



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTION EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa
INMOBILIARIUM CIA. LTDA**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Secaira Jarrín, Paola Elizabeth

DIRECTOR: Chiriboga Ponce, Carlos Marcelo, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mg. Ing.

Carlos Marcelo Chiriboga Ponce

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “ **Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa INMOBILIARIUM CIA. LTDA.**” realizado por **Paola Elizabeth Secaira Jarrín**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, abril 2015

f).....
Mg. Ing. Carlos Marcelo Chiriboga Ponce

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Secaira Jarrin Paola Elizabeth** declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa INMOBILIARIUM CIA. LTDA, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Msc. Carlos Marcelo Chiriboga Ponce director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Secaira Jarrin Paola Elizabeth

Cédula: **171189417-8**

DEDICATORIA

A Dios por ser el motor de mi vida y haberme permitido seguir un sueño más y llenarme de bendiciones en lo familiar, profesional y personal.

A mi esposo que fue y es una gran ayuda en mi vida, el que me apoyo en todo sentido en esta carrera.

A mi hijo que me impulsa a seguir día a día este camino tan precioso que es ser madre.

A mis padres por ser mi gran apoyo en todo momento y en todo sentido, porque me han enseñado a no darme por vencida y luchar hasta el final, y a mi madre en si porque gracias a ella y su búsqueda de verme crecer me impulso a escoger este nuevo reto.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de incrementar mis conocimientos profesionales, pero sobre todo por ayudarme a fortalecer mis valores y principios.

A la empresa Inmobiliarium que permitió hacer el diseño por procesos, para el mejoramiento y crecimiento conjunto.

Al Mg. Ing. Marcelo Chiriboga Ponce por su tiempo, esmero y apoyo brindado en todo el desarrollo del presente trabajo.

A todos los docentes que pertenecen a la Universidad porque cada uno de ellos hicieron de mi estudio y tiempo en la misma algo especial.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I	1
1. EL MODELO DE GESTION POR PROCESOS	2
1.1. El enfoque de la gestión centrada en los procesos	2
1.2. El nuevo paradigma: los procesos.	2
1.3. Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión.....	3
1.4. Beneficios de la Gestión por Procesos.	5
1.5. El desarrollo de la organización.	5
1.6. Características de los procesos en las organizaciones	7
1.7. Tipos de procesos.	8
1.8. Procesos de Apoyo.	9
1.9. Identificación de los procesos en una organización.....	11
1.10. Elementos del modelo de gestión por procesos	12
1.11. Dominio del Proceso sobre la Estructura.	12
1.12. Orientación a la generación de valor en la misma actividad organizativa de procesos. ..	13
1.12.1. <i>Desarrollo de una metodología para aplicar la gestión basada en procesos.</i> 13	
1.12.2. <i>Glosario de Términos</i>	14
CAPÍTULO II	16
2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	17
2.1. Análisis del macro ambiente	17
2.1.1. <i>Producto Interno Bruto (PIB).</i>	17
2.1.2. <i>Inflación.</i>	20
2.1.3. <i>Tasas de Interés.</i>	21
2.1.4. <i>Obligaciones Tributarias.</i>	23
2.2. Análisis de los elementos organizacionales de la empresa	25
2.2.1. <i>Información general.</i>	25
2.2.2. <i>Operaciones.</i>	25
2.2.3. <i>Productos.</i>	26
2.2.4. <i>Mercado.</i>	27
2.2.5. <i>Estrategias.</i>	28
2.2.6. <i>Ventas.</i>	28
2.2.7. <i>Publicidad.</i>	28
2.1. Ventas del año 2014	30
2.2. Análisis de la cadena de valor de la empresa.....	35

2.2.1.	<i>Finalidad.</i>	35
2.2.2.	<i>La Misión.</i>	35
2.2.3.	<i>Visión.</i>	35
2.2.4.	<i>Valores Corporativos.</i>	36
2.2.5.	<i>Cadena de Valor.</i>	36
2.2.6.	<i>Actividades de dirección.</i>	39
2.2.7.	<i>Actividades primarias.</i>	39
2.2.8.	<i>Actividades secundarias.</i>	39
2.3.	Levantamiento de procesos de la empresa	40
CAPÍTULO III		41
3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR PROCESOS		42
3.1.	Diseño del mapa de procesos de la empresa	42
3.1.1.	<i>Tipología de Procesos.</i>	42
3.1.2.	<i>Mapa de procesos.</i>	42
3.2.	Elaboración de la matriz de Macroprocesos, procesos y subprocesos de la empresa.	45
3.3.	Rediseño de la estructura organizacional bajo el enfoque de procesos.	46
3.4.	Formulación de indicadores de gestión de los procesos Agregadores de valor	47
3.4.1.	<i>Matriz de Priorización de Procesos críticos de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.</i> 53	
3.4.2.	<i>Análisis de Procesos Críticos de la empresa INMOBILIARIUM CÍA. LTDA.</i>	61
3.4.3.	<i>Propuesta de rediseño de procesos críticos.</i>	70
CAPÍTULO IV		80
4. REDISEÑO ORGANIZATIVO EN BASE AL MODELO DE GESTION POR PROCESOS		81
4.1.	Diseño de la nueva estructura organizacional	81
4.2.	Formulación de las atribuciones y responsabilidades para cada una de las unidades organizacionales de la empresa	85
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES		102
BIBLIOGRAFÍA		103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento del producto interno Bruto por años en el Ecuador (2005-2014)	19
Tabla 2 Inflación Anual en el Ecuador.....	20
Tabla 3 Tasa de Interés	22
Tabla 4 Principales Proyectos Inmobiliarios	27
Tabla 5 Costos del Último año	29
Tabla 6 Ingresos por venta de unidades inmobiliarias (año2014)	30
Tabla 7 Programación de ventas vs ventas realizadas (año2014)	31
Tabla 8 Porcentaje de ejecución de metas programadas (año2014).....	32
Tabla 9 Ingresos vs Gastos (año2014)	33
Tabla 10 Utilidad Neta (año2014)	34
Tabla 11 Macro proceso: Gobernante.....	45
Tabla 12 Macro proceso: Generador de Valor	45
Tabla 13 Macro proceso: de apoyo.....	45
Tabla 14 Indicador de Cumplimiento Presupuestario	47
Tabla 15 Indicador de Efectividad de los Medios	48
Tabla 16 Indicador de Visitas a Clientes	48
Tabla 17 Indicador de Efectividad Comercial	49
Tabla 18 Indicador de Ingresos por asesor	49
Tabla 19 Indicador de Seguimiento al Cliente.....	51
Tabla 20 Indicador de Oportunidad de Recursos	51
Tabla 21 Indicador de Obligaciones Tributarias	52
Tabla 22 Indicador de Efectividad en la selección del personal	52
Tabla 23 Indicador de Capacitación Efectiva	53
Tabla 24 Matriz de Priorización de Avalúos y Peritajes de Bienes Inmuebles	54
Tabla 25 Matriz de Priorización de Corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis	55
Tabla 26 Matriz de Priorización de Asesoría inmobiliaria	56
Tabla 27 Matriz de Priorización de Provisión de materiales y acabados para la construcción	56
Tabla 28 Matriz de Priorización de Gestión de mercadeo y CRM	57
Tabla 29 Matriz de Priorización de Gestión comercial.....	58
Tabla 30 Matriz de Priorización de Gestión Administrativa	59
Tabla 31 Matriz de Priorización de Gestión Financiera	59
Tabla 32 Matriz de Priorización de Gestión de Talento Humano.....	60

Tabla 33 Análisis actual de actividades del procedimiento de contratación del personal	61
Tabla 34 Análisis actual del valor agregado del procedimiento contratación del personal...	62
Tabla 35 Análisis actual por tipo de actividad del procedimiento contratación del personal	63
Tabla 36 Análisis actual de actividades del proceso de aceptación de la propiedad	64
Tabla 37 Análisis actual del valor agregado del procedimiento de aceptación de la propiedad	65
Tabla 38 Análisis actual por actividad del procedimiento de aceptación de la propiedad	66
Tabla 39 Análisis actual de actividades del procedimiento recepción del bien	67
Tabla 40 Análisis actual del valor agregado del procedimiento de recepción del bien	68
Tabla 41 Análisis actual por tipo de actividad del procedimiento de recepción del bien	69
Tabla 42 Análisis de actividades para el procedimiento propuesto de contratación del personal.....	70
Tabla 43 Análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de contratación del personal.....	71
Tabla 44 Análisis por tipo de actividad del procedimiento propuesto de contratación del personal.....	72
Tabla 45 Análisis de las actividades del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad.....	73
Tabla 46 Análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad.....	74
Tabla 47 Análisis por tipo de actividades del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad.....	76
Tabla 48 Análisis de las actividades del procedimiento propuesto de recepción del bien	77
Tabla 49 Análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de recepción del bien ...	78
Tabla 50 Análisis por actividades del procedimiento propuesto de recepción del bien.....	79
Tabla 51 Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos del Direccionamiento de la gestión institucional	88
Tabla 52 Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión Administrativa	92
Tabla 53 Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión de Talento Humano.....	94
Tabla 54 Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión de Mercadeo y CRM	96
Tabla 55 Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión Comercial..	99
Tabla 56 Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión de Postventa	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Visión estratégica del desarrollo de la organización.....	7
Figura 2. Crecimiento producto interno Bruto por años en el Ecuador (2005-2014)	19
Figura 3. Porcentajes de inflación Anual en el Ecuador	20
Figura 4. Evolución de las Tasas activas en el Ecuador	22
Figura 5. Programación de ventas vs ventas realizadas	31
Figura 6. Porcentaje de ejecución de metas programadas	32
Figura 7. Ingresos vs Gastos	33
Figura 8. Utilidad Neta	34
Figura 9. Cadena de Valor de la empresa Inmobiliarium CÍA.LTDA.....	38
Figura 10. Procesos que intervienen en la gestión integral de la empresa Inmobiliarium CÍA. LTDA	43
Figura 11. Estructura Organizacional de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.....	47
Figura 12. Estructura Organizacional de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.....	82
Figura 13. Estructura organizacional Gerencia General.....	82
Figura 14. Estructura organizacional la Unidad de Gestión de Talento humano	83
Figura 15. Estructura organizacional de la Unidad Administrativa Financiera	83
Figura 16. Estructura organizacional de Mercadeo y CRM	84
Figura 17. Estructura Organizacional de la Unidad de Gestión Comercial	84
Figura 18. Estructura organizacional de la unidad de Gestión de posventa	85
Figura 19. Procesos Gobernantes	85
Figura 20. Procesos Habilitantes de Apoyo	89
Figura 21. Procesos Agregadores de Valor	94

RESUMEN

La presente tesis está orientada a la investigación y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Inmobiliarium CIA. LTDA, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y rendimiento ya que no se malgastaran los recursos de tiempo y dinero en esfuerzos inservibles, donde se realiza un análisis de la situación actual de la empresa y la necesidad de adoptar un enfoque basado en procesos para la mejora de la organización.

Los procesos definidos para la empresa Inmobiliarium CÍA.LTDA., fueron los procesos Gobernantes, Agregadores de valor y Habilitantes de apoyo, con todo esto se pudo determinar que existen procesos de la empresa Inmobiliarium que tienen mayor impacto en la relación con el cliente, por lo que es fundamental procurar su eficacia y eficiencia a fin de atender adecuadamente las necesidades de los clientes y se debe llevar adelante como primer paso para la implementación del modelo de gestión por procesos.

La aplicación del enfoque basado en procesos le brinda a la empresa la oportunidad de optimizar sus recursos y rendimiento ya que no se malgastan recursos de tiempo en esfuerzos inservibles.

PALABRAS CLAVES: Procesos, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

The following thesis/dissertation paper is focused on the research and proposition of a new management model for processes for Inmobiliarium CIA.LTD. Its main purpose is to improve the company's service and performance quality by not wasting resources and time in unfruitful efforts. An analysis of the situation the company is in now was made, in which the need to adopt a process-based focus in order to achieve improvement in the organization became evident.

The processes defined for Inmobiliarium CÍA. LTDA were the Governing processes, the Adding value processes, and the Enabling support processes. It was determined that some of the processes in Inmobiliarium have a greater impact in the relationship with the client, making it fundamental for these processes to be efficient and effective in order to properly attend to the clients' necessities. Therefore, the next step is to implement the proposed management model for processes.

By applying the new focus based on processes, the company will have the opportunity to optimize its resources and efficiency due to the fact no time and efforts are being wasted on useless efforts. The management model for processes will also add benefit by arrangement, in which the common goal is focused on the client, also providing a frame for the re-designing of work.

KEY WORDS: Processes, continued improvement.

INTRODUCCIÓN

El mercado inmobiliario es cada vez más exigente, el concepto de calidad y servicio son el éxito en el negocio, la información y comunicación hacia los mercados meta hace que los clientes tengan más opciones y demanden bienes que satisfagan sus necesidades; dentro de estos bienes se destacan todos los bienes inmuebles del país los cuales en su condición de inmuebles constituye la oferta de más demanda dentro de la empresa.

Bajo esta circunstancia los constructores están obligados a brindar al cliente un producto de calidad que cumpla con las expectativas de su necesidad dentro de un precio accesible de buena calidad, con este fin el presente documento propone el diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio que brinda la empresa Inmobiliarium.

El presente estudio de la empresa Inmobiliarium Cía. Ltda., bajo el modelo de gestión por procesos y con una visión de servicio al cliente, se desarrolló bajo una metodología y estructura secuencial de capítulos.

La metodología que se aplicó fue en primera instancia de tipo exploratoria y también fue documental, en medida que se revisaron los documentos técnicos como estatutos, manuales, políticas y reglamentos internos para el desarrollo del proyecto. Posteriormente se llevó a cabo una investigación de campo, para obtener información directa en el lugar de los hechos donde se ejecutan los procesos, para lo cual se utilizaron las técnicas de la observación y las entrevistas (individuales y grupales).

En cuanto a la estructura del estudio, el capítulo I trata sobre el modelo de gestión por procesos, su enfoque, características y elementos que lo conforman. En el capítulo II se presenta los resultados del diagnóstico organizacional realizado a la empresa Inmobiliarium Cía. Ltda., en base al análisis de los elementos organizacionales de la misma y su cadena de valor. El capítulo III contiene el diseño del modelo de gestión por procesos propuesto para la empresa, fundamentado en el mapa y la matriz de procesos, el rediseño de la estructura organizacional, la formulación de indicadores de gestión de los procesos agregadores de valor, y el mejoramiento de los procesos críticos. En el capítulo IV se detalla el rediseño organizativo de la empresa en base al modelo de gestión por procesos, en base a la formulación de las atribuciones y responsabilidades para cada una de las unidades organizacionales de la empresa. Finalmente concluye la tesis con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

1. El modelo de gestión por procesos

1.1. El enfoque de la gestión centrada en los procesos

La Gestión Por Procesos consiste en centrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o el proceso que se realiza la organización, en vez de en las tareas o actividades.

Todas las personas que intervienen en una transacción lo hacen manteniendo como referencia el resultado final de la operación; realizan su aporte sin perder de vista el resultado esperado, por ejemplo: la satisfacción del cliente y de la empresa, en una venta. Las actividades se van a sistematizar para lograr que las mismas fluyan integrada y rápidamente hasta el fin de la transacción. Los documentos no se agrupan para pasar de un puesto a otro, sino que el flujo de los mismos va en función de la optimización, de la operación o de la transacción de que se trate.

Cada proceso tendrá un responsable, por lo que la organización departamental puede cambiar drásticamente.

En la gestión tradicional cada persona centra su esfuerzo en la tarea que tiene designada, haciéndola conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas pero con poca información en relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final.

En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente; un administrativo que recibe unos documentos y toma nota de cierta información, no pocas veces desconoce para qué sirve su trabajo y cómo contribuye a los resultados de la empresa. (FERNANDEZ, 2003)

1.2. El nuevo paradigma: los procesos.

Conviene empezar con la comprensión de este término que se convierte en el tema central de la tesis. La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno”. (CARRASCO, 2001)

En la gestión por procesos subyace un cambio cultural y paradigmático. El paradigma jerarquía ha de ser reemplazado por cliente y el departamento por proceso. Todo ello ha de verse reflejado en la estructura organizativa. La capacidad de influir sobre el entorno externo es muy limitada. Es más factible influir en el entorno interno modificando la organización, la estructura de la empresa y los mecanismos de coordinación.

La organización por procesos facilita la orientación de la empresa al cliente. Se basa en equipos de proceso donde se redefinen los puestos de trabajo. Para que el sistema de procesos sea eficaz, el cambio se tiene que producir en tres dimensiones: técnica, organización y personas. (CASAS, 2008)

En las organizaciones tradicionales las personas se agrupan por áreas o departamentos y cada Jefe de departamento concentra su atención en el buen funcionamiento de su área, La coordinación entre los departamentos corresponde a la Dirección General, y así, aunque haya sistemas y rutinas de trabajo, en la práctica el responsable final de cada transacción es el Director General. Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el jefe, empieza a tener dificultades cuando se exige la calidad total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso, pues obliga a esa gran Jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión. La GESTION POR PROCESOS consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinaran las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La Dirección General participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción. (FERNANDEZ, 2003, pág. 43)

1.3. Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión.

Los argumentos más notables para sustentar la tesis de que la Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión son los siguientes:

A. La Calidad

La Gestión por proceso no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos de que la calidad se gestiona, Gestión de Calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

B. La empresa

Igualmente, la Gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de la gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como la clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionando con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento). (PÉREZ, 2010, pág. 46)

1.4. Beneficios de la Gestión por Procesos.

Al establecer un severo diseño para cada proceso, decimos que aumentará el rendimiento ya que no se malgastarán recursos de tiempo en esfuerzos inservibles. La gestión por procesos también nos aportará de beneficios mediante la alineación para lograr un objetivo en común dirigido al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo. En definitiva el éxito de una empresa, dependerá de la correcta empleación de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no dan prioridad a los procesos que fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, a medida que este esquema dirigido a la gestión de procesos empieza a establecerse, todos los sistemas de la empresa se vuelven a enfocar para dar soporte a los procesos.

