.

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GE-CE
	Procedimiento de: Control de estrategias	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 7

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Control de estrategias	
Nombre del Indicador Porcentaje del cumplimiento de la estrategia	Fórmula de cálculo Porcentaje del cumplimiento alcanzado * 100
Línea Base: 80%	Meta: Lograr al menos un cumplimiento del 80% de la ejecución de las estrategias planteadas.
Frecuencia de Cálculo: Anual	Fuente para el cálculo: Indicadores de gestión Balanced Scorecard
Responsable de la medición: Gerente General	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-AI
	Procedimiento de: Adquisición de inmuebles	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 69

Procedimiento de adquisición de inmuebles

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:

Encontrar bienes inmuebles para poder ser comercializados en el mercado de bienes raíces.

ALCANCE:


El proceso inicia con la búsqueda de bienes inmuebles para comercializar y termina autorización del propietario del bien para que este, sea sometido a un proceso de negociación, a partir del segundo trimestre del año 2019.

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Agente de ventas (Realtor)

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

Jefatura comercial

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-AI
	Procedimiento de: Adquisición de inmuebles	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 2


Contenido

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INMUEBLES	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3
2. DEFINICIONES	3
3. REGISTROS	4
4. DIAGRAMA DE FLUJO	4
5. REFERENCIAS	5
6. POLÍTICAS DEL PROCESO	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	5

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Encontrar clientes potenciales	Agente de ventas
2	Realizar tasación del bien inmueble	Agente de ventas
3	Gestionar negociación	Agente de ventas
4	Concretar autorización para venta o renta	Agente de ventas

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-AI
--	---------------------------------	-------------------

	Procedimiento de: Adquisición de inmuebles	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 3

1. Encontrar clientes potenciales:

El asesor de ventas se encarga de realizar una búsqueda exhaustiva en campo y consultas en medios de comunicación y redes sociales sobre potenciales proveedores que estén dispuestos a rentar o vender un bien inmueble. Posteriormente, se encarga de registrar las gestiones de contacto en el sistema SAF. (Tarea de usuario)

2. Realizar tasación del bien inmueble:

El asesor de ventas se encarga de realizar la tasación del inmueble, basado en los criterios de vías de acceso, planificación urbanística, tiempo de construcción, sector y valores de mercado. (Tarea manual).

3. Gestionar negociación:

El asesor de ventas agenda una reunión con el propietario del predio para ofrecer la negociación y representación para su venta o renta. (Tarea manual)

Aquí cabe hacer la pregunta:


Compuerta de decisión ¿El proveedor está de acuerdo con los términos de negociación?

Si: Ir a la actividad 4.

No: Fin del proceso

4. Concretar autorización para venta o renta:

El agente de ventas oficializa la autorización para la venta o renta del bien inmueble a través de la firma de un acuerdo contractual por comisión de servicios, finalmente, publica en redes sociales, medios de comunicación impresos e imprime material publicitario. (Tarea manual)

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-AI
	Procedimiento de: Adquisición de inmuebles	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 4

Definiciones

Renta de inmueble:

El inmueble de renta, también llamado inmueble de inversión o inmueble de alquiler o edificio de alquiler (en francés immeuble de rapport, maison de rapport, immeuble à loyer) es una tipología arquitectónica surgida en el siglo XVIII, pero que se desarrolló de manera más extendida y característica en el siglo XIX.

Inmobiliaria:

Es una empresa dedicada a la construcción, la venta, el alquiler y la administración de viviendas.

Venta de inmueble:

Acción por la cual se enajenan en un precio determinado muebles e inmuebles, títulos y valores.

SAF:

Sistema de administración financiera.

Registros

Los formatos de cada uno de los componentes de adquisición de inmuebles serán desarrollados en la fase de automatización de procesos.


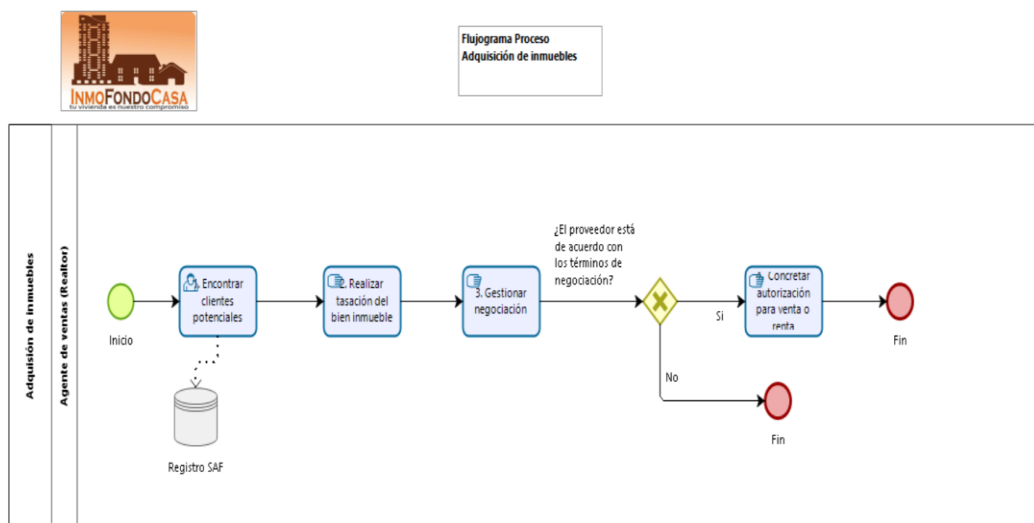
	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-AI
	Procedimiento de: Adquisición de inmuebles	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 5

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO

SRI

IESS


NORMAS ISO 9001 – 2015

CÓDIGO DE COMERCIO

LEY DE LOS CORREDORES DE BIENES RAÍCES

Políticas del proceso

- El Agente de Ventas es el encargado de vigilar por el proceso y reportar mensualmente los resultados a su jefatura con copia a gerencia general.
- La jefatura comercial es la encargada de asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión de este proceso.