Los empleados que trabajan en equipos, y no en departamentos, su retribución será depende los resultados, más no a las actividades que se realizan ni a su tiempo laborando en la organización, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, más no a departamentos específicos y la instrucción de la organización que alentarán tanto la responsabilidad individual como la colectiva. (VISIÓN DE FUTURO, 2010)

1.5. El desarrollo de la organización.

Se pretende compartir una visión estratégica del desarrollo de la organización que se pueda ir construyendo día a día; nos referimos a la evolución del Sistema de Gestión de la empresa.

Como toda la visión, ha de ser simple y fácil de comprender y comunicar. La que se presenta en la Figura 1 consta de tres fases:

1. Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia de lo que haga un departamento u otro o incluso un experto externo. Identificando los diferentes procesos de la empresa se construye el “Mapa de procesos” todos ellos de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar

(tradicionalmente decíamos procedimentar, entendiendo que un procedimiento es la forma específica para llevar un proceso).

Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y solo eso) y eficacia en gran medida hacemos predecible su resultado. En el ejemplo anterior, el respeto de la sistemática definida para la incorporación de un nuevo miembro hará que la probabilidad de su integración en la empresa sea alta.

2. Como todos los cambios, la gestión hay que considerarla; la auditoría interna como una excelente herramienta para comprobar la consolidación del sistema de gestión.

En el paralelo, el propio enfoque hacia la gestión de los procesos permite ir dominando y mejorando cada día un poco más los procesos críticos para el negocio. Esta fase puede ser larga, hasta que empecemos a mostrar tendencias, no solo resultados puntuales, en los indicadores de funcionamiento de los procesos.

3. La tercera fase es lo que hoy se denomina Excelencia en la gestión. Sobre el dominio de los procesos ya conseguido, adoptamos el mismo enfoque pero hacia otras prácticas de gestión como la innovación, el conocimiento, la responsabilidad social de la empresa, el cambio, estratégica en suma.

El camino a la excelencia no tiene fin conocido pues no es suficiente con ser buenos sino que hemos de ser mejores que los demás, lo que anima a progresar permanentemente con el sistema de gestión. (PÉREZ, 2010, pág. 44)

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

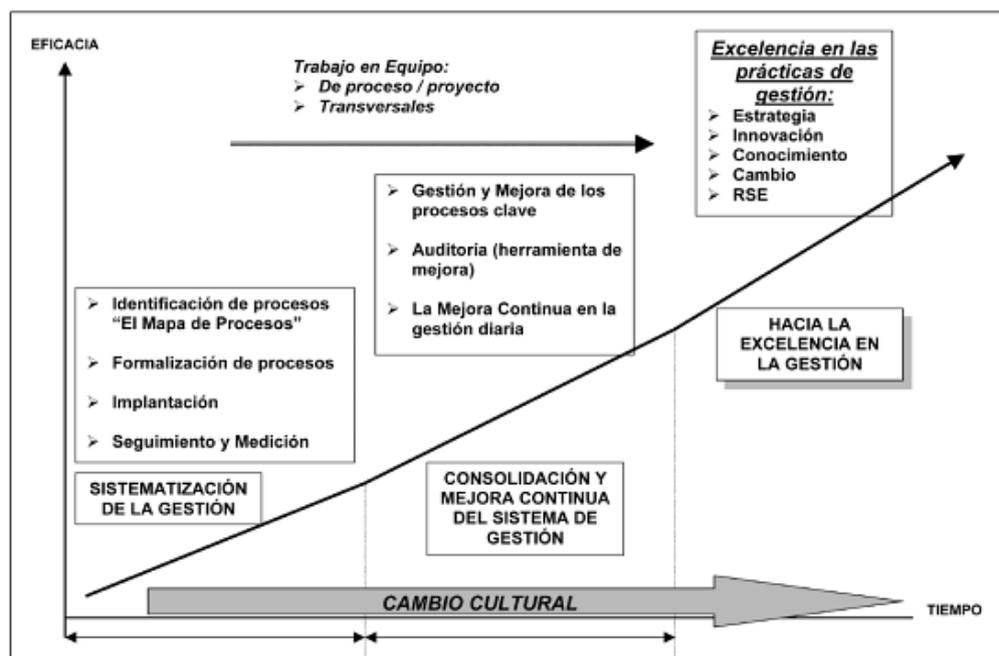


Figura 1. Visión estratégica del desarrollo de la organización

Fuente: http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

1.6. Características de los procesos en las organizaciones

1.6.1. Elementos del Proceso.

Los elementos que conforman un proceso son:

A. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

B. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- a) **Factores dispositivos humanos:** planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- b) **Factores de apoyo:** infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

C. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

D. Outputs: son básicamente de dos tipos:

a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (ser-vicio + pro-ducto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor. (CARRASCO, 2001)

1.7. Tipos de procesos.

Se debe distinguir, entre dos distintos tipos básicos: procesos del negocio y procesos de apoyo.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo. (Rey Peteiro , s.f)

1.7.1. Procesos del Negocio.

Atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. Por ejemplo en una empresa de confección de indumentaria, algunos procesos del negocio serían:

Satisfacer el pedido de un cliente: desde el contacto inicial hasta la entrega del producto, incluyendo compras de insumos, confección y cobranza.

Diseño del producto: creación de modelos, preparación de matrices, etc. Además, los Procesos del Negocio pueden clasificarse en:

a) Procesos Directivos o Estratégicos (de Management): son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa.

b) Procesos Operativos o Clave (Core Processes): Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor según el esquema de Porter. (PORTER, 2006) Son procesos operativos típicos los procesos de: venta, producción y servicio post-venta.

Por ejemplo en las actividades destinadas a cumplir las exigencias de un pedido de fabricación, son vitales los estándares de tiempo/ciclo de operaciones o el tiempo total de obra en curso.

1.8. Procesos de Apoyo

Son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se los llama procesos secundarios. En el ejemplo anterior se tendría entre otros:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de Anticipos
- Pago de remuneraciones
- Pago de impuestos
- Mantenimiento de equipos

Los Procesos de Apoyo son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo actividades secundarias en el esquema de la cadena de valor de Porter. (PORTER, 2006)

Como ejemplo podemos mencionar el proceso de capacitación del personal, o el de mantenimiento especializado de equipos de producción.

Por lo general, las organizaciones pueden identificar entre 5 y 10 procesos importantes.

Al ejecutar una orden de compra, se involucrará prácticamente a todas las actividades de una empresa, desde el momento en que un cliente realiza el pedido, hasta que el mismo lo haya recibido y pagado.

Ese proceso integra distintas áreas como servicio al cliente, logística, finanzas y fabricación, esto con el fin de satisfacer una meta en común. Otros procesos con un nivel más alto, también se los abarca.

Si no se aplica el enfoque orientado a los procesos, una empresa organizada por funciones llevará a cabo todas las actividades necesarias para convertir un pedido en dinero. Distintos departamentos que normalmente persiguen objetivos de rendimiento diferentes, se ocupan de realizar cada actividad, por lo que normalmente ocurren conflictos, aumentan los costos fijos y aumentará el trabajo que no agrega valor.

Además como nadie es el responsable de dichas actividades desde el inicio hasta el final, tampoco hay nadie que funde y haga cumplir un diseño general preciso y repetible. Las consecuencias son obvias y son la variación y la improvisación.

La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, se diseñen y se ejecuten dentro de un proceso. Cuando los trabajadores reconozcan que sus labores individuales son parte de algo mayor, se dirigirán hacia metas comunes, de la misma forma cuando un proceso tiene un diseño específico del principio al fin, la gente puede realizarlo de manera acorde y los gerentes estarán en condiciones de superarlo en forma disciplinada. (VISIÓN DE FUTURO, 2010)

1.9. Identificación de los procesos en una organización

Una vez descrito de manera genérica lo que pretendemos a la hora de gestionar por procesos, así como las principales ideas de lo que entenderemos por la gestión por procesos, deberíamos situarnos en una posición concreta en lo que se refiere a nuestra organización.

En principio, a la hora de definir de manera inicial los procesos, va a importar el tamaño de la organización a analizar, así como la cantidad de actividades que tenga capacidad de realizar, y según experiencia y otros factores, describiremos las sistemáticas más comunes de este tipo de organización. Es cierto que la casuística que nos podemos encontrar es muy amplia, pero será objetivo intentar eliminar el mayor número de barreras de este tipo para un buen entendimiento del mismo, sin que tanto la complejidad y el tamaño, influyan demasiado en la decisión de aumentar o disminuir el número de procesos, así como la gestión de las actividades que componen cada uno de estos procesos.

El primer paso que debemos llevar a cabo para poder gestionar perfectamente los procesos es identificar los mismos.

Las organizaciones se basan en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como si de engranajes se tratara, para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia.

La identificación de actividades puede parecer un hecho fácil, pero no lo es. Podemos comprobarlo viendo la cantidad de cosas que se deben hacer en las organizaciones y por falta de indefinición no se hacen o se hacen mal, por lo que no está tan clara su definición e identificación.

Además, tendemos a definir como actividades de las organizaciones, aquello implicado directamente con las entradas reales de dinero o facturables dejándose la mayor parte de estas actividades fuera del control ordenado de la gestión.

Es así, por ejemplo, si preguntamos cuáles son las actividades de un laboratorio de análisis clínicos, la mayoría del personal del laboratorio nos dirá que «pinchar», identificar las muestras, calibrar los analizadores, meter datos demográficos, cambiar los reactivos, etc., pero será poca la gente que cite las actividades de inspeccionar pedidos, informar a pacientes y médicos, hacer mantenimientos de equipos e infraestructuras, tomar datos de gestión, gestionar la formación del personal, inspeccionar las zonas de almacenamiento,

etc., y otras muchas actividades no relacionadas directamente con la realización de los análisis clínicos.

Es decir, lo que se pretende es que todas las cosas que se realizan en una organización queden perfectamente identificadas. Lo ideal debería ser que fuéramos capaces de identificar las actividades hasta el mínimo nivel que se pueda, con el fin de que los límites de los procesos puedan quedar perfectamente definidos.

Una manera útil de saber qué se hace en nuestra organización puede ser la elaboración de un organigrama del que podamos extraer posteriormente lo que hace cada elemento personal o departamental de la organización, y vamos a poder comprobar cuántas actividades quedan indefinidas.

Es posible que cuando acabemos este ejercicio, nos encontremos con que según el tipo de organización, el número de actividades se encuentre entre n y $n + \infty$, pero habremos acertado en la gran mayoría a la hora de identificarlas para el paso que viene.

Una vez que por áreas, departamentos, funciones, es decir, como queramos, hemos sido capaces de identificar todas nuestras actividades, lo siguiente es definir cómo vamos a querer gestionar las mismas; qué procesos vamos a definir. (CEF, 2014)

1.10. Elementos del modelo de gestión por procesos

- Enfoque centrado en los Grupos de Interés
- Implicación de las Personas de la Organización
- Sustento en la mejor práctica: Eficiencia
- Desarrollo de un ERP – Sistema de Información (ZITEC, 2006)

1.11. Dominio del Proceso sobre la Estructura.

La estructura es vista como mera infraestructura. En lugar del dicho: “la estructura sigue a la estrategia (structure follows strategy)”. (CHANDLER, 1962, pág. 16) Se puede afirmar ahora que: la estructura sigue al proceso y el proceso sigue a la estrategia (structure follows process and process follows strategy).

1.11.1. Transversalidad de la organización y gestión por procesos.

A diferencia de la organización tradicional, que con respecto a los procesos se orientaba al desempeño de tareas en flujos dentro de departamentos (en las áreas funcionales) y se apoyaba en la especialización de puestos y personas en determinadas tareas, la gestión de procesos tiene como finalidad la configuración de un conjunto o sistema de procesos parciales y actividades que los conforman, para orientarlos a un objetivo final que posibilite la creación de valor para el cliente o receptor.

1.11.2. Predominio de la Información en la Organización por Procesos.

La organización es comprendida como actividad configuradora, a partir de las informaciones referentes a las distintas actividades, tal como ocurre con la Logística donde el flujo de información decide sobre la configuración del flujo material.

1.12. Orientación a la generación de valor en la misma actividad organizativa de procesos.

En lugar de buscar la optimización en la combinación de factores o de una racionalización orientada a la mejora interna en el uso y consumo de recursos, la organización por procesos se orienta al valor producido en un producto o servicio y a que dicha orientación sea el criterio fundamental para la configuración de los procesos.

1.12.1. Desarrollo de una metodología para aplicar la gestión basada en procesos.

La gestión basada en los procesos es una herramienta que, en su aplicación, debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de las organizaciones. En la práctica, no es importante a qué área, departamento o función pertenezcan los implicados en un proceso, ya que todos son corresponsables de sus resultados, independientemente de su asignación funcional. Esto genera una visión amplia de lo que se realiza en la organización.

Además, la gestión por procesos implica el control de los mismos, es decir, que se puedan establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que se están llevando a cabo, para asegurar la calidad de lo que hacemos a nuestros clientes.

1.12.2. Glosario de Términos

Es conveniente aclarar algunos conceptos antes de adentrarnos en los detalles de la gestión por procesos. Se incluye a continuación un glosario de términos relacionados. Algunas de las definiciones reflejadas están establecidas en la Norma ISO 9000:2000.

Se tratará entonces, de definir una metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos, la que comprenderá las siguientes fases o etapas:

1.12.2.1. *Actividad.*

Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

1.12.2.2. *Eficacia.*

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

1.12.2.3. *Eficiencia.*

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)

1.12.2.4. *Indicador.*

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

1.12.2.5. *Instrucción.*

Descripción documentada de una actividad o tarea.

1.12.2.6. *Macroproceso.*

Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

1.12.2.7. *Mapa de Procesos.*

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

1.12.2.8. *Misión.*

Enunciado que describe la razón de ser de una organización. "Lo que somos". La descripción de la misión debería incluir, según el caso, la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe hacer o producir la organización? (productos y/o servicios)
- ¿Para qué o para quién lo hace? (clientes)
- ¿Cómo se propone hacerlo? (procesos básicos)
- ¿Dónde lo hace? (alcance organizativo y/o geográfico)
- ¿Proveedores? (Si son indispensables para el logro de la misión)

1.12.2.9. *Procedimiento.*

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5) Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1)

1.12.2.10. *Producto.*

Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2)

1.12.2.11. *Registro.*

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000, 3.7.6)

1.12.2.12. *Sistema.*

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1) Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2)

1.12.2.13. *Visión.*

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. "Lo que queremos ser" o "Cómo queremos ser vistos" en un plazo de tiempo determinado.

1.12.2.14. *Valores*

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización. (Rey Peteiro , s.f)

CAPÍTULO II

2. Diagnostico Organizacional

2.1. Análisis del macro ambiente

2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB).

El parámetro más frecuentemente utilizado para medir el pulso de una Nación es el PRODUCTO INTERNO BRUTO. El PIB representa la medida, en valor de mercado, de todos los bienes y servicios producidos en una nación a lo largo de un período de tiempo específico, que suele ser de un año. La importancia de PIB radica en que actúa como indicador de los cambios a corto plazo en la actividad productiva de una nación. (Bittel y Ramsey, 2000, pág. 447)

La economía de Ecuador creció 3,8% durante el tercer trimestre de 2014 comparada con igual período de 2013, como lo indica el Banco Central.

Los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) que más aportaron al crecimiento económico entre el tercer trimestre de 2014 y el de 2013 fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones, agregó la institución en un comunicado.

Se precisó que el valor agregado no petrolero (como construcción, manufactura y comercio) mejoró en 4% y que contribuyó con 3,39 puntos porcentuales al crecimiento total de 3,4% de la economía. (El Universo, 2015)

En abril de 2014, la inflación anual fue de 3.23%; la variación de los precios sin alimentos se registró en 2.76% y la de alimentos llegó al 4.35%. A nivel de producto, la cebolla paiteña es el artículo más inflacionario (61.76%) y el que más aportó a la inflación anual de abril de 2014. Esto se debe principalmente a que sus precios se están recuperando luego de experimentar 12 meses consecutivos de inflación anual negativa desde marzo de 2013 a febrero 2014.

- Por cuarto mes consecutivo, el ingreso familiar mensual supera el costo de la canasta básica. En efecto, en abril de 2014, la cobertura de la canasta básica fue de 100.2%.
- En el año 2013, el Sector Público no Financiero presentó un resultado global de -4.74% del PIB. Este porcentaje fue financiado con desembolsos del sector

externo, con un aporte de 3.72% del PIB, mientras que el resto de ayuda financiera se otorgó con préstamos internos del país (1.02% del PIB)

- El ingreso del SPNF para financiar el gasto público es 39.72% del PIB para el año 2013, con un crecimiento de 0.26 puntos porcentuales respecto de 2012. La presión tributaria (Impuestos/PIB) es 12.82%, creciendo en 0.62 puntos porcentuales con respecto al año 2012 y siendo el primer componente de financiamiento del gasto público para el 2013 (32.42% del ingreso total).
- El gasto del SPNF alcanzó el 44.46% de la economía en el año 2013, con una tasa de variación positiva de 3.91 puntos porcentuales respecto el año 2012. Este crecimiento se ve influenciado principalmente por el gasto de capital que representó el 15.67% del PIB.
- En abril de 2014, la cartera por vencer continúa con niveles de crecimiento superiores al promedio registrado en el año 2013 (10.68%), ubicándose en USD 23,594 millones (TCA 11,76% o USD 2,481 millones). De este incremento, los hogares participaron con el 52% (USD 1,292 millones), mientras que las empresas lo hicieron con el 48% (USD 1,189 millones).
- Durante el mes de abril de 2014, la producción nacional de crudo en campo alcanzó un volumen de 16.8 millones de barriles, equivalente a un promedio diario de producción de 560 mil barriles por día. Dicho volumen es superior en 4.5% al obtenido en el mes precedente y representa el nivel más alto de producción diaria registrado en la historia.
- En el periodo enero-abril de 2014, el volumen de crédito del sistema financiero nacional alcanzó USD 8,822 millones equivalente a un incremento de USD 578 millones y una variación de 7% respecto al mismo período de 2013. Los segmentos más dinámicos en la concesión de crédito fueron los de consumo y productivo con tasas de variación anual de 8.5% (o USD 394 millones) y 7.4% (o USD 165 millones), respectivamente.
- En el periodo enero -marzo de 2014, la balanza comercial presentó un superávit. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2014)

Tabla 1
Crecimiento del producto interno Bruto por años en el Ecuador (2005-2014)

Años	% PIB
2005	5,3%
2006	4,4%
2007	2,2%
2008	6,4%
2009	0,6%
2010	3,5%
2011	7,9%
2012	5,2%
2013	4,6%
2014	3,8%

Elaborado: Paola Secaira

Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/ec-xj?page=1&display=default>

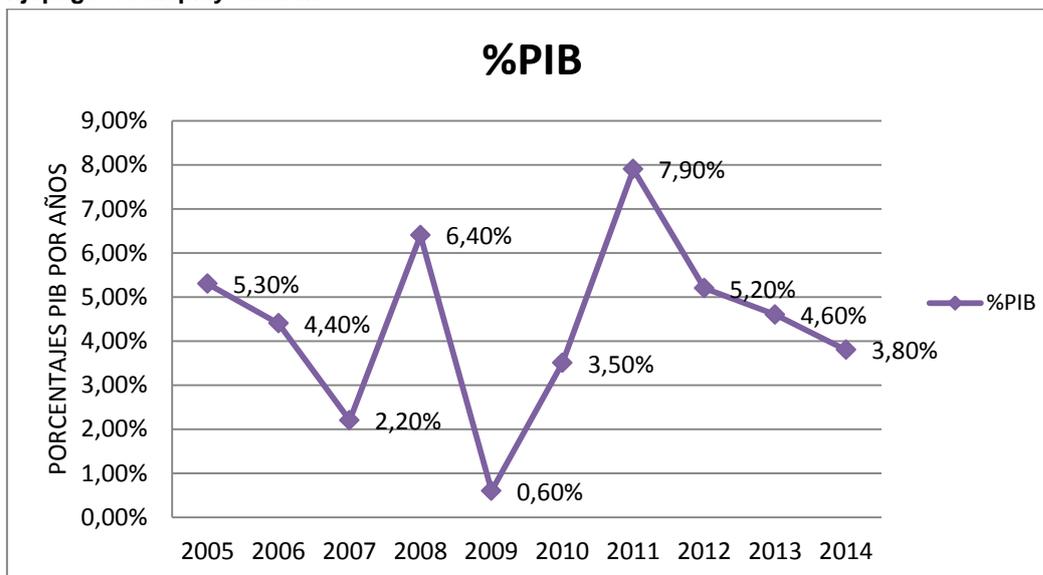


Figura 2. Crecimiento producto interno Bruto por años en el Ecuador (2005-2014)

Fuente: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

Análisis: Para el sector de la construcción al cual pertenece la empresa Inmobiliarium ha habido una afectación negativa paulatina, debido al PIB que ha disminuido en los últimos años con relación a años anteriores en los que la economía tuvo una mayor dinámica en los diferentes sectores que la componen.

2.1.2. Inflación.

Según el (INEC, 2014), la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos, medios bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En la Tabla 2, podemos observar la inflación que ha tenido el Ecuador desde el año 2006, hasta el año 2014.

Tabla 2
Inflación Anual en el Ecuador

Años	Porcentajes inflación Anual
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%

Elaborado: Paola Secaira

Fuente: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

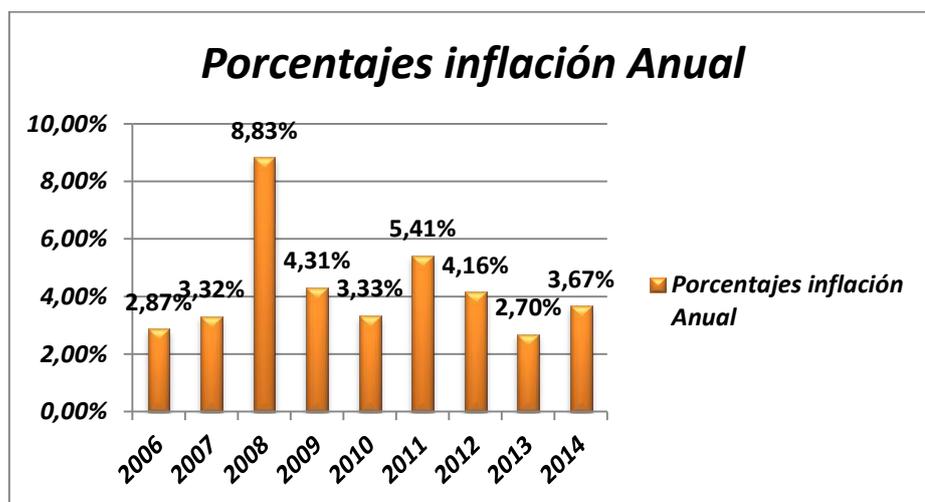


Figura 3. Porcentajes de inflación Anual en el Ecuador

Elaborado: Paola Secaira

Fuente: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

Análisis: Ecuador cerró el 2014 con una inflación de 3,67% anual, como se indica en la Figura 3, lo que representa un incremento frente al 2,70% registrado en el 2013, durante los últimos 9 años en el Ecuador el Porcentaje de inflación ha variado desde un 2,87% hasta un 3,67%, teniendo un máximo de 8,83% en el año 2008.

Este comportamiento de una tasa de inflación creciente a partir del año 2013 ha repercutido también en los precios de los materiales para la construcción, generando un incremento tanto en el valor del metro cuadrado de construcción como en los servicios que están estrechamente relacionados como el corretaje, avalúos, peritajes y la asesoría inmobiliaria, lo que a su vez restringe las posibilidades de incremento en ventas de estos servicios.

2.1.3. Tasas de Interés.

La tasa de interés, se define como el rendimiento porcentual que se paga durante un periodo contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo exento de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurados mediante primas adecuadas. En términos más sencillos, la tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por pedir prestado dinero. (Ortíz, 2001)

En el Ecuador, las tasas de interés activas efectivas referenciales por segmento de crédito vigentes desde enero del 2014 hasta enero del 2015 se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Tasa de Interés

Segmento	Productivo PYMES	Consumo
Ene-14	11,2	15,91
feb-14	11,2	15,91
mar-14	11	15,91
abr-14	11,2	15,91
may-14	11,08	15,96
jun-14	11,28	15,99
jul-14	11,26	15,98
ago-14	10,97	15,95
sep-14	11,32	15,96
oct-14	11,22	15,97
nov-14	10,99	15,96
dic-14	11,19	15,96
ene-15	11,18	15,97

Elaborado: Paola Secaira

Fuente: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ct201412.pdf>

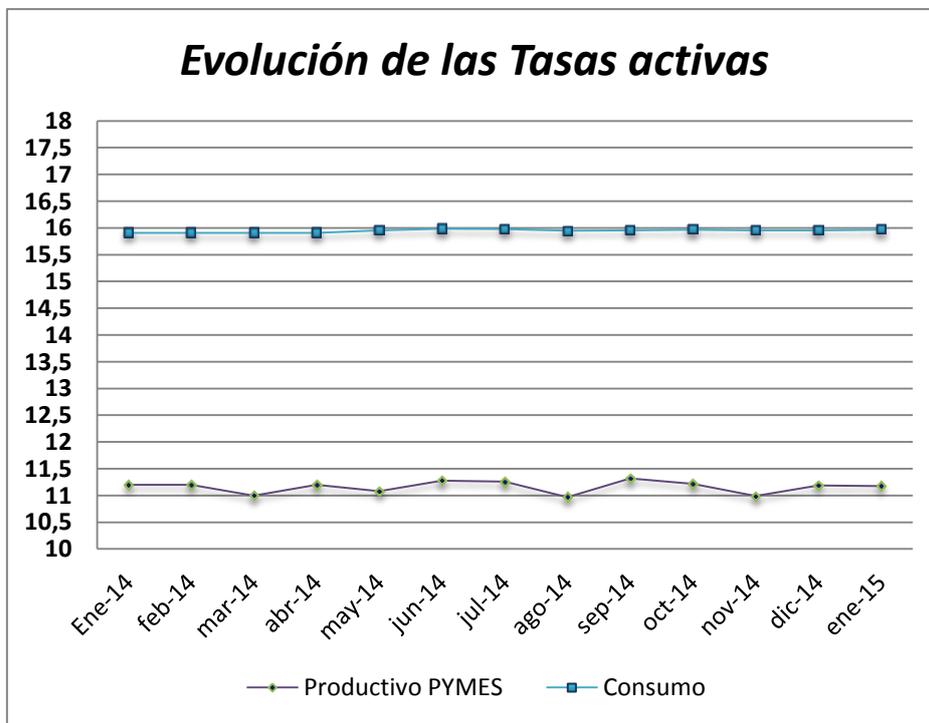


Figura 4. Evolución de las Tasas activas en el Ecuador

Elaborado: Paola Secaira

Fuente: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ct201412.pdf>

Análisis: Según indica la Figura 4. Las tasas activas referenciales vigentes hasta el 2015, desde el mes de Enero del año 2014 han crecido y decrecido, se evidencia que en el mes de Enero del año 2014 el porcentaje era de un 11,20% en el segmento Productivo PYMES y en el transcurso del año fue cambiando hasta el mes de Enero del 2015 que alcanza un porcentaje de 11,18%; de la misma manera en el segmento Consumo se observa que, en el mes de Enero del año 2014 el porcentaje referencial de la Tasa de Interés fue de un 15,91% y en el mes de Enero del presente año el valor es de un 15,96%.

El encarecimiento de las operaciones crediticias afecta negativamente al sector de la construcción y servicios complementarios, ya que por un lado los proyectos constructivos que generalmente requieren financiamiento resultan más costosos para el mercado y por otra parte el crédito que requieren los clientes también se vuelve más costoso y de difícil acceso, ya que cada sujeto de crédito tiene una capacidad de pago límite en función de sus ingresos.

2.1.4. Obligaciones Tributarias.

Las obligaciones tributarias que tiene que cumplir la Empresa "INMOBILIARIUM CÍA.LTDA. Según las exigencias del SRI son las siguientes:

"Obtener el RUC: El registro único de contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

Presentar Declaraciones: Las sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet o de forma personal en las ventanillas del Sistema Financiero.

- **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios periodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan adquirido adquisiciones o no se hayan efectuado retención en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de retención o de percepción.
- **Declaración de Impuesto a la Renta:** La declaración de impuesto a la renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores

correspondientes en los campos relativos el estado de situación financiera, estado de resultados y conciliación tributaria.

- **Pago del anticipo de Impuesto a las Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley orgánica de Régimen Tributario Interno.
- **Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales, las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.
- **Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales:** Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

Presentar Anexos: Los Anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme el noveno dígito del RUC.

- **Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC):** Es un reporte mensual de la información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.
- **Anexo Transaccional simplificado (ATS).** Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- **Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP):** Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo la relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de Diciembre.
- **Anexo de ICE:** Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos los servicios por marcas y presentaciones. Deberá ser presentado

a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios periodos mensuales. Estos contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de PVP". (SRI, s.f)

2.2. Análisis de los elementos organizacionales de la empresa

2.2.1. Información general.

- a) Empresa: INMOBILIARIUM CIA. LTDA.
- b) Dirección: REPUBLICA E5-106 Y ALEMANIA
- c) Ciudad, provincia: QUITO, PICHINCHA
- d) Sitio Web: www.inmobiliarium.com.ec
- e) Teléfono: 2463473
- f) Fax:
- g) E-mail: info@inmobiliarium.com.ec

2.2.2. Operaciones.

En Inmobiliarium se realiza planificación en ventas con cumplimiento de ventas mensual. No se aplica planificación y control presupuestal de las operaciones.

Aproximadamente el 40% de las actividades son subcontratadas, en lo referente a: Departamento Contable, Departamento Legal, Departamento de Publicidad y Redes Sociales, Departamento de Sistemas.

A criterio de la Gerencia Financiera, la empresa está operando a un 60% de su capacidad, y el porcentaje mínimo de capacidad con el que debe operar para alcanzar el punto de equilibrio es el 80%.

Inmobiliarium depende mucho de sus operaciones de estaciones o temporada.

Durante el primer semestre de año alcanzan el pico sus operaciones, mientras que en la temporada de octubre – diciembre están en el mínimo sus operaciones.

Las operaciones de la empresa que actualmente tienen el siguiente alcance: 40% a nivel Nacional, 20% a nivel Provincial y 10% a nivel Local, están normadas por controles gubernamentales como son principalmente el SRI y la Superintendencia de Compañías.

2.2.3. Productos.

Los principales productos/servicios que ofrece Inmobiliarium al mercado, son los siguientes:

- Avalúos y peritajes de bienes inmuebles
- Corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis
- Asesoría inmobiliaria
- Materiales y acabados para la construcción

La venta promedio de la empresa tiene un monto de aproximadamente USD.80.000, y en promedio durante el año una sola vez compra el mismo cliente alguno de los productos que ofrece la empresa. Apenas el 2.4% de los clientes son reincidentes.

Las personas que comprar un bien no lo vuelve a comprar porque casi siempre es su primera y única casa, hay un segmento de mercado que compra nuevamente un bien pero es un segmento muy pequeño.

Para la empresa le producen mayor rentabilidad aquellos bienes que son de valor más alto.

La comisión se rige al 3% del valor del bien dentro de Quito y el 4% del valor del bien para fuera de Quito.

Inmobiliarium al ser una empresa comercializadora no puede dar ventajas como descuentos a los clientes, por no ser dueña del producto, por tal razón solo el constructor es el que da algún tipo de descuentos, que casi son nulos ya que tratan de sacar la mayor utilidad posible puesto que no tienen un organismo de control que vigile su porcentaje de utilidad.

En cuanto a corretajes de bienes raíces, los principales proyectos inmobiliarios que la empresa comercializa actualmente son: (tabla4)

Tabla 4
Principales Proyectos Inmobiliarios

Producto/servicio	Ventas Anuales	Utilidades Anuales
Proyecto Halcón	\$ 216.000	\$ 64.800
Proyecto Los olivos	\$ 27.500	\$ 13.750
Proyecto tres perlitas	\$ 103.320	\$ 30.996
Proyecto Monticello	\$ 33.000	\$ 11.000
Proyecto la Arcadia	\$ 9.665	\$ 4.832

Elaborado: Paola Secaira

2.2.4. Mercado.

Inmobiliarium no tiene un programa de investigación de mercado, y tampoco utiliza la investigación de mercado disponible en asociaciones, revistas, internet.

En base a la experiencia cuenta con información respecto de: quienes compran sus productos, por qué los compran, quién toma la decisión de comprar, la efectividad de sus programas de publicidad, los productos de sus competidores, los mercados potenciales, los productos relacionados que exigen sus clientes, la sensibilidad de los precios.

Por otra parte, la empresa desconoce o posee información limitada respecto de algunos aspectos importantes relacionados con el mercado, como son: cuál es la mejor manera de llegarles a los clientes mediante publicidad, las estrategias de sus competidores, la efectividad relativa de diferentes canales de distribución, nuevas aplicaciones de sus productos, la efectividad y la eficacia relativas de los vendedores, la imagen y el posicionamiento de su producto con relación a otros, las posibilidades de la divulgación y promoción.

Inmobiliarium pertenece a la Cámara de Comercio Quito, por otra parte no está suscrita a revistas o publicaciones gremiales.

Los productos/servicios de Inmobiliarium responden más a compras planeadas que compras por impulsos habituales.

En el mercado los factores más importantes al comprar los productos/servicios de Inmobiliarium son el precio y la apariencia.

La decisión de comprar los productos/servicios de Inmobiliarium generalmente es familiar.

2.2.5. Estrategias.

La empresa no tiene política de garantía ya que eso da el constructor. En la empresa no se ha establecido una política de servicios

Los clientes de Inmobiliarium normalmente compran leyendo avisos publicitarios en el periódico o porque alguien le recomendó.

Dependiendo del proyecto algunos de los clientes de Inmobiliarium retroalimentan sobre los precios en relación con los de la competencia

¿Los productos o servicios que vende la empresa ofrecen ventajas por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más, sin embargo los directivos de la empresa están conscientes de que deben cambiar sus servicios para crear una ventaja por la cual sus clientes estén dispuestos a pagar.

2.2.6. Ventas.

La empresa tiene 5 asesores comerciales que están vendiendo su producto, los cuales reciben sus ingresos por comisiones por ventas y bonos de sobrecumplimiento de meta.

En Inmobiliarium no se suministra ningún tipo de entrenamiento en ventas, sin embargo existe una práctica comercial que se hace una vez al mes, denominada "GO" (gestión organizada), donde se trata temas como: clientes potenciales, clínica de ventas, manejo de objeciones, proyección y plan de ventas.

2.2.7. Publicidad.

Inmobiliarium utiliza algunos medios para hacerles promoción a sus productos, principalmente:

- Plusvalía y Vive (portales inmobiliarios)
- Revista clave
- Periódico
- Feria de la vivienda
- Flyers
- Rótulos en obra

Según el tipo de publicidad en que la empresa ha invertido, a continuación se detallan los costos en el último año:(

Tabla 5)

Tabla 5
Costos del Último año

PLUSVALIA	\$3200
VIVE	\$1.650
REVISTA CLAVE	\$ 1.300 X CADA EDICION (FUERON 4)
PERIODICO	\$ 35 X CADA PUBLICADION (FUERON 4)
FERIA DE LA VIVIENDA	(2 FERIAS AL AÑO COSTO 6000 EN ABRIL 4000 EN NOVIEMBRE)
FLYERS	\$ 2.000 SON 70000 FLYERS
ROTULOS EN OBRA	\$ 800 POR ROTULO (FUERON 3)

Elaborado: Paola Secaira

Los resultados han sido buenos ya que la empresa se ha dado a conocer como marca y ha concretado varias ventas. La empresa no trabaja con ninguna agencia de publicidad.

Inmobiliarium CÍA.LTDA., utiliza el Internet como herramienta cotidiana de trabajo para hacerles publicidad a sus productos, el resultado es diario, con el ingreso de visitantes a ver los proyectos en el internet, luego proceden a contactarse con el cliente y procurar obtener una cita con el mismo, para finalmente conseguir un cierre de venta.

2.1. Ventas del año 2014

En la **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.** se puede observar los ingresos por venta de unidades inmobiliarias del mes de Enero a Diciembre del 2014 en la empresa Inmobiliarium CÍA .LTDA.