	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-AI
	Procedimiento de: Adquisición de inmuebles	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 6

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Adquisición de inmuebles	
Nombre del Indicador Número de inmuebles adquiridos	Fórmula de cálculo Número total de inmuebles adquiridos
Línea Base: 4	Meta: Conseguir al menos 4 inmuebles para venta o renta
Frecuencia de Cálculo: Mensual	Fuente para el cálculo: Indicadores de gestión BSC
Responsable de la medición: Agente de Ventas	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-CI
--	---------------------------------	-------------------

	Procedimiento de:	Versión: 1.0
	Comercialización de inmuebles	Fecha: 21/5/2019
		Página: 75

Procedimiento de comercialización de inmuebles

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:

Comercializar bienes inmuebles en el mercado de bienes raíces, utilizando estrategias de captación de mercados y técnicas de negociación, a partir del segundo trimestre del año 2019.

ALCANCE:


El proceso inicia con la promoción de bienes inmuebles para comercializar y termina con la reservación del bien.

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Agente de ventas (Realtor)

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

Jefatura comercial


	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-CI
	Procedimiento de:	Versión: 1.0
	Comercialización de inmuebles	Fecha: 21/5/2019
		Página: 2

Contenido

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE INMUEBLES	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3
2. DEFINICIONES	3
3. REGISTROS	4
4. DIAGRAMA DE FLUJO	4
5. REFERENCIAS	5
6. POLÍTICAS DEL PROCESO	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	5

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Publicar oferta de inmuebles en existencia	Agente de ventas
2	Contactar con clientes potenciales	Agente de ventas
3	Presentar el inmueble	Agente de ventas
4	Reservar el inmueble	Agente de ventas

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-CI
	Procedimiento de:	Versión: 1.0
	Comercialización de inmuebles	Fecha: 21/5/2019
		Página: 3

1. Publicar oferta de inmuebles en existencia:

El asesor de ventas se encarga de realizar publicación de la oferta o catálogo de bienes en existencia que están listos para rentar o vender. Posteriormente, se encarga de registrar las gestiones de contacto en el sistema SAF. (Tarea de usuario)

2. Contactar con clientes potenciales:

El asesor de ventas se encarga de contactar a los clientes potenciales o interesados en los bienes. (Tarea manual).

Compuerta exclusiva: ¿Existen interesados en los inmuebles?

Si: Ir a la actividad 3.

No: Fin del proceso.

3. Presentar el inmueble:

El asesor de ventas agenda una reunión con los clientes potenciales para ofrecer la venta o renta de los bienes promocionados. (Tarea manual)


Compuerta de decisión ¿El cliente está de acuerdo con los términos de negociación?

Si: Ir a la actividad 4.

No: Fin del proceso

4. Reservar el bien:

El agente de ventas oficializa la autorización para la venta o renta del bien inmueble a través de la firma de un acuerdo contractual y se cobra el porcentaje de reserva del bien con el cliente. Después estas gestiones se registran en el sistema SAF. (Tarea de usuario)

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-CI
	Procedimiento de:	Versión: 1.0
	Comercialización de inmuebles	Fecha: 21/5/2019
		Página: 4

Definiciones

Renta de inmueble:

El inmueble de renta, también llamado inmueble de inversión o inmueble de alquiler o edificio de alquiler (en francés immeuble de rapport, maison de rapport, immeuble à loyer) es una tipología arquitectónica surgida en el siglo XVIII, pero que se desarrolló de manera más extendida y característica en el siglo XIX.

Inmobiliaria:

Es una empresa dedicada a la construcción, la venta, el alquiler y la administración de viviendas.

Venta de inmueble:

Acción por la cual se enajenan en un precio determinado muebles e inmuebles, títulos y valores.

SAF:

Sistema de administración financiera.

Registros

Los formatos de cada uno de los componentes de adquisición de inmuebles serán desarrollados en la fase de automatización de procesos.


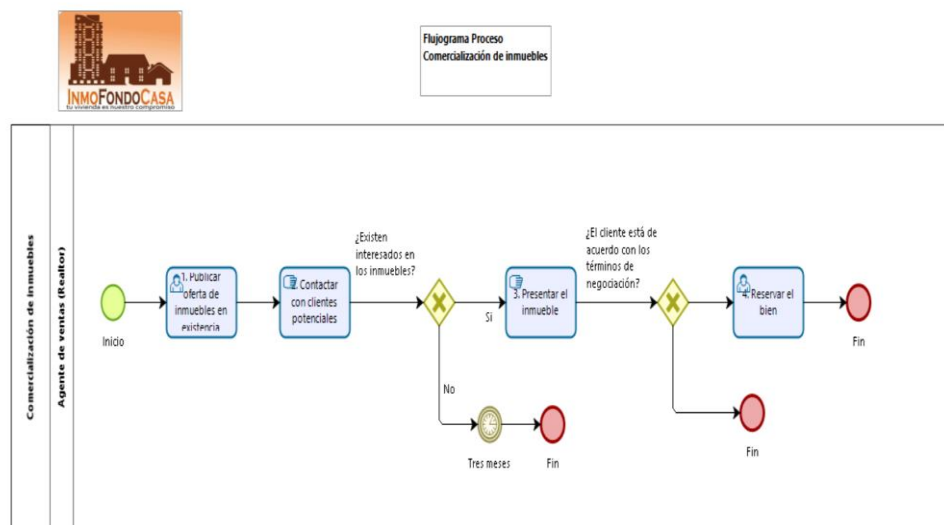
	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-CI
	Procedimiento de:	Versión: 1.0
	Comercialización de inmuebles	Fecha: 21/5/2019
		Página: 5

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO

SRI

IESS


NORMAS ISO 9001 – 2015

CÓDIGO DE COMERCIO

LEY DE LOS CORREDORES DE BIENES RAÍCES

Políticas del proceso

- El Agente de Ventas es el encargado de vigilar por el proceso y reportar mensualmente los resultados a su jefatura con copia a gerencia general.
- La jefatura comercial es la encargada de asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión de este proceso.
- El agente de ventas está obligado a realizar publicaciones promocionando los bienes sujetos a renta o venta una vez por semana; si no se consiguen clientes potenciales hasta los tres meses de gestión, se debe dar de baja el bien.

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-CI
	Procedimiento de:	Versión: 1.0
	Comercialización de inmuebles	Fecha: 21/5/2019
		Página: 6


- Para reservar los bienes el cliente debe cancelar entre un 1 al 3% sobre el valor de venta del inmueble y, un 5 a 15% sobre el valor de renta del inmueble.

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Comercialización de inmuebles	
Nombre del Indicador Número de inmuebles comercializados	Fórmula de cálculo Número total de inmuebles comercializados
Línea Base: 1	Meta: Comercializar al menos 1 inmueble para venta o renta
Frecuencia de Cálculo: Trimestral	Fuente para el cálculo: Indicadores de gestión
Responsable de la medición: Agente de Ventas	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-FT
--	---------------------------------	-------------------

	Procedimiento de: Formalización de trámites y operaciones	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 1

Procedimiento de formalización de trámites y operaciones

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:
Comercializar bienes inmuebles en el mercado de bienes raíces.

ALCANCE:
El proceso inicia con el análisis de la documentación de bienes inmuebles para comercializar y termina con celebrar el acuerdo entre las partes, a través de la utilización de la normativa legal vigente en el país, a partir del segundo trimestre del año 2019.

RESPONSABLE DEL PROCESO:
Agente de ventas (Realtor)

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:
Jefatura comercial


	Macroproceso: Gestión comercial Procedimiento de: Formalización de trámites y operaciones	Código: IFC-GC-FT
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 2

Contenido

PROCEDIMIENTO DE FORMALIZACIÓN DE TRÁMITES Y OPERACIONES	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3
2. DEFINICIONES	3
3. REGISTROS	4
4. DIAGRAMA DE FLUJO	4
5. REFERENCIAS	4
6. POLÍTICAS DEL PROCESO	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	5

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Analizar la forma de pago del comprador (arrendatario)	Agente de ventas
2	Verificar la documentación del inmueble	Agente de ventas
3	Validar la documentación de las partes	Agente de ventas
4	Celebrar acuerdos pre-contractuales entre las partes	Agente de ventas

	<p>Macroproceso: Gestión comercial Procedimiento de: Formalización de trámites y operaciones</p>	Código: IFC-GC-FT
		Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 3

1. Analizar la forma de pago del comprador (arrendatario):

El asesor de ventas se evaluar la forma de pago del comprador o arrendatario y se fijan compromisos de pago. (Tarea manual)

2. Verificar la documentación del inmueble:

El asesor de ventas se encarga de verificar que la documentación del bien se encuentre completa. (Tarea manual).

Compuerta exclusiva: ¿La documentación del inmueble está completa?

Si: Ir a la actividad 3.

No: Regresar a la actividad 2.

3. Validar la documentación de las partes:

El asesor de ventas se encarga de verificar que la documentación de las partes (comprador o arrendatario y vendedor) completa. (Tarea manual).

Compuerta exclusiva: ¿La documentación de las partes está completa?

Si: Ir a la actividad 4.

No: Regresar a la actividad 3.


4. Celebrar acuerdos pre-contractuales entre las partes:

El agente de ventas oficializa la autorización para la venta o renta del bien inmueble a través de la celebración de acuerdo pre-contractuales entre las partes. Después estas gestiones se registran el en sistema SAF. (Tarea de usuario)

Definiciones

Renta de inmueble:

El inmueble de renta, también llamado inmueble de inversión o inmueble de alquiler o edificio de alquiler (en francés immeuble de rapport, maison de rapport, immeuble à loyer) es una tipología arquitectónica surgida en el siglo XVIII, pero que se desarrolló de manera más extendida y característica en el siglo XIX.

	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-FT
		Versión: 1.0
	Procedimiento de: Formalización de trámites y operaciones	Fecha: 21/5/2019
		Página: 4

Inmobiliaria:

Es una empresa dedicada a la construcción, la venta, el alquiler y la administración de viviendas.

Venta de inmueble:

Acción por la cual se enajenan en un precio determinado muebles e inmuebles, títulos y valores.

SAF:

Sistema de administración financiera.

Registros

Los formatos de cada uno de los componentes de adquisición de inmuebles serán desarrollados en la fase de automatización de procesos.

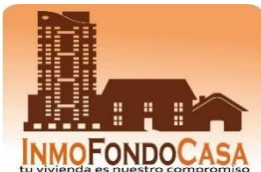
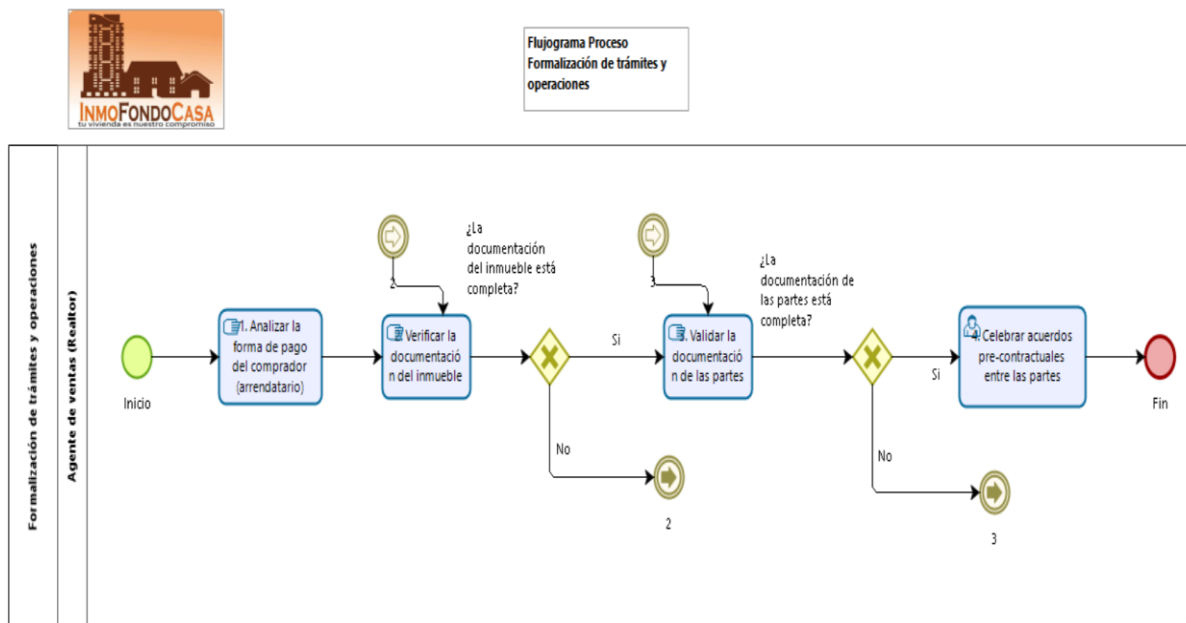
	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-FT
	Procedimiento de: Formalización de trámites y operaciones	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 5

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO

SRI

IESS


NORMAS ISO 9001 – 2015

CÓDIGO DE COMERCIO

LEY DE LOS CORREDORES DE BIENES RAÍCES

Políticas del proceso

- El Agente de Ventas es el encargado de vigilar por el proceso y reportar mensualmente los resultados a su jefatura con copia a gerencia general.
- La jefatura comercial es la encargada de asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión de este proceso.