Tabla 6
Ingresos por venta de unidades inmobiliarias (año2014)

2014	Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos (Por venta de Unidades Inmobiliarias)	Ingresos Brutos	72.000,00	72.000,00	48.000,00	60.000,00	36.000,00	60.000,00	36.000,00	36.000,00	48.000,00	24.000,00	24.000,00	60.000,00
	Costos de Ventas (Comisiones)	18.000,00	18.000,00	12.000,00	15.000,00	9.000,00	15.000,00	9.000,00	9.000,00	12.000,00	6.000,00	6.000,00	15.000,00
	Ingresos Totales	54.000,00	54.000,00	36.000,00	45.000,00	27.000,00	45.000,00	27.000,00	27.000,00	36.000,00	18.000,00	18.000,00	45.000,00
	Gastos Administrativos	2.139,00	2.139,00	2.139,00	7.578,00	2.139,00	2.139,00	2.139,00	2.139,00	2.139,00	2.139,00	6.668,00	2.139,00
	Gastos Operacionales	5.400,00	5.400,00	3.600,00	4.500,00	2.700,00	4.500,00	2.700,00	2.700,00	3.600,00	1.800,00	1.800,00	4.500,00
	Gastos Financieros	2.700,00	2.700,00	1.800,00	2.250,00	1.350,00	2.250,00	1.350,00	1.350,00	1.800,00	900,00	900,00	2.250,00
	Gastos Beneficios Sociales	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
	Gastos Totales	11.839,00	11.839,00	9.139,00	15.928,00	7.789,00	10.489,00	7.789,00	7.789,00	9.139,00	6.439,00	10.968,00	10.489,00
	Utilidad Bruta	42.161,00	42.161,00	26.861,00	29.072,00	19.211,00	34.511,00	19.211,00	19.211,00	26.861,00	11.561,00	7.032,00	34.511,00
	Impuesto a la Renta	3.372,88	3.372,88	2.148,88	2.325,76		2.760,88			2.148,88	924,88	562,56	2.760,88
Utilidad Neta	38.788,12	38.788,12	24.712,12	26.746,24	19.211,00	31.750,12	19.211,00	19.211,00	24.712,12	10.636,12	6.469,44	31.750,12	

Elaborado: Paola Secaira

Fuente: Inmobiliarium CÍA.LTDA.

Tabla 7
Programación de ventas vs ventas realizadas (año2014)

Año 2014/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Ventas Programadas	5,00	6,00	4,00	8,00	5,00	9,00	5,00	5,00	5,00	7,00	9,00	5,00
Ventas Realizadas	6,00	6,00	4,00	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	5,00

Elaborado: Paola Secaira

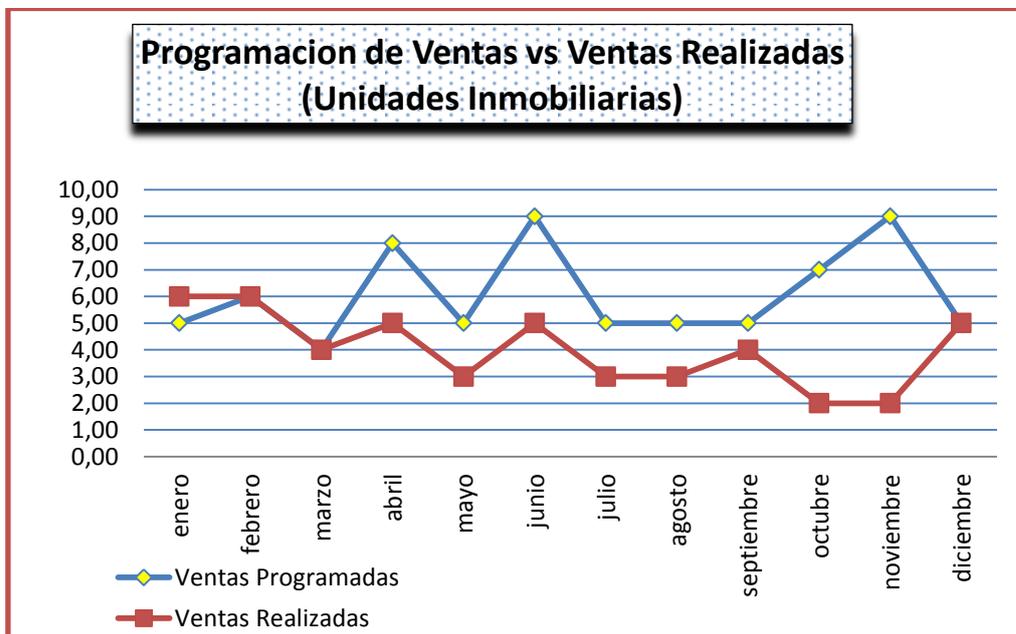


Figura 5. Programación de ventas vs ventas realizadas
 Elaborado: Paola Secaira

Tabla 8
Porcentaje de ejecución de metas programadas (año2014)

Año 2014/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
% Avance Acumulado Programado	6,85	15,07	20,55	31,51	38,36	50,68	57,53	64,38	71,23	80,82	93,15	100,00
% Avance Ejecutado Acumulado	8,22	16,44	21,92	28,77	32,88	39,73	43,84	47,95	53,42	56,16	58,90	65,75

Elaborado: Paola Secaira

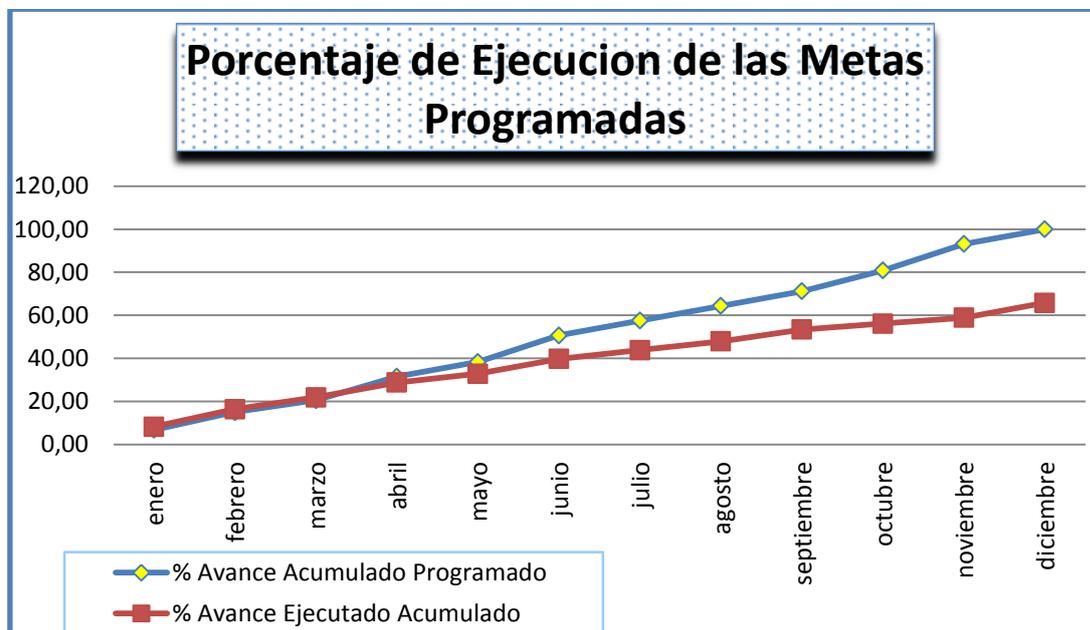


Figura 6. Porcentaje de ejecución de metas programadas
 Elaborado: Paola Secaira

Tabla 9
Ingresos vs Gastos (año2014)

Año 2014/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Ingresos Totales	54.000,00	54.000,00	36.000,00	45.000,00	27.000,00	45.000,00	27.000,00	27.000,00	36.000,00	18.000,00	18.000,00	45.000,00
Gastos Totales	11839,00	11.839,00	9.139,00	15.928,00	7.789,00	10.489,00	7.789,00	7.789,00	9.139,00	6.439,00	10.968,00	10.489,00

Elaborado: Paola Secaira

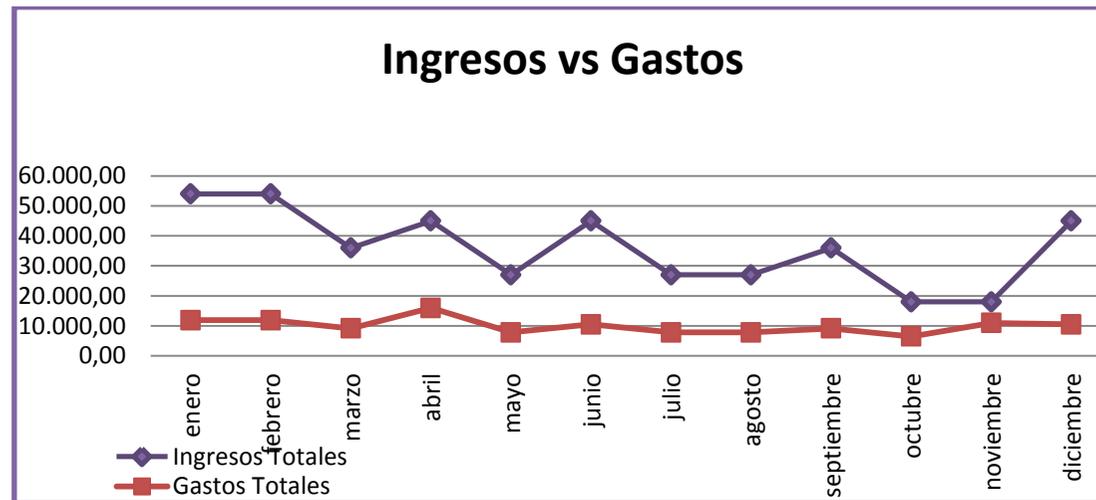


Figura 7. Ingresos vs Gastos

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 10
Utilidad Neta (año2014)

Año 2014/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Utilidad Neta	38788,12	38788,12	24712,12	26746,24	19211,00	31750,12	19211,00	19211,00	24712,12	10636,12	6469,44	31750,12

Elaborado: Paola Secaira

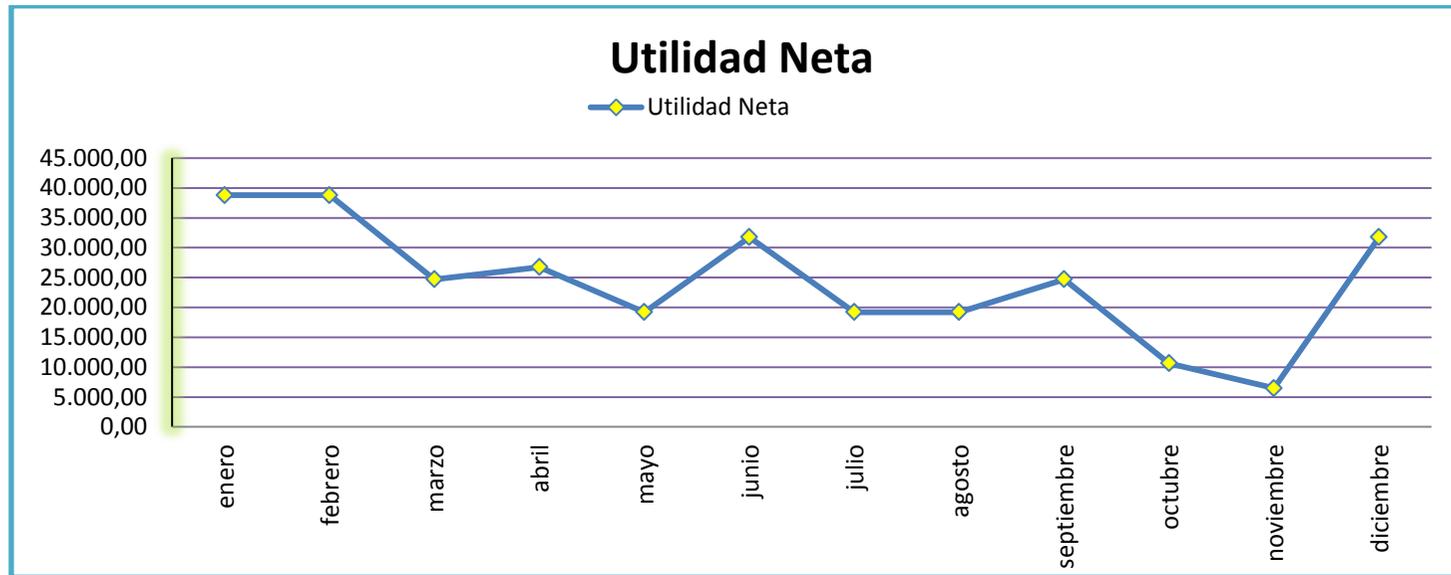


Figura 8. Utilidad Neta

Elaborado: Paola Secaira

2.2. Análisis de la cadena de valor de la empresa.

2.2.1. Finalidad.

Inmobiliarium CIA. LTDA. , tiene como finalidad de construir y promocionar bienes inmuebles, con el afán de ofrecer un servicio profesional tanto en lo administrativo como en lo comercial, fomentando un equipo de trabajo que de una imagen adecuada a las necesidades del mercado inmobiliario y constructor con un servicio de calidad.

2.2.2. La Misión.

Promover y asesorar con los más altos estándares de calidad donde el cliente es nuestra principal preocupación ofreciéndole un servicio integral, basado en valores que fomenten la confianza de nuestros clientes internos y externos como nuestros socios estratégicos, contribuyendo al desarrollo inmobiliario del país.

2.2.3. Visión.

Ser una empresa líder y en continuo crecimiento en el mercado inmobiliario que se diferencia de la competencia por contar con productos y servicios e calidad en el asesoramiento en bienes raíces y materiales de construcción con una rentabilidad positiva para nuestros accionistas comprometida con nuestros clientes y la sociedad, ofreciendo a nuestros empleados oportunidades de crecimiento y a la sociedad oportunidades de trabajo.

2.2.4. Valores Corporativos.

- Verdad: la confianza en nosotros, nos inspira y compromete es la esencia de nuestros actos.
- Equipo: con objetivos y metas comunes.
- Optimismo: Es el motor de la empresa lo cual nos alienta a desarrollarnos con la más alta calidad, eficiencia y eficacia.
- Fe: En nuestro equipo de trabajo en su capacidad de entender y satisfacer las necesidades del cliente. (Inmobiliarium CÍA.LTDA., 2014)

2.2.5. Cadena de Valor.

Con base en la misión, visión y lineamientos estratégicos generales de la empresa Inmobiliarium CÍA.LTDA., se define la siguiente Cadena de Valor: (

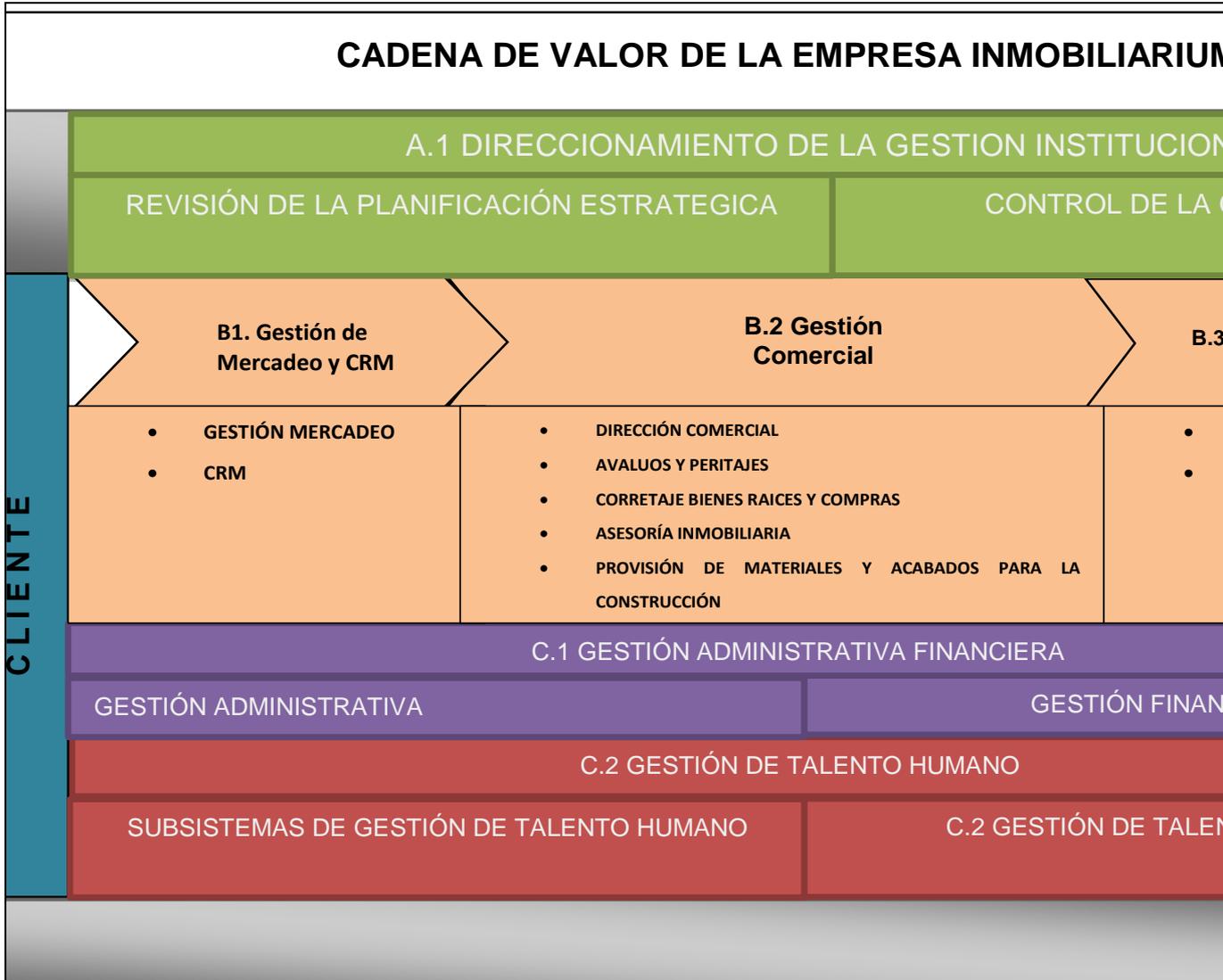


Figura 9)



Figura 9. Cadena de Valor de la empresa Immobiliarium CÍA.LTDA. Elaborado: Paola Secaira

2.2.6. Actividades de dirección.

Para conducir las actividades integrales de la empresa, INMOBILIARUM CÌA. LTDA., demanda de actividades de direccionamiento y control en el más alto nivel gerencial, mismas que permitirán la conducción de la gestión institucional a través de objetivos, políticas y estrategias. Estas actividades consisten básicamente en:

A.1 DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL

2.2.7. Actividades primarias.

Para la atención de las necesidades de los clientes externos y el cumplimiento de su misión, la empresa Inmobiliarium, requiere de un conjunto de actividades principales que toman contacto directo con el cliente y le entregan un producto/servicio final que se ajuste a sus requerimientos específicos. Estas actividades principales son:

- B.1. GESTIÓN DE MERCADEO Y CRM.**
- B.2. GESTIÓN COMERCIAL.**
- B.3. GESTIÓN DE POST VENTA.**

2.2.8. Actividades secundarias.

- No sería factible llevar a cabo las actividades principales de la empresa sin contar con actividades secundarias que brindan apoyo interno a las primeras, proveyéndolas de todos los recursos necesarios para su correcta ejecución, y facilitando de esta forma su operatividad.

Las actividades secundarias de la empresa Inmobiliarum corresponden a:

- C.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.**
- C.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**

2.3. Levantamiento de procesos de la empresa

Para el levantamiento de procesos de la empresa se partió de la lógica que establece la cadena de valor de la empresa, en función de las actividades de direccionamiento, actividades primarias y actividades secundarias de la gestión.

Se llevaron a cabo entrevistas con las personas claves de la empresa a fin de identificar los procesos existentes en la organización, desde una perspectiva integral de la gestión.

La información se clasificó en niveles de desagregación, desde los ámbitos de la gestión más amplios hasta los más específicos, que corresponden a los macro procesos, procesos y sub procesos que se hallen contenidos en los anteriores.

En total se encontraron 6 procesos, 15 subprocesos y 86 procedimientos.

CAPÍTULO III

3. Diseño del Modelo de Gestión por Procesos

3.1. Diseño del mapa de procesos de la empresa.

3.1.1. Tipología de Procesos.

Los tipos de procesos definidos dentro de la empresa Inmobiliarium CÍA LTDA., son los siguientes:

- a) Gobernantes, que se encargan de los niveles de conducción directiva de la empresa en su conjunto.
- b) Agregadores de Valor, que corresponden a la ejecución de los procesos centrales identificados con la razón de ser de la empresa, y que toman contacto con el cliente para satisfacer sus necesidades.
- c) Habilitantes de Apoyo, que se encargan de brindar apoyo a los demás procesos internos de la empresa.

3.1.2. Mapa de procesos.

Es la representación de la interacción de los procesos que intervienen en la gestión integral de la empresa Inmobiliarium CÍA. LTDA., y que se presenta en la Figura 10

NIVEL DIRECTIVO

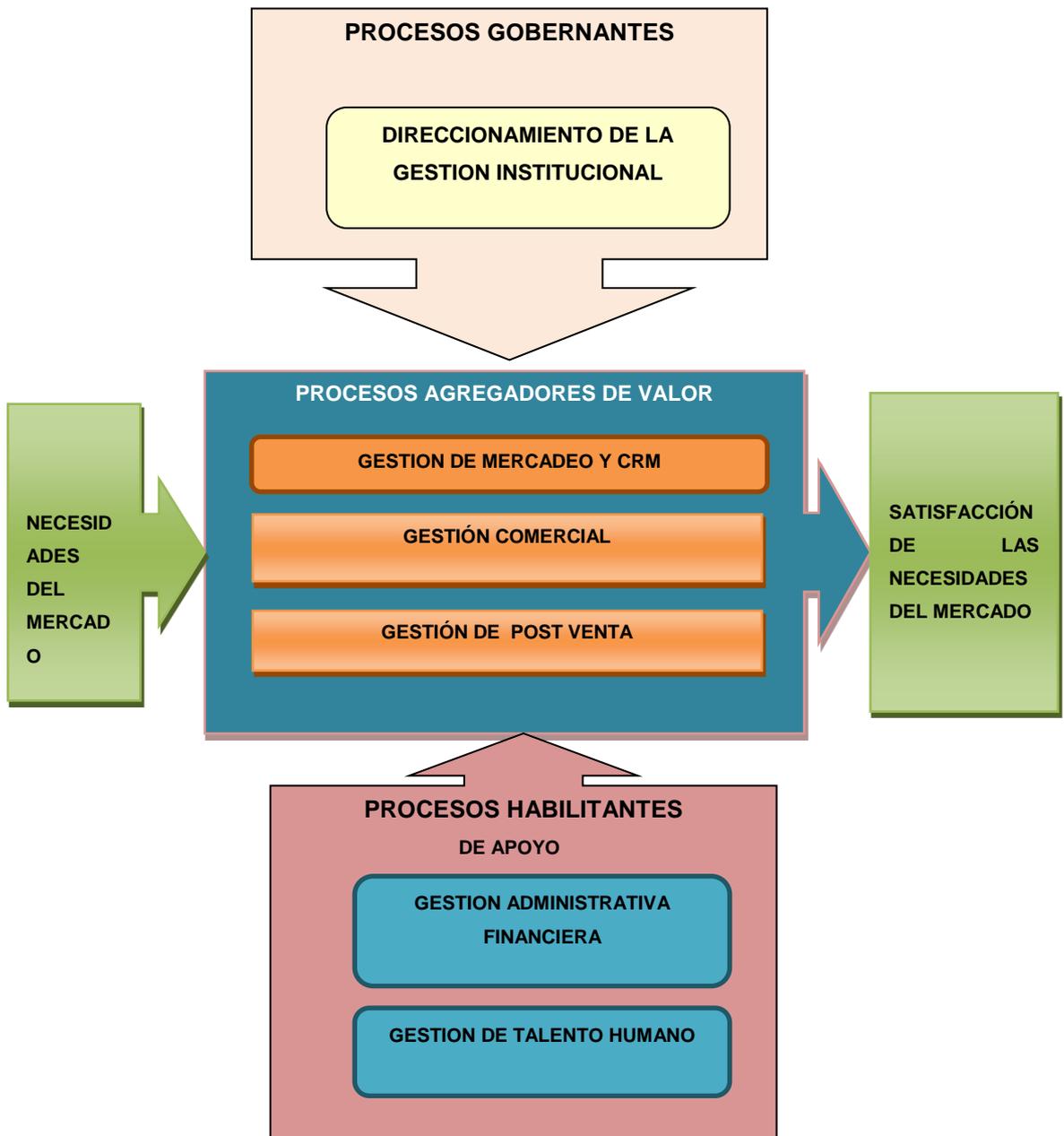


Figura 10. Procesos que intervienen en la gestión integral de la empresa Inmobiliarium CÍA. LTDA

Elaborado: Paola Secaira

Procesos de la empresa Inmobiliarium CÍA. LTDA.- Para el cumplimiento de su misión la empresa Inmobiliarium, estará integrada por los siguientes procesos:

- **Procesos Gobernantes.**-Direccionan la gestión institucional a través de objetivos, políticas y estrategias asegurando que todos los procesos estén orientados apropiadamente y se mantengan en un alto desempeño.

A. PROCESOS GOBERNANTES

A.1 DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL

- **Procesos Agregadores de Valor.**-Generan, administran y controlan los servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional.

B. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

B.1. GESTIÓN DE MERCADEO Y CRM.

B.2. GESTIÓN COMERCIAL.

B.3. GESTIÓN DE POST VENTA.

- **Procesos Habilitantes de Apoyo.**- Proveen y administran todos los recursos, facilitando la operatividad de los demás procesos viabilizando la gestión Institucional.

C. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

C.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

C.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

3.2. Elaboración de la matriz de Macroprocesos, procesos y subprocesos de la empresa.

Tabla 11
Macro proceso: Gobernante

PROCESO	SUBPROCESO
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL	REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
	CONTROL DE LA GESTION INSTITUCIONAL

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 12
Macro proceso: Generador de Valor

PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTION DE MERCADEO Y CRM	GESTION DE MERCADEO
	CRM
GESTIÓN COMERCIAL	DIRECCIÓN COMERCIAL
	AVALUOS Y PERITAJES DE BIENES INMUEBLES
	CORRETAJE BIENES RAÍCESCOMPRA - VENTA - ARRIENDO - ANTICRESIS
	ASESORÍA INMOBILIARIA
	PROVISIÓN DE MATERIALES Y ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION
GESTIÓN DE POST VENTAS	ASISTENCIA TÉCNICA
	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 13
Macro proceso: de apoyo

PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	GESTIÓN FINANCIERA
GESTION DE TALENTO HUMANO	SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
	NÓMINA

Elaborado: Paola Secaira

3.3. Rediseño de la estructura organizacional bajo el enfoque de procesos

La estructura organizacional debe rediseñarse en función del modelo de gestión de la empresa, que está orientado bajo la lógica de los procesos, para lo cual se han considerado tres niveles funcionales que guardan relación con la tipología de los procesos.

De esta forma los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y agregadores de valor se gestionarán a través de unidades administrativas y operativas establecidas en los siguientes niveles funcionales:

1. Nivel Directivo:

El nivel directivo está integrado por: el Directorio y la Gerencia General

2. Nivel de Apoyo:

El nivel de apoyo está integrado por: la Unidad Administrativa Financiera y la Unidad de Talento Humano.

3. Nivel Operativo

El nivel operativo está integrado por: La Unidad de Marketing y CRM, la Unidad Comercial y la Unidad de Post Venta.

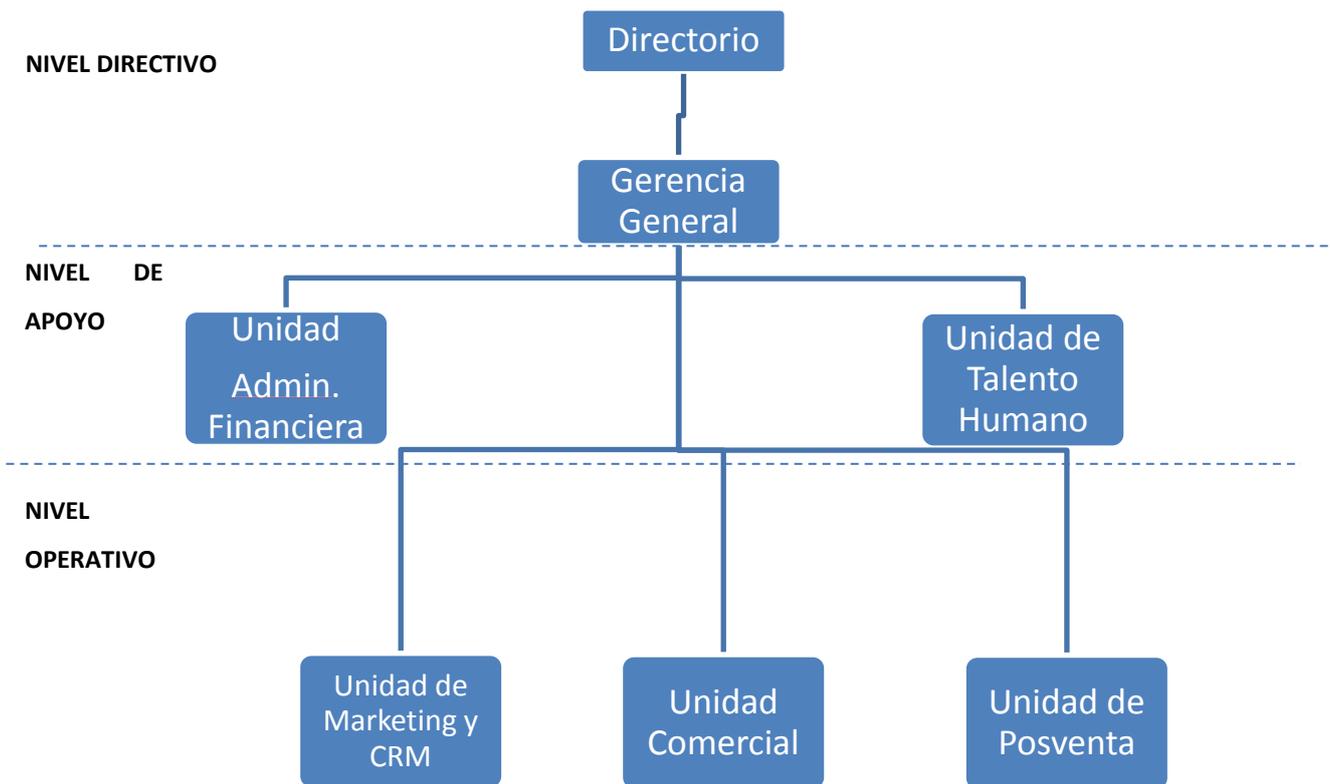


Figura 11. Estructura Organizacional de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.
Elaborado: Paola Secaira

3.4. Formulación de indicadores de gestión de los procesos Agregadores de valor

En la Tabla 14, se puede observar los indicadores para el proceso de: Direccionamiento de la Gestión Institucional.

Tabla 14
Indicador de Cumplimiento Presupuestario

NOMBRE:	Cumplimiento presupuestario
FORMULA DE CALCULO:	Ventas efectivas / Ventas presupuestadas
DESCRIPCION:	Este indicador señala el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de ventas Presupuesto mensual de ventas
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

En las Tabla 15 y Tabla 16 se puede observar los indicadores para el proceso de: Gestión de mercadeo y CRM.

Tabla 15
Indicador de Efectividad de los Medios

NOMBRE:	Efectividad de los medios
FORMULA DE CALCULO:	No de visitas/medio de publicidad
DESCRIPCION:	Este indicador mide el total de visitas que recibió cada medio de publicidad
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de visitas de páginas web, oficinas, llamadas telefónicas, otros
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 16
Indicador de Visitas a Clientes

NOMBRE:	Visitas a clientes
FORMULA DE CALCULO:	No de visitas efectuadas a clientes/Total visitas programadas
DESCRIPCION:	Este indicador mide el cumplimiento de visitas que fueron planificadas realizar a clientes
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de visitas realizadas por asesor comercial. Reporte de planificación de visitas.
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 17 y Tabla 18 se puede observar los Indicadores para el proceso de: Gestión Comercial.

Tabla 17
Indicador de Efectividad Comercial

NOMBRE:	Efectividad Comercial
FORMULA DE CALCULO:	No de negocios cerrados con clientes/ No requerimientos de clientes
DESCRIPCION:	Este indicador señala el porcentaje de requerimientos de clientes que lograr concretarse en ventas para la empresa
MEDIOS DE VERIFICACION:	Registro de requerimientos de clientes a través de diferentes medios Reporte de ventas
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 18
Indicador de Ingresos por asesor

NOMBRE:	Ingresos por asesor
FORMULA DE CALCULO:	Total de ventas / No de asesores comerciales
DESCRIPCION:	Este indicador mide el promedio de ingresos que genera cada asesor de la empresa
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de ventas de todos los productos Plantilla de personal de ventas
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

En la

Tabla 19 , se puede observar los indicadores para el proceso de: Gestión de Post Venta.

Tabla 19
Indicador de Seguimiento al Cliente

NOMBRE:	Seguimiento al cliente
FORMULA DE CALCULO:	No de clientes encuestados / Total de clientes activos de la empresa
DESCRIPCION:	Este indicador mide el porcentaje de clientes activos que son encuestados sobre su satisfacción con el servicio de la empresa
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de clientes contactados por diferentes medios (web, teléfono, personalmente). Reporte de clientes activos de la empresa
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 20 y Tabla 21, se puede observar los indicadores para el proceso de: Gestión Administrativa Financiera.

Tabla 20
Indicador de Oportunidad de Recursos

NOMBRE:	Oportunidad de recursos
FORMULA DE CALCULO:	No de Requerimientos de recursos atendidos según cronograma / Total de requerimientos realizados
DESCRIPCION:	Este indicador mide el porcentaje de requerimientos de recursos que son atendidos dentro de los plazos previstos
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de cronogramas de recursos efectuados por las diferentes unidades Reporte de fechas efectivas de asignación de recursos
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 21
Indicador de Obligaciones Tributarias

NOMBRE:	Obligaciones tributarias
FORMULA DE CALCULO:	No de obligaciones tributarias cumplidas según los plazos de ley / Total de obligaciones tributarias que debe cumplir la empresa
DESCRIPCION:	Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de las obligaciones tributarias según los plazos de ley
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de declaraciones de impuestos y anexos al SRI Reporte de lista blanca del SRI
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 22 y Tabla 23 , se puede observar los indicadores para el Proceso de: Gestión de Talento Humano.

Tabla 22
Indicador de Efectividad en la selección del personal

NOMBRE:	Efectividad en la selección de personal
FORMULA DE CALCULO:	No de personas contratadas que superan el tiempo de prueba en la empresa / Total de requerimientos de contratación de personal
DESCRIPCION:	Este indicador mide el porcentaje de personas que realmente permanecerán en la empresa luego de haber superado el período inicial de prueba (3 meses)
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de cronogramas de recursos efectuados por las diferentes unidades Reporte de fechas efectivas de asignación de recursos
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 23
Indicador de Capacitación Efectiva

NOMBRE:	Capacitación Efectiva
FORMULA DE CALCULO:	No de eventos de capacitación con evaluación excelente / Total de eventos de capacitación a los que asistió el personal
DESCRIPCION:	Este indicador mide el porcentaje de eventos de capacitación que respondieron a las expectativas del personal
MEDIOS DE VERIFICACION:	Reporte de evaluaciones a los eventos de capacitación Total de eventos a los que asistió el personal
PERIODICIDAD:	Mensual

Elaborado: Paola Secaira

3.4.1. Matriz de Priorización de Procesos críticos de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.

El mejoramiento de procesos requiere focalizar los esfuerzos en aquellos que son más críticos para la gestión de la organización, en consecuencia se deben establecer los criterios que permitirán cuantificar el nivel de criticidad de un proceso.