	Macroproceso: Gestión comercial	Código: IFC-GC-FT
	Procedimiento de: Formalización de trámites y operaciones	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 6

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Formalización de trámites y operaciones	
Nombre del Indicador Número de trámites realizados	Fórmula de cálculo Número total de trámites realizados
Línea Base: 1	Meta: Formalizar al menos 1 trámite de inmueble para venta o renta
Frecuencia de Cálculo: Trimestral	Fuente para el cálculo: Indicadores de gestión
Responsable de la medición: Agente de Ventas	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		Código: IFC-GC-CA
--	--	-------------------

	Macroproceso: Gestión de administración estratégica Procedimiento de: Capacitación interna	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 1

Procedimiento de capacitación interna

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

OBJETIVO:

Determinar la forma en la cual se realizan capacitaciones para todo el personal de la empresa, mediante una planeación programada de planes de formación, a partir del tercer trimestre del año 2019.

ALCANCE:


El proceso inicia con la planificación de temas a capacitar y termina con la ejecución de las reuniones y su retroalimentación respectiva.

RESPONSABLE DEL PROCESO:

Jefe Comercial

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

Jefatura comercial


	Macroproceso: Gestión de administración estratégica	Código: IFC-GC-CA
	Procedimiento de: Capacitación interna	Versión: 1.0
		Fecha: 21/5/2019
		Página: 2

Contenido

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN INTERNA	1
OBJETIVO:	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. Descripción de actividades	3
2. Definiciones	3
3. Registros	4
4. Diagrama de flujo	4
5. referencias	4
6. políticas del proceso	5
7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	5

Descripción de actividades

Paso	Descripción	Responsable
1	Elaborar un temario para dictar las conferencias	Jefe comercial
2	Estructurar un listado con las personas que van a participar en el evento	Jefe comercial
3	Definir fechas para el evento	Jefe comercial
4	Solicitar la autorización para la realización de las charlas a los jefes inmediatos	Jefe comercial
5	Ejecutar la capacitación	Jefe comercial
6	Informar los pormenores de la reunión	Jefe comercial

	Macroproceso: Gestión de	Código: IFC-GC-CA
	administración estratégica	Versión: 1.0
	Procedimiento de: Capacitación	Fecha: 21/5/2019
	interna	Página: 3

1. Elaborar un temario para dictar las conferencias:

Se inicia con la elaboración del contenido de las capacitaciones a dictarse de acuerdo con cada equipo de trabajo, a cargo del Jefe Comercial. (Tarea manual)

2. Estructurar un listado con las personas que van a participar en el evento:

El Jefe Comercial elabora un listado con el grupo de personas que se va a asistir a la charla, adiestramiento y/o capacitación. (Tarea manual)

3. Definir fechas para el evento:

El Jefe Comercial se encarga de elaborar un calendario de charlas, adiestramiento o capacitación de acuerdo con la disponibilidad de los equipos de trabajo.

4. Solicitar la autorización para la realización de las charlas a los jefes inmediatos:

El Jefe Comercial procede a conversar con cada jefe departamental, con la finalidad de confirmar la realización del evento.

5. Ejecutar la capacitación:

El jefe comercial se encarga dar inicio al evento planteado con la finalidad de cumplir con el objetivo fijado. (Tarea manual)


6. Informar los pormenores de la reunión:

El Jefe Comercial realiza un informe adjuntando conclusiones y recomendaciones del evento.

Definiciones

Charlas:

Conferencia o disertación acerca de un tema que se da en un ambiente familiar, distendido y ameno, sin la solemnidad o formalidad habituales.

	Macroproceso: Gestión de	Código: IFC-GC-CA
	administración estratégica	Versión: 1.0
	Procedimiento de: Capacitación	Fecha: 21/5/2019
	interna	Página: 4

Adiestramiento:

Conferencia o disertación acerca de un tema que se da en un ambiente familiar, distendido y ameno, sin la solemnidad o formalidad habituales.

Formación:

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

SAF: Sistema de administración financiera

Registros

El formato registro de capacitación se encuentra en la sección de Anexos.


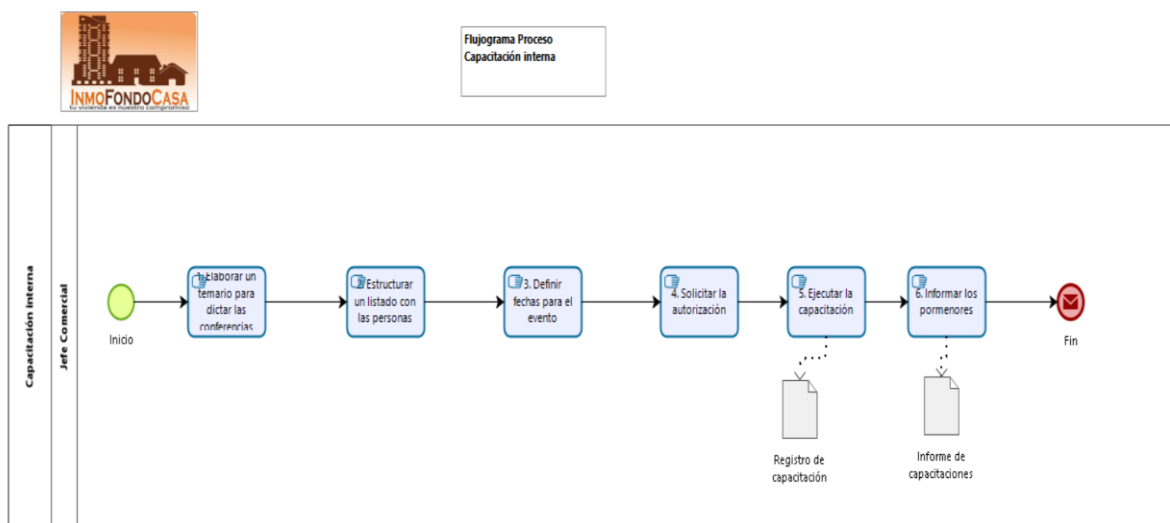
	Macroproceso: Gestión de	Código: IFC-GC-CA
	administración estratégica	Versión: 1.0
	Procedimiento de: Capacitación	Fecha: 21/5/2019
	interna	Página: 5

Diagrama de flujo



Referencias

PLAN NACIONAL DE GOBIERNO


SRI

IESS

NORMAS ISO 9001 – 2015

Políticas del proceso

- El Jefe Comercial es el encargado de dar seguimiento al proceso y, por consiguiente, es su máxima autoridad.
- La fuerza de ventas debe realizar una constante evaluación de este proceso, así como también deberán plantear oportunidades de mejora que permitan una optimización de la eficiencia y eficacia del proceso.
- Es obligación de todos los colaboradores asistir puntualmente, a las capacitaciones programadas.

	Macroproceso: Gestión de	Código: IFC-GC-CA
	administración estratégica	Versión: 1.0
	Procedimiento de: Capacitación	Fecha: 21/5/2019
	interna	Página: 6

Indicadores de gestión del proceso

Indicador: $Eficiencia = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ productiva}$	
Nombre del proceso: Capacitación Interna	
Nombre del Indicador Porcentaje de capacitaciones realizadas	Fórmula de cálculo Número de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planificadas
Línea Base: 100%	Meta: Ejecutar el 100% de las capacitaciones planificadas.
Frecuencia de Cálculo: Anual	Fuente para el cálculo: Indicadores de gestión Plan Estratégico Planes Operativos
Responsable de la medición: Jefe Comercial	Período de Medición: 2019 – 2023

Realizado por: Rusbelt Campoverde	Revisado por: Fernando Razo	Aprobado por: Carlos Erazo
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Seguimiento de procesos

Con los procesos levantados, identificados y documentados es posible llevar un control posterior de estos, mediante la utilización de la matriz de seguimiento de procesos, es importante recalcar que, el alcance de la aplicación del presente proyecto es únicamente hasta la fase de documentación de los procesos, las fases posteriores corresponden a la ejecución de los procesos y no se encuentra contemplado dentro del dimensionamiento desde la concepción de diseño de planeación de procesos, cada una de las fases representan un 20% de avance del proyecto, en vista de que, el alcance de la temática abordada en la presente investigación no llega hasta el nivel de implementación del proyecto únicamente se contará con un 60% de actividades entre las cuales están: identificación, levantamiento y documentación de los procesos de Inmofondocasa.

Tabla 18 Matriz seguimiento de procesos






PROCESOS EN GESTIÓN													
Num	Tipo	PROCESO	Departamento	Responsable Levantamiento	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Identificado	Levantado	Documentado	Formalizado	Publicado	% de Cumplimiento	Observaciones
1	GOBERNANTE	Planeación estratégica	Gerencia General	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
2	GOBERNANTE	Atención al cliente	Gerencia General	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
3	GOBERNANTE	Control de estrategias	Gerencia General	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
4	SUSTANTIVO	Adquisición de inmuebles	Jefe Comercial	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
5	SUSTANTIVO	Comercialización de inmuebles	Jefe Comercial	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
6	SUSTANTIVO	Formalización de trámites y operaciones	Jefe Comercial	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
7	SUSTANTIVO	Capacitación interna	Jefe Comercial	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
8	SUSTANTIVO	Análisis satisfacción al cliente	Jefe Comercial	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
9	SUSTANTIVO	Diseño y mejoramiento de canales de comunicación	Jefe Comercial	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
10	ADJETIVO	Elaboración de contratos	Jefe Administrativo	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
11	ADJETIVO	Integración y retención de talento humano	Jefe Administrativo	Rusbelt Campoverde	15-03-2019	30-05-2019	x	x	x			60%	La formalización y publicación del proceso es responsabilidad de Inmofondocasa Cia. Ltda.
		11	11	11	11	11	11	11	11	0	0		

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

Análisis de Tiempo de Ciclo de Procesos

Para el análisis del tiempo de ciclo de los procesos documentados se utiliza el diagrama de flujo por bloques, esta herramienta tiene las siguientes características:

Tabla 19 Símbología diagrama de flujo por bloques

	Operación: hay una operación cuando se modifica de manera intencionada cualquiera de las características físicas o químicas de un objeto.
	Inspección: se hace una inspección cuando un objeto es examinado para fines de identificación o para comprobar la cantidad o calidad de cualquiera de sus propiedades.
	Transporte: cuando un objeto es llevado de un lugar a otro, salvo cuando el traslado es parte de la operación.
	Demora: hay demora con relación a un objeto cuando las condiciones (salvo las que modifiquen intencionalmente las características físicas o químicas del objeto) no permitan o requieran la ejecución de la acción siguiente prevista. La demora también se denomina almacenamiento temporal.
	Almacenamiento: existe almacenamiento cuando un objeto es guardado y protegido contra el traslado no autorizado del mismo.

Fuente: (Aldana de la Vega & Álvarez Builes, 2011, pág. 222)

Esta metodología permite la identificación de las tareas que componen las actividades de un proceso, su interacción entre actividades predecesoras y determinación del tiempo de ciclo; es decir el tiempo en el cual se obtiene la salida del proceso.