Para la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA., se establecieron los siguientes criterios como relevantes:

- Costos elevados
- Demoras
- Documentación excesiva
- Impacto al usuario

A continuación se presenta la priorización de procedimientos Críticos de la Empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA., teniendo una escala de: **5(ALTO), 3(MEDIO), 1(BAJO)**

Procesos Generadores de Valor:

Tabla 24
Matriz de Priorización de Avalúos y Peritajes de Bienes Inmuebles

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				
	20%	30%	20%	30%	100%
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
VISITA AL BIEN INMUEBLE	3	3	1	1	2
TOMA DE FOTOGRAFÍAS PARA INFORME FINAL	1	1	1	1	1
RECEPCIÓN DE ESCRITURA (COPIA SIMPLE)	1	1	1	1	1
OBTENCIÓN DE LINEA DE FABRICA (SI EXISTIERA)	1	3	3	1	2
OBSERVACION DE ACABADOS	1	3	1	1	1,6
DEFINICION DE UBICACIÓN	1	1	1	1	1
REVISION DE CONSTRUCCION	1	3	1	1	1,6
VERIFICAR UBICACIÓN DE TRANSPORTE	1	1	1	1	1
REALIZACION DE INVESTIGACION EN CAMPO POR VENTAS DE PROPIEDADES CERCANAS	3	3	1	1	2
TABULACION PRECIOS EN TABLA	1	1	1	1	1
PRESENTACION DE INFORME POR ESCRITO AL CLIENTE	1	1	1	1	1
FACTURACION DEL SERVICIO	1	1	1	1	1

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 25
Matriz de Priorización de Corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				
	20%	30%	20%	30%	100%
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
VERIFICACION DE DOCUMENTACION DEL INMUEBLE	1	3	3	1	2
VERIFICACION DE LA PROPIEDAD	1	1	1	1	1
ACEPTACION DE LA PROPIEDAD	3	3	5	3	3,4
ASESORIA EN PRECIO	1	3	1	1	1,6
PUBLICACION EN MEDIOS	1	1	1	1	1
VISITAS Y CITAS CON CLIENTES EN INTERES	3	3	1	1	2
CIERRE DE LA VENTA	1	3	1	1	1,6
ASESORIA EN TRAMITES	3	3	1	1	2
DESEMBOLSO DE DINERO (ENTIDAD BANCARIA / COMPRADOR)	1	3	3	3	2,6
ENTREGA DE LLAVES	1	3	1	3	2,2
FACTURACION DEL SERVICIO	1	1	1	1	1

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 26
Matriz de Priorización de Asesoría inmobiliaria

PRIORIZACIÓN					
	20%	30%	20%	30%	100%
PROCEDIMIENTOS	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
RECEPCION DEL BIEN (ANALISIS DE CALLES Y AVENIDAS DONDE ESTA UBICADO)	3	3	5	3	3,4
CONSTRUCCION DEL BIEN	1	3	3	3	2,6
ESTABLECIMIENTO DE PRECIO DE VENTA	1	3	1	1	1,6
ASESORIA EN POLITICAS DE VENTA	1	1	1	1	1
FORMAS DE ADQUISICION Y VENTA	1	1	1	1	1
ASESORIA EN TRAMITES DE ADQUISICION Y VENTA	1	3	3	3	2,6
ANALISIS DE LOS CANALES DE PROMOCION DEL PROYECTO O BIEN INMUEBLE	1	3	1	1	1,6

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 27
Matriz de Priorización de Provisión de materiales y acabados para la construcción

PRIORIZACIÓN					
	20%	30%	20%	30%	100%
PROCEDIMIENTOS	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
ASESORIA EN MATERIALES Y ACABADOS	1	1	1	1	1
GESTION PARA DESCUENTO EN PRECIO POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	1	3	1	1	1,6
RECEPCIÓN DE PEDIDO (COLORES, TAMAÑOS, ETC)	1	1	1	1	1
ASESORIA EN DISEÑO	1	1	1	1	1
COLOCACION DE MATERIALES	1	3	1	3	2,2

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 28
Matriz de Priorización de Gestión de mercadeo y CRM

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				TOTAL
	20%	30%	20%	30%	
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	
PUBLICACION DE LA PROPIEDAD EN LOS MEDIOS	1	1	3	5	2,6
CONTROL DE VISITAS DE CLIENTES	1	3	1	3	2,2
ELABORACION DE BASE DE DATOS DE CLIENTES QUE VISITAN LOS MEDIOS	1	3	3	1	2
ASIGNACION DE CLIENTES A VENDEDORES	1	3	1	3	2,2
CONTROL DE ATENCION AL CLIENTE	1	3	1	3	2,2
ELABORACION DE CITAS CON CLIENTES	1	1	1	1	1
TABULACION DE MEDIOS MAS VISITADOS	1	3	1	3	2,2
INFORME DE MEDIOS	1	3	1	3	2,2
INFORME DE VISITAS DE CLIENTES	1	3	1	3	2,2

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 29
Matriz de Priorización de Gestión comercial

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				
	20%	30%	20%	30%	100%
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
PUBLICACION DE LA PROPIEDAD EN LOS MEDIOS	1	1	3	5	2,6
CONTROL DE VISITAS DE CLIENTES	1	3	1	3	2,2
ELABORACION DE BASE DE DATOS DE CLIENTES QUE VISITAN LOS MEDIOS	1	3	3	1	2
ASIGNACION DE CLIENTES A VENDEDORES	1	3	1	3	2,2
DEFINICION DE META DE VENTAS A CUMPLIR MENSUALMENTE	1	3	1	3	2,2
REUNION COMERCIAL CON CONSTRUCTORES (PRESENTACION DE VENTAS)	1	3	1	1	1,6
REUNION COMERCIAL CON VENDEDORES (GESTION ORGANIZACIONAL)	1	3	1	1	1,6
RESOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	1	3	3	3	2,6
APOYO EN CIERRE DE VENTAS	3	1	1	3	2
APOYO AL CLIENTE EN DOCUMENTACION NECESARIA	1	3	3	3	2,6
CIERRE DE VENTAS	1	1	3	3	2
REVISION DE PROMESAS DE COMPRA VENTA	1	3	3	3	2,6
FIJACION DE COMISION DE VENDEDORES	3	3	1	1	2
CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE METAS	1	3	1	3	2,2

Elaborado: Paola Secaira

Procesos de Apoyo

Tabla 30
Matriz de Priorización de Gestión Administrativa

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				
	20%	30%	20%	30%	100%
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
RECEPCION DE DOCUMENTOS DEL BIEN	3	3	3	3	3
ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE CLIENTES COMPRADORES	1	3	3	1	2
ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE CLIENTES VENDEDORES	1	3	3	1	2
ELABORACION DE CARPETAS DE BIENES CON (PCV, CEDULAS Y DEMAS)	1	1	3	1	1,4

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 31
Matriz de Priorización de Gestión Financiera

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				
	20%	30%	20%	30%	100%
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
ELABORACION DE FACTURAS	1	1	1	1	1
ENVIO DE FACTURAS A LOS CONSTRUCTORES	1	1	1	1	1
COBRO DE FACTURAS	1	3	3	1	2
ELABORACION DE RETENCIONES	1	1	1	1	1
DESIGNACION DE RECURSOS PARA PUBLICACION DE PROYECTOS	1	1	1	1	1

Elaborado: Paola Secaira

Tabla 32
Matriz de Priorización de Gestión de Talento Humano

PROCEDIMIENTOS	PRIORIZACIÓN				
	20%	30%	20%	30%	100%
	COSTOS ELEVADOS	DEMORAS	DOCUMENTACIÓN EXCESIVA	IMPACTO AL USUARIO	TOTAL
CONTRATACION DE PERSONAL	5	5	1	3	3,6
REEMPLAZO DE PERSONAL EN OBRA	1	1	1	1	1
ELABORACION DE PLAN DE CAPACITACION	3	1	1	1	1,4
CONTROL DE ASISTENCIA	3	3	1	3	2,6
AUTORIZACION DE VACACIONES	1	3	1	1	1,6
PERMISOS DE SALIDA	1	3	1	1	1,6
PLANILLAS DEL IESS	5	1	1	1	1,8
PAGO DE NOMINA	1	3	1	3	2,2
ELABORACION DE ROLES DE PAGO	1	1	1	1	1
INGRESO DE LA PROPIEDAD EN MEDIOS (PLUSVALIA, VIVE)	1	1	1	1	1

Elaborado: Paola Secaira

Los procedimientos que obtuvieron los puntajes más altos en la priorización y que en consecuencia son los más críticos corresponden a los siguientes: Contratación del personal, aceptación de la propiedad y la recepción del Bien, que se encuentra señalados en color amarillo en las Tabla 25, Tabla 26 y Tabla 32.

3.4.2. Análisis de Procesos Críticos de la empresa INMOBILIARIUM CÍA. LTDA.

En la Tabla 33, se puede observar el análisis actual de cada una de las actividades del procedimiento de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 33
Análisis actual de actividades del procedimiento de contratación del personal

		ANALISIS
MÉTODO:	ACTUAL: x	PROPUESTO:
PROCEDIMIENTO:	CONTRATACION DE PERSONAL	
ACT. INICIO:	Elaboración del requerimiento de personal	
ACT. FINAL:	Contratación de personal	
FECHA:	15/03/2015	
FRECUENCIA:	Trimestral	
DESCRIPCIÓN		M/A
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
GERENTE COMERCIAL	Requerimiento de personal	M
	Elaboración de necesidades a ser cubiertas por el personal a contratar	M
TALENTO HUMANO	Publicación en portales y periódico la necesidad de personal	M
	Recepción de hojas de vida	M
	Selección de hojas de vida	M
	Entrevista general de los seleccionados	M
GERENTE COMERCIAL	Entrevista comercial con los seleccionados	M
TALENTO HUMANO Y GERENTE COMERCIAL	Toma de decisión de contratación	M
TALENTO HUMANO	Ingreso al IESS	M
	Ingreso a nomina	M
	Designación del área de trabajo	M
	Designación de uniforme y materiales de trabajo	M
	Presentación a los demás integrantes del equipo de trabajo	M
	Elaboración de contratos	M
GERENTE COMERCIAL	Asignación de propiedades	M
	Designación de metas a cumplir	M
	Creación de usuario y contraseña del sistema	M
	Presentación a los constructores	M
	Toma de decisión de contratación	M
	Recorrido por los bienes inmuebles	M

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 34, se puede observar el análisis actual del valor agregado del procedimiento de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 34
Análisis actual del valor agregado del procedimiento contratación del personal

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					
RESUMEN					
TIPO	CANT	%			
VAC	0	0%			
VAO	19	89%			
NAV	1	11%			
TOTALES	20	100%			
DESCRIPCIÓN			VAC	VAO	NAV
RESPONSABLE	ACTIVIDAD				
GERENTE COMERCIAL	Requerimiento de personal			X	
	Elaboración de necesidades a ser cubiertas por el personal a contratar			X	
TALENTO HUMANO	Publicación en portales y periódico la necesidad de personal			X	
	Recepción de hojas de vida			X	
	Selección de hojas de vida			X	
	Entrevista general de los seleccionados			X	
GERENTE COMERCIAL	Entrevista comercial con los seleccionados			X	
TALENTO HUMANO Y GERENTE COMERCIAL	Toma de decisión de contratación			X	
TALENTO HUMANO	Ingreso al IESS			X	
	Ingreso a nomina			X	
	Designación del área de trabajo			X	
	Designación de uniforme y materiales de trabajo			X	
	Presentación a los demás integrantes del equipo de trabajo			X	
	Elaboración de contratos				X
GERENTE COMERCIAL	Asignación de propiedades			X	
	Designación de metas a cumplir			X	
	Creación de usuario y contraseña del sistema			X	
	Presentación a los constructores				X
	Toma de decisión de contratación			X	
	Recorrido por los bienes inmuebles				X

Elaborado: Paola Secaira

En la del procedimiento de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 35, se puede observar el análisis actual por tipo de actividad del procedimiento de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 35
Análisis actual por tipo de actividad del procedimiento contratación del personal

ANÁLISIS POR TIPO DE ACTIVIDAD					
TIPO	CANTIDAD	%			
OPERACIÓN	17	74%			
TRASLADO	2	9%			
DEMORA	3	13%			
CONTROL	1	4%			
ALMACEN.	0	0%			
TOTALES	23	100%			
DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	CONTROL
RESPONSABLE					
GERENTE COMERCIAL	Requerimiento de personal	X			
	Elaboración de necesidades a ser cubiertas por el personal a contratar	X			
TALENTO HUMANO	Publicación en portales y periódico la necesidad de personal	X			
	Recepción de hojas de vida	X			
	Selección de hojas de vida				X
	Entrevista general de los seleccionados	X			
GERENTE COMERCIAL	Entrevista comercial con los seleccionados	X			
TALENTO HUMANO Y GERENTE COMERCIAL	Toma de decisión de contratación	X			
TALENTO HUMANO	Ingreso al IESS	X			
	Ingreso a nomina	X			
	Designación del área de trabajo	X			
	Designación de uniforme y materiales de trabajo	X			
	Presentación a los demás integrantes del equipo de trabajo	X			
	Elaboración de contratos	X		X	

GERENTE COMERCIAL	Asignación de propiedades	X			
	Designación de metas a cumplir	X			
	Creación de usuario y contraseña del sistema	X			
	Presentación a los constructores		X	X	
	Toma de decisión de contratación	X			
	Recorrido por los bienes inmuebles		X	X	

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 36, se puede observar el análisis actual de cada una de las actividades del procedimiento de aceptación de la propiedad que pertenece al sub-proceso de corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis.

Tabla 36

Análisis actual de actividades del proceso de aceptación de la propiedad

		ANÁLISIS		
MÉTODO:		ACTUAL:	x	PROPUESTO:
PROCEDIMIENTO	ACEPTACION DE LA PROPIEDAD			
ACT. INICIO:	CONTACTO CON EL CLIENTE QUE QUIERE VENDER LA PROPIEDAD			
ACT. FINAL:	RECEPCION DEL BIEN			
FECHA:	15/03/2015			
FRECUENCIA:	Semanal			
DESCRIPCIÓN				M/A
RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recepción de llamada o correo electrónico acerca del interés de venta			M
GERENTE COMERCIAL	Primer contacto con el cliente que desea vender			M
	Cita para conocer el bien			M
	Presentación de la empresa y firma de contrato con el vendedor del bien			M
	Recepción de documentación legal del bien inmueble			M
SECRETARIA ADMINISTRATIVA / GERENTE COMERCIAL	Revisión de documentación			M
GERENTE COMERCIAL	Firma del contrato de corretaje			M

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 34, se puede observar el análisis actual del valor agregado del procedimiento de aceptación de la propiedad del sub-proceso de corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis.

Tabla 37
Análisis actual del valor agregado del procedimiento de aceptación de la propiedad

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					
RESUMEN					
TIPO	CANTIDAD	%			
VAC	3	43%			
VAO	4	57%			
NAV	0	0%			
TOTALES	7	100%			
DESCRIPCIÓN			VAC	VAO	NAV
RESPONSABLE	ACTIVIDAD				
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recepción de llamada o correo electrónico acerca del interés de venta		X		
GERENTE COMERCIAL	Primer contacto con el cliente que desea vender		X		
	Cita para conocer el bien			X	
	Presentación de la empresa y firma de contrato con el vendedor del bien			X	
	Recepción de documentación legal del bien inmueble			X	
SECRETARIA ADMINISTRATIVA / GERENTE COMERCIAL	Revisión de documentación			X	
GERENTE COMERCIAL	Firma del contrato de corretaje		X		

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 38, se puede observar el análisis actual por tipo de actividad del procedimiento de aceptación de la propiedad que pertenece al sub-proceso de corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis.

Tabla 38
Análisis actual por actividad del procedimiento de aceptación de la propiedad

ANÁLISIS POR TIPO DE ACTIVIDAD						
RESUMEN						
TIPO	CANTIDAD					
OPERACIÓN	5					
TRASLADO	1					
DEMORA	3					
CONTROL	1					
ALMACEN.	0					
TOTALES	10					
DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	CONTROL	ALMACENAMIENTO
RESPONSABLE	ACTIVIDAD					
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recepción de llamada o correo electrónico acerca del interés de venta	X				
GERENTE COMERCIAL	Primer contacto con el cliente que desea vender	X				
	Cita para conocer el bien		X	X		
	Presentación de la empresa y firma de contrato con el vendedor del bien	X				
	Recepción de documentación legal del bien inmueble	X		X		
SECRETARIA ADMINISTRATIVA / GERENTE COMERCIAL	Revisión de documentación			X	X	
GERENTE COMERCIAL	Firma del contrato de corretaje	X				

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 39, se puede observar el análisis actual de cada una de las actividades del procedimiento de recepción del bien que pertenece al sub- proceso de asesoría inmobiliaria.

Tabla 39
Análisis actual de actividades del procedimiento recepción del bien

ANALISIS		
MÉTODO:	ACTUAL: x PROPUESTO:	
PROCEDIMIENTO:	RECEPCION DEL BIEN (ANALISIS DE CALLES Y AVENIDAS DONDE ESTA UBICADO)	
ACT. INICIO:	Reunión comercial con el constructor	
ACT. FINAL:	Venta del proyecto	
FECHA:	15/03/2015	
FRECUENCIA:	mensual	
DESCRIPCIÓN		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
GERENTE GENERAL	Reunión con el constructor	M
	Presentación de la empresa	M
	Acuerdos de comisiones y ventas del proyecto	M
	Entrega del contrato de corretaje	M
GERENTE COMERCIAL	Presentación del plan de ventas	M
	Presentación del equipo comercial	M
GERENTE MERCADEO Y CRM	Presentación de plan de marketing y CRM	M
	Presentación de informe de medios publicitarios	M
GERENTE COMERCIAL	Asesoría en precio y acabados al constructor de acuerdo al segmento que se dirige el proyecto	M
	Entrega y recepción de documentación del aval de constructor y compañía	M
GERENTE GENERAL	Firma de acuerdos entre las partes	M
	Firma del contrato de corretaje del proyecto	M

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 40, se puede observar el análisis actual del valor agregado del procedimiento de recepción del bien que pertenece al sub- proceso de asesoría inmobiliaria.