Tabla 20 Diagrama de flujo por bloques proceso de planeación estratégica

Tarea	Nombre del proceso:	Planeación Estratégica					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costos de la actividad
	Descripción de actividades	→	■	●	◐	▼				
A	Realizar el análisis de situación de la empresa						15	El gerente de la empresa analiza la situación actual de la empresa, a través de la evaluación de factores PEST, análisis de benchmarking y auditoría interna de la organización. Se utiliza evaluaciones cualitativas y cuantitativas para conocer la posición de la empresa frente a su entorno, industria y competidores y también análisis de variables de auditoría interna (check-list) Se carga en el sistema de administración y finanzas (SAF), la información del análisis externo e interno. (Tarea de usuario)	N/A	\$ 458.50
B	Identificar los factores críticos de éxito de la empresa						3	El sistema SAF se encarga de elegir las 5 principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; total 20 factores de éxito. (Tarea de sistema – requisito funcional).	A	\$ 91.70
C	Desarrollar matriz FODA						5	El usuario ingresa en el sistema el cruce de factores de éxito (FA; DO; FA; DA), se digitan las estrategias de acuerdo con cada cruce de variables. (Tarea de usuario)	B	\$ 152.83
D	Generar el plan estratégico						12	El usuario ingresa en el sistema SAF y procede a llenar los campos de estrategias, perspectivas BSC, indicadores del gestión, plazos y presupuestos para el plan estratégico a tres o cinco años, dependiendo del caso. (Tarea de usuario)	C	\$ 366.80
E	Generar los planes operativos						14	El usuario ingresa en el sistema SAF y procede a llenar los campos de estrategias, perspectivas BSC, indicadores del gestión, plazos y presupuestos para el plan operativo anual. (Tarea de usuario)	D	\$ 427.93
F	Difundir el plan estratégico						1	Una vez el plan estratégico esté terminado, el sistema SAF automáticamente envía una notificación a todo el personal vía email, socializando los resultados del plan estratégico. (Tarea de mensaje – requisitos de sistema)	E	\$ 30.57
Tiempo de ciclo del proceso							50	Total costo del proceso:		\$ 1,528.33

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de planeación estratégica es de 50 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 400 horas, teniendo en cuenta que una jornada diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$1,528.33.

Tabla 21 Diagrama de flujo por bloques proceso Atención al Cliente

Nombre del proceso:		Atención al cliente					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costos de la actividad
Tarea	Descripción de actividades	➔	■	●	◐	▼				
A	Tomar contacto con el cliente			X			2	El agente de ventas o real estate toma contacto con el cliente a través de una comunicación inbound o outbound, en el sistema de administración y finanzas (SAF), registra la información del cliente en la opción de CRM. (Tarea de usuario)	N/A	\$ 61.13
B	Identificar las necesidades del cliente		X				2	En el sistema SAF el real estate registra la atención del contacto con el cliente, en el CRM se escoge la opción de requerimiento que tenga el cliente. (Tarea de usuario – requisito funcional).	A	\$ 61.13
C	Solucionar la necesidad del cliente			X			10	El agente de ventas da solución a la necesidad del cliente. (Tarea manual) Aquí cabe hacer la siguiente pregunta: ¿La necesidad del cliente fue solucionada? Si: Ir a la actividad 4. No: Regresar a la actividad 3.	B	\$ 305.67
D	Evaluar la conformidad del servicio prestado		X				1	El usuario ingresa en el sistema SAF y procede registrar la atención del cliente y le solicita que evalúe la atención recibida en base a los siguientes parámetros: Totalmente satisfactoria, satisfactoria, neutral, regular, insuficiente. (Tarea de usuario)	C	\$ 30.57
E	Implantar programas de mejora					X	2	El usuario ingresa en el sistema SAF y procede sacar un reporte sobre el nivel del servicio de la atención a clientes, y se plantean programas, planes o proyectos de mejora en consenso con la Gerencia General, finalmente, se difunde los planes de mejora a todos los departamentos. (Tarea de usuario)	D	\$ 61.13
Tiempo de ciclo del proceso							17	Total costo del proceso:		\$ 519.63

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de atención al cliente es de 17 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 136 horas, teniendo en cuenta que una jornada diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$519.63.

Tabla 22 Diagrama de flujo por bloques proceso Control de Estrategias

Nombre del proceso:		Control de Estrategias					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costos de la actividad
Tarea	Descripción de actividades	→	■	●	◐	▼				
A	Verificar el cumplimiento de indicadores		x				1	El gerente de la empresa ingresa al sistema de administración y finanzas (SAF) y evalúa el cumplimiento de los indicadores de gestión de los planes operativos y/o planes estratégicos, verifica las metas a través del Balanced scorecard. (Tarea de usuario) Compuerta de decisión ¿La estrategia cumple con la línea base? Sí: Ir a la actividad 2. No: Ir a la actividad 3.	N/A	\$ 30.57
B	Elaborar reporte de cumplimiento de estrategias			x			1	El gerente de la empresa ingresa al sistema de administración y finanzas (SAF), procede a elaborar el reporte de cumplimiento de estrategias, detallando la estrategia, departamento y porcentaje de cumplimiento del indicador. (Tarea de usuario).	A	\$ 30.57
C	Formular plan de acción o contingencia			x			2	El usuario ingresa en el sistema SAF y formula planes de acción o contingentes para que se pueda cumplir con la línea base de estos. (Tarea de usuario) Compuerta inclusiva	B	\$ 61.13
D	Difundir el reporte de cumplimiento de estrategias			x			3	El usuario ingresa en el sistema SAF y procede a llenar los campos del reporte de cumplimientos de estrategias. (Tarea de usuario) Compuerta de decisión ¿La estrategia ya cumple con la línea base? Sí: Finalizar el proceso No: Regresar a la actividad 4	C	\$ 91.70
Tiempo de ciclo del proceso							7	Total costo del proceso:		\$ 213.97

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de control de estrategias es de 7 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 56 horas, teniendo en cuenta que una jornada diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$213.97.

Tabla 23 Diagrama de flujo por bloques proceso Adquisición de inmuebles

Nombre del proceso:		Adquisición de inmuebles					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costos de la actividad
Tarea	Descripción de actividades	→	■	●	◐	▼				
A	Encontrar clientes potenciales			x			15	El asesor de ventas se encarga de realizar una búsqueda exhaustiva en campo y consultas en medios de comunicación y redes sociales sobre potenciales proveedores que estén dispuestos a rentar o vender un bien inmueble. Posteriormente, se encarga de registrar las gestiones de contacto en el sistema SAF. (Tarea de usuario)	N/A	\$ 600.00
B	Realizar tasación del bien inmueble			x			4	El asesor de ventas se encarga de realizar la tasación del inmueble, basado en los criterios de vías de acceso, planificación urbanística, tiempo de construcción, sector y valores de mercado. (Tarea manual).	A	\$ 160.00
C	Gestionar negociación					x	20	El asesor de ventas agenda una reunión con el propietario del predio para ofrecer la negociación y representación para su venta o renta. (Tarea manual) Aquí cabe hacer la pregunta: Compuerta de decisión ¿El proveedor está de acuerdo con los términos de negociación? Si: Ir a la actividad 4. No: Fin del proceso	B	\$ 800.00
D	Concretar autorización para venta o renta					x	60	El agente de ventas oficializa la autorización para la venta o renta del bien inmueble a través de la firma de un acuerdo contractual por comisión de servicios, finalmente, publica en redes sociales, medios de comunicación impresos e imprime material publicitario. (Tarea manual)	C	\$ 2,400.00
Tiempo de ciclo del proceso							99	Total costo del proceso:		\$ 3,960.00

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de planeación estratégica es de 99 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 792 horas, teniendo en cuenta que una jornada diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$3,960.00.

Tabla 24 Diagrama de flujo por bloques proceso Comercialización de inmuebles

Tarea	Nombre del proceso: Comercialización de inmuebles					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costos de la actividad
	Descripción de actividades	→	■	●	◐				
A	Publicar oferta de inmuebles en existencia			x		15	El asesor de ventas se encarga de realizar publicación de la oferta o catálogo de bienes en existencia que están listos para rentar o vender. Posteriormente, se encarga de registrar las gestiones de contacto en el sistema SAF. (Tarea de usuario)	N/A	\$ 600.00
B	Contactar con clientes potenciales			x		24	El asesor de ventas se encarga de contactar a los clientes potenciales o interesados en los bienes. (Tarea manual). Compuerta exclusiva: ¿Existen interesados en los inmuebles? Si: Ir a la actividad 3. No: Fin del proceso.	A	\$ 960.00
C	Presentar el inmueble				x	5	El asesor de ventas agenda una reunión con los clientes potenciales para ofrecer la venta o renta de los bienes promocionados. (Tarea manual) Compuerta de decisión ¿El cliente está de acuerdo con los términos de negociación? Si: Ir a la actividad 4. No: Fin del proceso	B	\$ 200.00
D	Concretar autorización para venta o renta					30	El agente de ventas oficializa la autorización para la venta o renta del bien inmueble a través de la firma de un acuerdo contractual y se cobra el porcentaje de reserva del bien con el cliente. Después estas gestiones se registran en el sistema SAF. (Tarea de usuario)	C	\$ 1,200.00
						Tiempo de ciclo del proceso	74	Total costo del proceso:	\$ 2,960.00

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de comercialización de inmuebles es de 74 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 592 horas, teniendo en cuenta que una jornada diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$2,690.00.

Tabla 25 Diagrama de flujo por bloques proceso Formalización de Trámites y Operaciones

Tarea	Nombre del proceso:	Formalización de trámites y operaciones					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costos de la actividad
	Descripción de actividades	→	■	●	◐	▼				
A	Analizar la forma de pago del comprador (arrendatario)					x	3	El asesor de ventas se evaluar la forma de pago del comprador o arrendatario y se fijan compromisos de pago. (Tarea manual)	N/A	\$ 120.00
B	Verificar la documentación del inmueble				x		2	El asesor de ventas se encarga de verificar que la documentación del bien se encuentre completa. (Tarea manual). Compuerta exclusiva: ¿La documentación del inmueble está completa? Si: Ir a la actividad 3. No: Regresar a la actividad 2.	A	\$ 80.00
C	Validar la documentación de las partes					x	5	El asesor de ventas se encarga de verificar que la documentación de las partes (comprador o arrendatario y vendedor) completa. (Tarea manual). Compuerta exclusiva: ¿La documentación de las partes está completa? Si: Ir a la actividad 4. No: Regresar a la actividad 3.	B	\$ 200.00
D	Celebrar acuerdos pre-contractuales entre las partes						30	El agente de ventas oficializa la autorización para la venta o renta del bien inmueble a través de la celebración de acuerdo pre-contractuales entre las partes. Después estas gestiones se registran el en sistema SAF. (Tarea de usuario)	C	\$ 1,200.00
					Tiempo de ciclo del proceso		40	Total costo del proceso:		\$ 1,600.00

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de formalización de trámites y operaciones es de 40 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 320 horas, teniendo en cuenta que una jordana diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$1,600.00.

Tabla 26 Diagrama de flujo por bloques proceso Capacitación Interna

Tarea	Capacitación Interna					Tiempo de la tarea (días)	Descripción	Precedencias	Costo de la actividad
	Nombre del proceso:	→	■	●	◐				
A	Elaborar un temario para dictar las conferencias			X		13	Se inicia con la elaboración del contenido de las capacitaciones a dictarse de acuerdo con cada equipo de trabajo, a cargo del Jefe Comercial. (Tarea manual)	N/A	\$ 520.00
B	Estructurar un listado con las personas que van a participar en el evento			X		3	El Jefe Comercial elabora un listado con el grupo de personas que se va a asistir a la charla, adiestramiento y/o capacitación. (Tarea manual)	A	\$ 120.00
C	Definir las fechas del evento				X	10	El Jefe Comercial procede a conversar con cada jefe departamental, con la finalidad de confirmar la realización del evento.	B	\$ 400.00
D	Solicitar la autorización para la realización de las charlas a los jefes inmediatos				X	4	El Jefe Comercial procede a conversar con cada jefe departamental, con la finalidad de confirmar la realización del evento.	C	\$ 160.00
E	Ejecutar la capacitación			X		2	El jefe comercial se encarga dar inicio al evento planteado con la finalidad de cumplir con el objetivo fijado. (Tarea manual)	D	\$ 80.00
F	Informar los pormenores de la reunión				X	12	El Jefe Comercial realiza un informe adjuntando conclusiones y recomendaciones del evento.	E	\$ 480.00
Tiempo de ciclo del proceso:						44	Total costo del proceso:		\$ 1,760.00

Elaborado por: Rusbelt Campoverde Vilca

El tiempo de ciclo del proceso de planeación estratégica es de 44 días, lo que quiere decir que aproximadamente en ese tiempo se generan las salidas del proceso, específicamente en horas se tiene una duración de 352 horas, teniendo en cuenta que una jornada diaria de trabajo corresponde a 8 horas. Con un costo total de actividades de \$1,760.00.