Tabla 40
Análisis actual del valor agregado del procedimiento de recepción del bien

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					
RESUMEN					
TIPO		CANTIDAD	%		
VAC		7	54%		
VAO		5	46%		
NAV		0	0%		
TOTALES		12	100%		
	DESCRIPCIÓN	VAC	VAO	NAV	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD				
GERENTE GENERAL	Reunión con el constructor	X			
	Presentación de la empresa		X		
	Acuerdos de comisiones y ventas del proyecto		X		
	Entrega del contrato de corretaje		X		
GERENTE COMERCIAL	Presentación del plan de ventas	X			
	Presentación del equipo comercial		X		
GERENTE MERCADEO Y CRM	Presentación de plan de marketing y CRM	X			
	Presentación de informe de medios publicitarios	X			
GERENTE COMERCIAL	Asesoría en precio y acabados al constructor de acuerdo al segmento que se dirige el proyecto	X			
	Entrega y recepción de documentación del aval de constructor y compañía		X		
GERENTE GENERAL	Firma de acuerdos entre las partes	X			
	Firma del contrato de corretaje del proyecto	X			

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 41, se puede observar el análisis actual por tipo de actividad del procedimiento de recepción del bien que pertenece al sub- proceso de asesoría inmobiliaria.

Tabla 41
Análisis actual por tipo de actividad del procedimiento de recepción del bien

ANÁLISIS POR TIPO DE ACTIVIDAD							
RESUMEN							
TIPO	CANTIDAD	%					
OPERACIÓN	12	86%					
TRASLADO	0	0%					
DEMORA	2	14%					
CONTROL	0	0%					
ALMACEN.	0	0%					
TOTALES	14	100%					
DESCRIPCIÓN			OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	CONTROL	ALMACENAMIENTO
RESPONSABLE	ACTIVIDAD						
GERENTE GENERAL	Reunión con el constructor		X				
	Presentación de la empresa		X				
	Acuerdos de comisiones y ventas del proyecto		X				
	Entrega del contrato de corretaje		X				
GERENTE COMERCIAL	Presentación del plan de ventas		X				
	Presentación del equipo comercial		X				
GERENTE MERCADEO Y CRM	Presentación de plan de marketing y CRM		X				
	Presentación de informe de medios publicitarios		X		X		
GERENTE COMERCIAL	Asesoría en precio y acabados al constructor de acuerdo al segmento que se dirige el proyecto		X				
	Entrega y recepción de documentación del aval de constructor y compañía		X		X		
GERENTE GENERAL	Firma de acuerdos entre las partes		X				
	Firma del contrato de corretaje del proyecto		X				

Elaborado: Paola Secaira

3.4.3. Propuesta de rediseño de procesos críticos.

En la Tabla 42, se puede observar el análisis de cada una de las actividades propuestas para el procedimiento de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 42
Análisis de actividades para el procedimiento propuesto de contratación del personal

		ANALISIS	
MÉTODO:	ACTUAL:	PROPUESTO: X	
PROCEDIMIENTO:	CONTRATACION DE PERSONAL		
ACT. INICIO:	Elaboración del requerimiento de personal		
ACT. FINAL:	Contratación de personal		
FECHA:	15/03/2015		
FRECUENCIA:	Trimestral		
DESCRIPCIÓN			M/A
RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
GERENTE COMERCIAL	Requerimiento de personal		M
	Elaboración de necesidades a ser cubiertas por el personal a contratar		M
TALENTO HUMANO	Publicación en portales y periódico la necesidad de personal		M
	Recepción de hojas de vida		M
	Selección de hojas de vida		M
	Entrevista general de los seleccionados		M
GERENTE COMERCIAL	Entrevista comercial con los seleccionados		M
TALENTO HUMANO Y GERENTE COMERCIAL	Toma de decisión de contratación		M
TALENTO HUMANO	Ingreso al IESS		M
	Ingreso a nomina		M
	Designación del área de trabajo		M
	Designación de uniforme y materiales de trabajo		M
	Presentación a los demás integrantes del equipo de trabajo		M
TALENTO HUMANO	Elaboración de contratos		M
GERENTE COMERCIAL	Asignación de propiedades		M
	Designación de metas a cumplir		M
	Toma de decisión de contratación		M
	Creación de usuario y contraseña del sistema		M
	Recorrido por los bienes inmuebles		M

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 43, se puede observar el análisis de cada una de las actividades del procedimiento propuesto de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 43
Análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de contratación del personal

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO				
RESUMEN				
TIPO	CANTIDAD	%		
VAC	0	0%		
VAO	19	100%		
NAV	0	0%		
TOTALES	19	100%		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	VAC	VAO	NAV
RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
GERENTE COMERCIAL	Requerimiento de personal		X	
	Elaboración de necesidades a ser cubiertas por el personal a contratar		X	
TALENTO HUMANO	Publicación en portales y periódico la necesidad de personal		X	
	Recepción de hojas de vida		X	
	Selección de hojas de vida		X	
	Entrevista general de los seleccionados		X	
GERENTE COMERCIAL	Entrevista comercial con los seleccionados		X	
TALENTO HUMANO Y GERENTE COMERCIAL	Toma de decisión de contratación		X	
TALENTO HUMANO	Ingreso al IESS		X	
	Ingreso a nomina		X	
	Designación del área de trabajo		X	
	Designación de uniforme y materiales de trabajo		X	
	Presentación a los demás integrantes del equipo de trabajo		X	
	Elaboración de contratos		X	
GERENTE COMERCIAL	Asignación de propiedades		X	
	Designación de metas a cumplir		X	
	Toma de decisión de contratación		X	
	Creación de usuario y contraseña del sistema		X	
	Recorrido por los bienes inmuebles		X	

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 44, se puede observar el análisis por tipo de actividad del procedimiento propuesto de contratación del personal que pertenece al sub-proceso gestión de talento humano.

Tabla 44
Análisis por tipo de actividad del procedimiento propuesto de contratación del personal

ANÁLISIS POR TIPO DE ACTIVIDAD					
RESUMEN					
TIPO	CANTIDAD	%			
OPERACIÓN	17	89%			
TRASLADO	1	6%			
DEMORA	0	0%			
CONTROL	1	6%			
ALMACEN.	0	0%			
TOTALES	19	100%			
DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	TRASLAD O	DEMORA	CONTRO L
RESPONSABLE	ACTIVIDAD				
GERENTE COMERCIAL	Requerimiento de personal	X			
	Elaboración de necesidades a ser cubiertas por el personal a contratar	X			
TALENTO HUMANO	Publicación en portales y periódico la necesidad de personal	X			
	Recepción de hojas de vida	X			
	Selección de hojas de vida				X
GERENTE COMERCIAL	Entrevista general de los seleccionados	X			
GERENTE COMERCIAL	Entrevista comercial con los seleccionados	X			
TALENTO HUMANO Y GERENTE COMERCIAL	Toma de decisión de contratación	X			
TALENTO HUMANO	Ingreso al IESS	X			
	Ingreso a nomina	X			
	Designación del área de trabajo	X			
	Designación de uniforme y materiales de trabajo	X			
	Presentación a los demás integrantes del equipo de trabajo	X			
	Elaboración de contratos	X			
	Asignación de propiedades	X			

GERENTE COMERCIAL	Designación de metas a cumplir	X			
	Toma de decisión de contratación	X			
	Creación de usuario y contraseña del sistema	X			
	Recorrido por los bienes inmuebles		X		

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 45 se puede observar el análisis de cada una de las actividades del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad que pertenece al sub-proceso de corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis.

Tabla 45

Análisis de las actividades del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad

ANALISIS		
MÉTODO:	ACTUAL:	PROPUESTO: X
PROCEDIMIENTO	ACEPTACION DE LA PROPIEDAD	
ACT. INICIO:	CONTACTO CON EL CLIENTE QUE QUIERE VENDER LA PROPIEDAD	
ACT. FINAL:	RECEPCION DEL BIEN	
FECHA:	15/03/2015	
FRECUENCIA:	Semanal	
DESCRIPCIÓN		M/A
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recepción de llamada o correo electrónico acerca del interés de venta	M
GERENTE COMERCIAL	Primer contacto con el cliente que desea vender	M
	Cita para conocer el bien optimizando traslados en rutas para varias visitas	M
	Presentación de la empresa y firma de contrato con el vendedor del bien	M
	Recepción de documentación legal del bien inmueble (mediante utilización de check list)	M
SECRETARIA ADMINISTRATIVA / GERENTE COMERCIAL	Revisión de documentación mediante plantillas estándares	M
GERENTE COMERCIAL	Firma del contrato de corretaje	M

Elaborado: Paola Secaira

En la

Tabla 46 se puede observar el análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad que pertenece al sub-proceso de corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis.

Tabla 46

Análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO				
RESUMEN				
TIPO	CANTIDAD	%		
VAC	3	43%		
VAO	4	57%		
NAV	0	0%		
TOTALES	7	100%		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	VAC	VAO	NAV
RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recepción de llamada o correo electrónico acerca del interés de venta	X		
GERENTE COMERCIAL	Primer contacto con el cliente que desea vender	X		
	Cita para conocer el bien optimizando traslados en rutas para varias visitas		X	
	Presentación de la empresa y firma de contrato con el vendedor del bien		X	
	Recepción de documentación legal del bien inmueble (mediante utilización de check list)		X	
SECRETARIA ADMINISTRATIVA / GERENTE COMERCIAL	Revisión de documentación mediante plantillas estándares		X	
GERENTE COMERCIAL	Firma del contrato de corretaje	X		

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 47 se puede observar el análisis por tipo de actividades del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad que pertenece al sub-proceso de corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo – anticresis.

Tabla 47
Análisis por tipo de actividades del procedimiento propuesto de aceptación de la propiedad

ANÁLISIS POR TIPO DE ACTIVIDAD						
RESUMEN						
TIPO		CANTIDAD	%			
OPERACIÓN		5	71%			
TRASLADO		1	14%			
DEMORA		0	0%			
CONTROL		1	14%			
ALMACEN.		0	0%			
TOTALES		7	100%			
DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	TRASLADO	CONTROL	DEMORA	ALMACENAMIENTO
RESPONSABLE	ACTIVIDAD					
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recepción de llamada o correo electrónico acerca del interés de venta	X				
GERENTE COMERCIAL	Primer contacto con el cliente que desea vender	X				
	Cita para conocer el bien		X			
	Presentación de la empresa y firma de contrato con el vendedor del bien	X				
	Recepción de documentación legal del bien inmueble	X				
SECRETARIA ADMINISTRATIVA / GERENTE COMERCIAL	Revisión de documentación			X		
GERENTE COMERCIAL	Firma del contrato de corretaje	X				

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 48, se puede observar el análisis de cada una de las actividades del procedimiento propuesto de recepción del bien que pertenece al sub- proceso de asesoría inmobiliaria.

Tabla 48
Análisis de las actividades del procedimiento propuesto de recepción del bien

		ANALISIS	
MÉTODO:		ACTUAL:	PROPUESTO: X
PROCEDIMIENTO:		RECEPCION DEL BIEN (ANALISIS DE CALLES Y AVENIDAS DONDE ESTA UBICADO)	
ACT. INICIO:		Reunión comercial con el constructor	
ACT. FINAL:		Venta del proyecto	
FECHA:		15/03/2015	
FRECUENCIA:		Mensual	
DESCRIPCIÓN			M/A
RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
GERENTE GENERAL	Reunión con el constructor		M
	Presentación de la empresa		M
	Acuerdos de comisiones y ventas del proyecto		M
	Entrega del contrato de corretaje		M
GERENTE COMERCIAL	Presentación del plan de ventas		M
GERENTE COMERCIAL	Presentación del equipo comercial		M
GERENTE MERCADEO Y CRM	Presentación de plan de marketing y CRM		M
	Presentación de informe de medios publicitarios		M
GERENTE COMERCIAL	Asesoría en precio y acabados al constructor de acuerdo al segmento que se dirige el proyecto		M
	Entrega y recepción de documentación del aval de constructor y compañía		M
SECRETARIA FINANCIERO	Revisión de documentación		M
GERENTE GENERAL	Firma del contrato de corretaje del proyecto		M

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 49, se puede observar el análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de recepción del bien que pertenece al sub- proceso de asesoría inmobiliaria.

Tabla 49
Análisis del valor agregado del procedimiento propuesto de recepción del bien

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					
RESUMEN					
TIPO	CANTIDAD	%			
VAC	6	50%			
VAO	6	50%			
NAV	0	0%			
TOTALES	12	100%			
DESCRIPCIÓN			VAC	VAO	NAV
RESPONSABLE	ACTIVIDAD				
GERENTE GENERAL	Reunión con el constructor		X		
	Presentación de la empresa			X	
	Acuerdos de comisiones y ventas del proyecto			X	
	Entrega del contrato de corretaje			X	
GERENTE COMERCIAL	Presentación del plan de ventas		X		
GERENTE	Presentación del equipo comercial			X	
GERENTE MERCADEO Y CRM	Presentación de plan de marketing y CRM		X		
	Presentación de informe de medios publicitarios		X		
GERENTE COMERCIAL	Asesoría en precio y acabados al constructor de acuerdo al segmento que se dirige el proyecto		X		
	Entrega y recepción de documentación del aval de constructor y compañía			X	
SECRETARIA FINANCIERO	Revisión de documentación			X	
GERENTE GENERAL	Firma del contrato de corretaje del proyecto		X		

Elaborado: Paola Secaira

En la Tabla 50, se puede observar el análisis por actividades del procedimiento propuesto de recepción del bien que pertenece al sub- proceso de asesoría inmobiliaria.

Tabla 50
Análisis por actividades del procedimiento propuesto de recepción del bien

ANÁLISIS POR TIPO DE ACTIVIDAD					
RESUMEN					
TIPO	CANTIDAD	%			
OPERACIÓN	12	100%			
TRASLADO	0	0%			
DEMORA	0	0%			
CONTROL	0	0%			
ALMACEN.	0	0%			
TOTALES	12	100%			
DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	CONTROL
RESPONSABLE	ACTIVIDAD				
GERENTE GENERAL	Reunión con el constructor	X			
	Presentación de la empresa	X			
	Acuerdos de comisiones y ventas del proyecto	X			
	Entrega del contrato de corretaje	X			
GERENTE COMERCIAL	Presentación del plan de ventas	X			
GERENTE	Presentación del equipo comercial	X			
GERENTE MERCADEO Y CRM	Presentación de plan de marketing y CRM	X			
	Presentación de informe de medios publicitarios	X			
GERENTE COMERCIAL	Asesoría en precio y acabados al constructor de acuerdo al segmento que se dirige el proyecto	X			
	Entrega y recepción de documentación del aval de constructor y compañía	X			
SECRETARIA FINANCIERO	Revisión de documentación	X			
GERENTE GENERAL	Firma del contrato de corretaje del proyecto	X			

Elaborado: Paola Secaira

CAPÍTULO IV

4. Rediseño Organizativo en base al Modelo de Gestión por Procesos

4.1. Diseño de la nueva estructura organizacional

La estructura organizacional debe rediseñarse en función del modelo de gestión de la empresa, que está orientado bajo la lógica de los procesos, para lo cual se han considerado tres niveles funcionales que guardan relación con la tipología de los procesos.

De esta forma los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y agregadores de valor se gestionarán a través de unidades administrativas y operativas establecidas en los siguientes niveles funcionales:

4. Nivel Directivo:

El nivel Directivo está integrado por: el Directorio y la Gerencia General

5. Nivel de Apoyo:

El Nivel de Apoyo está integrado por: la Unidad Administrativa Financiera y la Unidad de Talento Humano.

6. Nivel Operativo

El nivel Operativo está integrado por: La Unidad de Marketing y CRM, la Unidad Comercial y la Unidad de Post Venta.

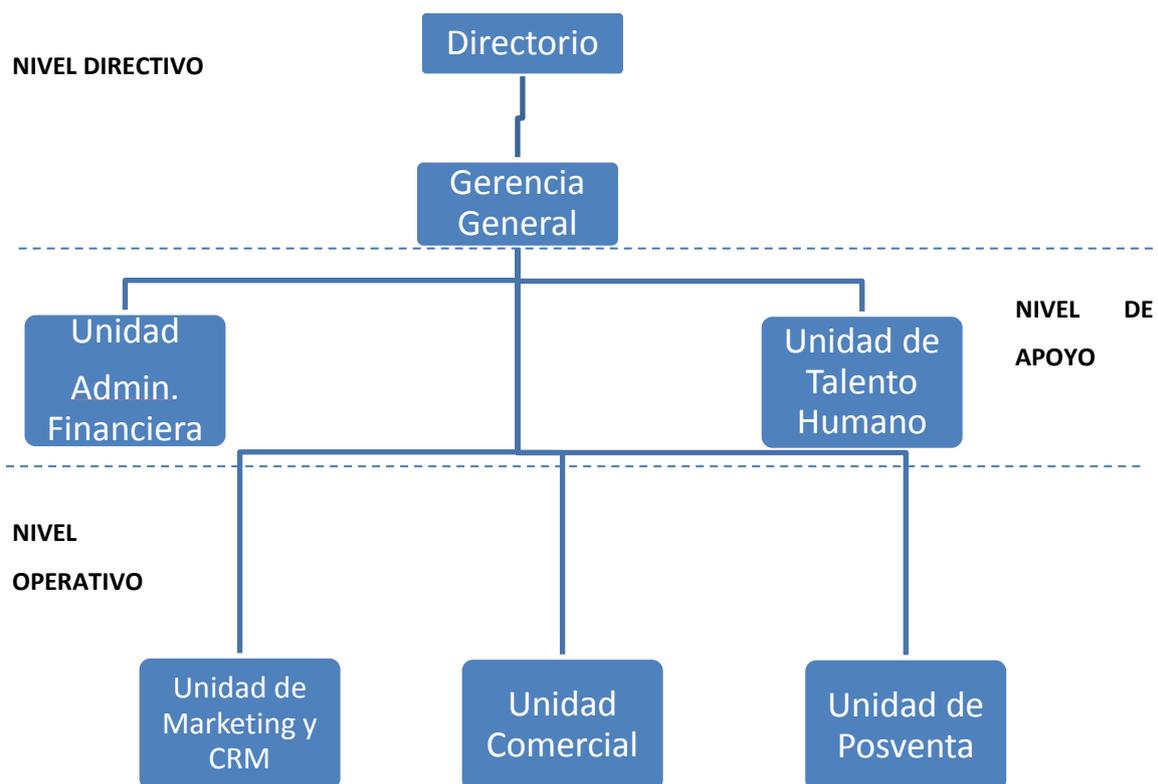


Figura 12. Estructura Organizacional de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.
Elaborado: Paola Secaira

En la Figura 13 se presenta la estructura organizacional de la Gerencia General.