Se estima que, con la actualización de procesos estas actividades y tiempos se reduzcan considerablemente y que la organización pueda contar con una gestión de procesos alineada en términos de calidad con la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

CONCLUSIONES

En la etapa del diagnóstico de situación As Is, de la empresa se pudo evidenciar que existen procesos identificados, pero no encuentran documentados, lo que genera una escasa estandarización de procesos y actividades, traducido en el limitado aprovechamiento de recursos, demoras en el procesamiento de trámites y malestar en los clientes internos y externos, se logró diagnosticar y determinar la gestión actual de la empresa que es de carácter empírico y se fundamenta en la realización de actividades rutinarias y que no siguen un orden sistemático.

La medición o control de actividades en los procesos es un referente de la gestión de calidad, lo que ha permitido con el presente documento, levantar y diagramar siete procesos en sus niveles gobernantes y sustantivos para que posteriormente sean automatizados. Adicionalmente, el análisis de tiempos y movimientos de los procesos actuales reflejan tiempos ciclo y costos de operación elevados; lo que se pretende con la implantación a futuro de la automatización de la gestión por procesos es que la organización aproveche al máximo sus recursos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la institución beneficiaria, que tome en cuenta los resultados obtenidos con el presente trabajo práctico y que se analice su puesta en marcha en la organización, fijando al análisis de rendimiento e importancia como herramienta de diagnóstico de la gestión por procesos futura basada en oportunidades de mejora y fortalecimiento institucional.

En base al modelo actual se recomienda plantear los criterios de mejora continua como procesos TO BE, es decir, la visión futura de crecimiento que tiene la empresa, a través de la automatización únicamente los procesos y/o actividades que necesiten de una interacción con el sistema SAF, lo que significa, una optimización de recursos financieros y tiempo. Así también, buscar mecanismos o herramientas que permitan una mayor optimización de los tiempos de tareas y en general, de los tiempos de ciclo de los procesos, así como también llevar un adecuado control estadístico sobre sus procedimientos y que, estos a su vez se orienten a una gestión basada en resultados.


BIBLIOGRAFÍA

- Aldana de la Vega, L., & Álvarez Builes, M. P. (2011). *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfaomega.
- Barrios Hernández, K. C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero Vera, E. (Abril de 2019). *La Gestión de Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. Recuperado el 04 de Abril de 2019, de <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=135253372&S=R&D=zbh&EbscoContent=dGJyMMvI7ESeprY4v%2BbwOLCmr1Gep7ZSsqa4TbeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpsEyzqrFKuePfgex43zx>
- de Vega, L. A., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., González Soler, C. E., & Villegas Cortéz, A. (2011). *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfa Omega.
- Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 08 de Abril de 2019, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2016). *Norma Técnica prestación de servicios y administración por procesos*. Obtenido de Acuerdo Ministerial 1573. Registro Oficial 739 del 22 de abril del 2016: <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-739-Acuerdo-Ministerial-1573.pdf>
- Espinosa, L. (2018). *“Levantamiento y modelamiento del proceso sustantivo para cotización y compra de repuestos para vehículos de la empresa MUNDO MOTRIZ S.A.” Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero en Gestión Empresarial*. Quito: Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Geo Bienes. (9 de Noviembre de 2014). *Reglamento de funcionamiento de las compañías que realizan la actividad inmobiliaria*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://geobienes.com/blog/reglamento-de-funcionamiento-de-las-companias-que-realizan-la-actividad-inmobiliaria>

- Gestión Digital. (s.f.). *El sector constructor, un termómetro de la economía nacional*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-constructor-un-termometro-de-la-economia-nacional>
- Guerra, D. (20 de Diciembre de 2018). *¿Existió una burbuja en el mercado inmobiliario del Ecuador?* Recuperado el 23 de Abril de 2019, de Revista Polémika: http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika013/polemika_013.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ortiz, D. (2019). *Diseño de un sistema de gestión por procesos, basado en los procesos sustantivos para la empresa HS-SOTEC seguridad electrónica y satelital. Trabajo de titulación previo la obtención del título de ingeniero en Gestión Empresarial*. Quito: Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: Aenor.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de manuales de procesos*. Madrid: Aenor.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid : ESIC.
- Pérez Urrego, M. L. (2013). *Seis Sigma: Guía didáctica para Pymes*. Bogotá: ProQuest ebrary.
- Revista Ekos. (s.f.). *El sector de la construcción: evolución y proyecciones*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-de-la-construccion-evolucion-y-proyecciones>
- Revista Líderes. (6 de Noviembre de 2018). *El optimismo retorna al sector constructor*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/optimismo-retorna-sector-constructor-economia.html>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Strickland III, A., Gamble, J. E., Janes, A., & Sutton, C. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- White, S. A., & Miers, D. (2009). *Guía y Referencia y Modelando BPMN*. Lighthouse Point: Future Strategies.

ANEXOS


Anexo 1 – Formato manual de procesos

	Procedimiento de: XXX	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página: 1

PROCEDIMIENTO DE XXX

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Revisión:	Fecha de aprobación:	Modificación

	Procedimiento de: XXX	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página: 2

OBJETIVO:


ALCANCE:

RESPONSABLE DEL PROCESO:

DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:

CONTENIDO

PROCEDIMIENTO DE XXX	1
OBJETIVO:.....	2
ALCANCE:	2
RESPONSABLE DEL PROCESO:	2
DEPARTAMENTO (S) / AFECTADO (S) POR EL PROCESO:	2
1. Descripción de actividades.....	3
2. Información complementaria.....	3
3. Registros	3
4. Diagrama de flujo.....	3
5. referencias.....	3
6. indicadores	3

	Procedimiento de: XXX	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página: 3

1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Descripción	Responsable
1		
2		
3		
4		
5		

2. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

3. REGISTROS

4. DIAGRAMA DE FLUJO

5. REFERENCIAS


6. INDICADORES

Anexo 4 Formato Manual de Procesos BPMN 2.0

Planeación estratégica

Bizagi Modeler

Tabla de Contenidos

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
BIZAGI MODELER.....	1
1 DIAGRAMA 1.....	3
1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
1.1.1 Elementos del proceso.....	4
1.1.1.1  2. Identificar los factores críticos de éxito	4

1 DIAGRAMA 1