Figura 13. Estructura organizacional Gerencia General
Elaborado: Paola Secaira

En la Figura 14 se presenta la estructura organizacional de la Unidad de Gestión de Talento humano.



Figura 14. Estructura organizacional la Unidad de Gestión de Talento humano
Elaborado: Paola Secaira

En la Figura 15 se presenta la estructura organizacional de la Unidad Administrativa Financiera.



Figura 15. Estructura organizacional de la Unidad Administrativa Financiera
Elaborado: Paola Secaira

En la Figura 16 se presenta estructura organizacional de la Unidad de Mercadeo y CRM.

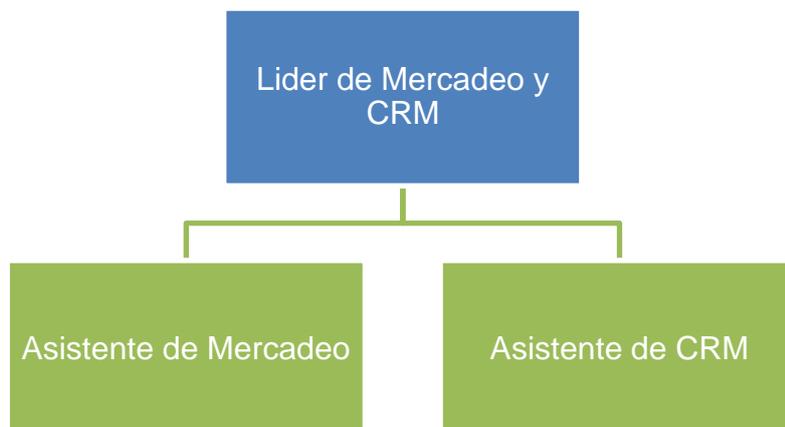


Figura 16. Estructura organizacional de Mercadeo y CRM

Elaborado: Paola Secaira

En la figura 17 se presenta la estructura organizacional de la Unidad de Gestión Comercial.

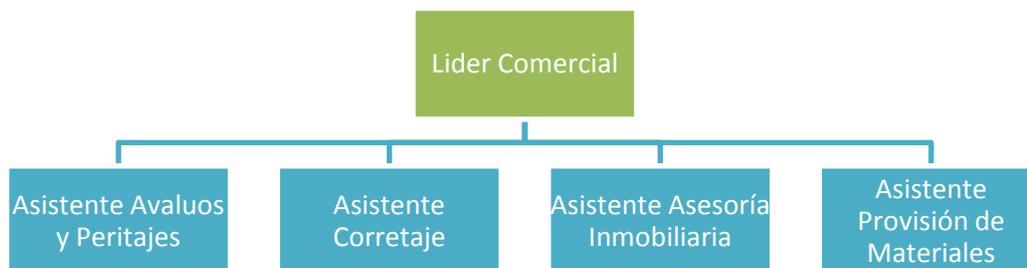


Figura 17. Estructura Organizacional de la Unidad de Gestión Comercial

En la Figura 18 se presenta la estructura organizacional de la Unidad de Gestión de Posventa.

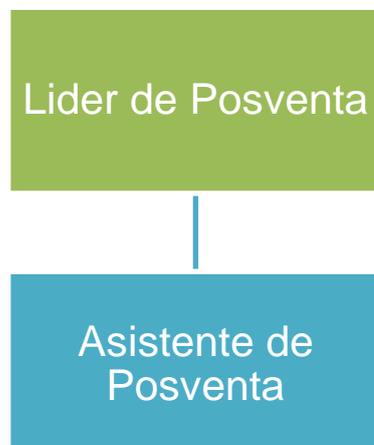


Figura 18. Estructura organizacional de la unidad de Gestión de posventa
Elaborado: Paola Secaira

4.2. Formulación de las atribuciones y responsabilidades para cada una de las unidades organizacionales de la empresa

En la Figura 19 se presenta el mapa de procesos Gobernantes de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.

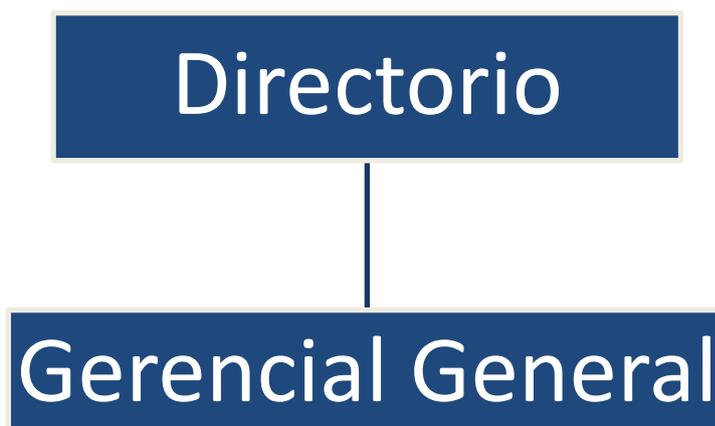


Figura 19. Procesos Gobernantes
Elaborado: Paola Secaira

GERENCIA GENERAL

Nivel: Directivo

Subordinada del: Directorio

Misión de la Gestión Directiva.- Gestionar administrativa, financiera y técnicamente el direccionamiento de la empresa Inmobiliarium CÍA.LTDA., mediante la aplicación de políticas, normas y estrategias que permitan lograr el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Esta instancia estará representada por la o el Director General, quien será designado por el Directorio responsable de la administración y gestión de la Empresa

Atribuciones y responsabilidades de la Gestión Directiva.- Son atribuciones y responsabilidades de la Gestión Directiva las siguientes:

1. Formular y presentar al Directorio para su aprobación el plan anual de la Empresa que incluye las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos referidos a las actividades institucionales.
2. Asesorar al Directorio en cuestiones técnicas proporcionándole la información necesaria.
3. Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.
4. Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas.
5. Hacer cumplir de manera eficiente los acuerdos y resoluciones que adopte la Junta General de Accionistas y el Directorio.
6. Dirigir las actividades que permitan adoptar nuevos enfoques para INMOBILIARIUM.
7. Evaluar los criterios y procedimientos de selectividad en la calidad de clientes, a fin de garantizar una mejor rentabilidad lucrativa dentro de los planes diseñados.

8. Plantear al Directorio el nombramiento, promoción y traslado de los funcionarios, así como sus remuneraciones.
9. Ejercer como secretario de las Juntas Generales de Accionistas y del Directorio.
10. Llevar a la aprobación del Directorio asuntos que conlleven salir de los límites de su autoridad, de acuerdo con lo dispuesto en los Estatutos.
11. Inspeccionar directamente o por medio de los funcionarios responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la Empresa, informando mensualmente al Directorio.
12. Aprobar los Estados Financieros, Estados de Resultados e información complementaria, con la percepción respecto de los objetivos de la Empresa, antes que sean sometidos a consideración del Directorio.
13. Disponer la colocación de los excedentes financieros, así como la realización de las inversiones de conformidad con los acuerdos tomados por el Comité de Inversiones de la Empresa.
14. Plantear al Directorio propuestas de cambio en cuanto a la Estructura Orgánica determinada en el ROF y en el MOF de la Empresa.
15. Proponer al Directorio planteamientos necesarios para que se cumplan los objetivos esperados y proyectados en el plan anual de la Empresa, enmarcados de conformidad con las normas establecidas.
16. Planificar, supervisar el desarrollo de proyectos estratégicos modernos que faciliten la mejora de la Empresa.
17. Revisar y evaluar periódicamente las operaciones que se llevan a cabo en la Empresa.
18. Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, con las facultades generales del mandato y especiales de los artículos noveno y décimo del código de procedimientos civiles.
19. Mantener las cuestiones litigiosas hasta por el monto autorizado, dando cuenta al Directorio.

20. Orientar las acciones que permitan atender las recomendaciones de auditoría interna y externa.
21. Supervisar la política laboral y las normas generales para su correcta aplicación.
22. Aprobar la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de las actividades y operaciones de INMOBILIARIUM. Asimismo, el Gerente General es responsable por la evaluación y aprobación de los Expedientes de Contratación y de aprobar los plazos y procedimientos de las contrataciones y adquisiciones que le presente la Gerencia de Administración y Finanzas de todos los procesos de selección. La Gerencia General es la máxima autoridad administrativa y es el órgano competente facultado para suscribir, prorrogar y resolver los contratos originales y/o complementarios con el postor ganador del proceso de selección en concordancia con la normatividad vigente, actos que puedan constituir infracción administrativa y remitir el expediente de contratación de un proceso de selección a solicitud del Tribunal de Contrataciones y Adquisiciones del Estado por interposición de recurso de apelación.
23. Cumplir las demás funciones técnicas que el Directorio le asigne.

La Gestión Directiva tiene los siguientes procesos, subprocesos y procedimientos (Ver Tabla 51)

Tabla 51
Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos del Direccionamiento de la gestión institucional

PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL	REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
	CONTROL DE LA GESTION INSTITUCIONAL	CONTROL DE LA GESTION INSTITUCIONAL

Elaborado: Paola Secaira

En la Figura 20 se presenta el mapa de los procesos Habilitantes de Apoyo de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.



Figura 20. Procesos Habilitantes de Apoyo

Elaborado: Paola Secaira

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Nivel:	Apoyo
Subordinada de:	Gerencial General
Componentes:	Gestión Administrativa Gestión Financiera

Misión de la Gestión Administrativa Financiera.- Planificar, establecer, normar, conducir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la aplicación de los procesos técnicos de los sistemas administrativos financieros de la Empresa; así como, del personal, contabilidad y tesorería. De igual forma es la encargada de la correcta ejecución y registro de las operaciones técnicas, administrativas, contables, económicas y financieras. Asimismo, es la encargada de preparar información económica financiera requerida por instituciones como: Superintendencia de Compañías, UAF, SRI y otros organismos reguladores.

Atribuciones y Responsabilidades de la Gestión Administrativa Financiera.- Son atribuciones y responsabilidades de la Gestión Administrativa Financiera las siguientes:

1. Proponer las estrategias, planes y metas relacionados con los recursos humanos y financieros, presentándolos ante la Gerencia General.
2. Elaborar el presupuesto anual a ser presentado por la Gerencia General al Directorio, disponer las acciones y planeamientos necesarios para su correcta ejecución; deberá establecer los mecanismos de control y evaluación del mismo.

3. Supervisar la emisión de los Estados Financieros mensuales los mismos que deben contener información, confiable, veraz y oportuna; en concordancia con las Normas Tributarias y Contables vigentes; presentarlos a la Alta Dirección para su aprobación y velar por que se remitan a los organismos que los requieren oportunamente.
4. Dirigir, coordinar y controlar las transacciones administrativas y financieras de la Empresa, velando por la correcta aplicación de los gastos e inversiones de conformidad con el presupuesto.
5. Controlar continuamente el manejo de las Cuentas Bancarias de la Empresa con las entidades del Sistema Financiero Nacional, proponiendo a la Gerencia General los cambios necesarios que contribuyan al logro de los objetivos establecidos en el presupuesto anual.
6. Formular y proponer a la Gerencia General los lineamientos de política para el adecuado funcionamiento de los Sistemas Administrativo y Contable.
7. Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con la Administración de los recursos humanos y financieros de la Empresa, se efectúen de acuerdo con los objetivos, planes, estrategias y presupuestos establecidos aprobados por la Alta Dirección, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia General.
8. Preparación oportuna de cuadros e informes sobre gestión administrativa, económica y financiera para el Directorio y a los organismos reguladores competentes: Superintendencia de Compañías, UAF, SRI y otros organismos reguladores
9. Supervisar la emisión de los registros oficiales y principales de la Empresa, así como los registros auxiliares de los que se valga la organización para exponer su situación económica financiera y los medios de control de los mismos.
10. Cautelar el patrimonio de la Empresa, disponiendo y supervisando periódicamente la ejecución de los inventarios físicos.
11. Dirigir las acciones necesarias para controlar las actividades de seguridad del personal, equipos e instalaciones de la Empresa.
12. Adquirir y contratar, en las mejores condiciones para la Empresa, los bienes y servicios que sean necesarios para la buena marcha de INMOBILIARIUM. Formular y proponer el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la Empresa, sobre la base de los requerimientos de la Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia Comercial, Gerencia de marketing y CRM; así como otorgar la conformidad a los bienes y/o servicios requeridos por su Gerencia. Asimismo, deberá definir conjuntamente con el área usuaria las características técnicas de los bienes y/o servicios a adquirir o contratar respectivamente así como determinar el valor referencial de los procesos de selección establecidos en el Plan Anual de

Adquisiciones y Contrataciones de la Empresa teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal a fin de remitir el expediente de contratación de los procesos de selección conteniendo las características técnicas, valor referencial y disponibilidad presupuestal para evaluación y aprobación de la Gerencia General.

13. Velar porque los bienes y servicios que requieren la Gerencia General y Gerencias de la Empresa, sean utilizados de manera óptima y racional, buscando el mejor desarrollo de sus funciones.
14. Establecer y conducir el programa de comunicación interna y apoyar las acciones tendientes a conservar y/o proyectar la imagen de la Empresa ante la opinión pública cuando sea necesario.
15. Establecer las medidas correctivas e impartir las instrucciones para su aplicación, cuando se observen desviaciones y/o incumplimiento en lo planificado.
16. Formular, emitir o modificar, normas y procedimientos, de conformidad con las normas de control vigentes, de modo que se logre una eficiente y eficaz administración de los recursos y patrimonio de la Empresa.
17. Administrar las pólizas de seguro contratadas por la Empresa.
18. Coordinar actividades con el SRI, y otros Organismos reguladores de la Empresa.
19. Supervisar y dirigir la administración del archivo central de la Empresa.
20. Supervisar la implantación de los sistemas de informática y comunicación, de tal manera que satisfaga las necesidades institucionales en forma integral, teniendo como base la eficiencia y productividad operativa.
21. Supervisar la elaboración del Plan Informático Institucional de desarrollo de los sistemas de información.
22. Supervisar que el Asesor de Informática establezca procedimientos para dotar de seguridad y protección a la información institucional, velando por su integridad y el mantenimiento permanente de la reserva de la información, sin perjuicio de su utilización integrada y compartida entre las Subgerencias, según sus necesidades.
23. Cautelar y verificar el uso adecuado de los equipos en las distintas Gerencias de la Empresa; e informar a la Gerencia General, de cualquier eventualidad producida.
24. Supervisar la implantación de niveles de seguridad y acceso a Internet.
25. Establecer la aplicación de normas y procedimientos de entrega, cambio, devolución, reposición, verificación y responsabilidad por los equipos de cómputo asignados a los distintos usuarios de la Empresa
26. Evaluar y comunicar de los equipos en desuso, obsoletos y/o siniestrados para su baja.
27. Las demás funciones que le sean asignadas por la Alta Dirección.

La Gestión Administrativa Financiera, tiene los siguientes procesos, subprocesos y procedimientos: (Ver Tabla 52)

Tabla 52
Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión Administrativa

PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	GESTION ADMINISTRATIVA	Elaboración de facturas
		Envío de facturas a los constructores
		Cobro de facturas
		Elaboración de retenciones
		Designación de recursos para publicación de proyectos
		Recepción de documentos del bien
		Archivo de documentos de clientes compradores
		Archivo de documentos de clientes vendedores
		Elaboración de carpetas de bienes con (PCV, cédulas y demás)
	GESTION FINANCIERA	Registros contables
		Elaboración de estados financieros
		Control presupuestario

Elaborado: Paola Secaira

UNIDAD GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Nivel: Apoyo
 Subordinada de: Gerencia General
 Unidades organizacionales: Subsistemas de Gestión de Talento Humano
 Nómina

Misión de la Gestión de Talento Humano. Fortalecer y potencializar las competencias del Talento Humano que permitan desempeñarse en forma exitosa en los puestos asignados para aseverar la calidad de los productos y servicios; así como asegurar la integridad del personal y de la institución.

Atribuciones y Responsabilidades de la Gestión del Talento Humano.- Son atribuciones y responsabilidades de la Gestión del Talento Humano las siguientes:

1. Actualizar los perfiles de cargos de la empresa, en base a los cambios que se realicen en el diseño organizacional de la misma.

2. Llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, para atender los requerimientos de las diferentes unidades organizacionales de la empresa.
3. Administrar los contratos laborales que suscriba la empresa con los colaboradores, en las diferentes modalidades.
4. Efectuar los procesos de inducción del personal que ingresa a la empresa.
5. Elaborar e implementar el plan anual de capacitación de la empresa orientado al desarrollo de competencias del recurso humano de la organización.
6. Conducir los procesos de desvinculación del personal de la empresa.
7. Conducir el proceso de evaluación de desempeño del personal de la empresa, en base a los perfiles establecidos para cada cargo.
8. Ejecutar prácticas administrativas tendientes a mejorar el desarrollo organizacional de la empresa.
9. Administrar los procesos de cambio organizacional que demanden las decisiones estratégicas adoptadas por los niveles directivos de la empresa.
10. Brindar apoyo en la gestión organizacional de las diferentes unidades organizacionales de la empresa
11. Establecer, cumplir y hacer cumplir los procesos, políticas y normas de la Empresa, en materia de gestión del talento humano.
12. Brindar asesoría al comité gerencial en aspectos de desarrollo organizacional de la empresa.
13. Coordinar con las diferentes unidades organizacionales de la empresa, acciones de mejoramiento del clima laboral de la misma.
14. Cumplir con las obligaciones laborales establecidas en las respectivas normas legales vigentes.
15. Administrar la nómina del personal.
16. Controlar la asistencia del personal.

La Gestión de Talento Humano, tiene los siguientes procesos, subprocesos y procedimientos: (Ver Tabla 53)

Tabla 53
Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión de Talento Humano

PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
GESTION DE TALENTO HUMANO	SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Selección de persona
		Reemplazo de personal en obra
		Elaboración de plan de capacitación
		Evaluación del desempeño
		Medición del clima laboral
	NÓMINA	Control de asistencia
		Autorización de vacaciones
		Permisos de salida
		Planillas del IESS
		Pago de nomina
		Elaboración de roles de pago

Elaborado: Paola Secaira

En la Figura 21 se presenta el mapa de los procesos Agregadores de Valor de la empresa INMOBILIARIUM CÍA.LTDA.

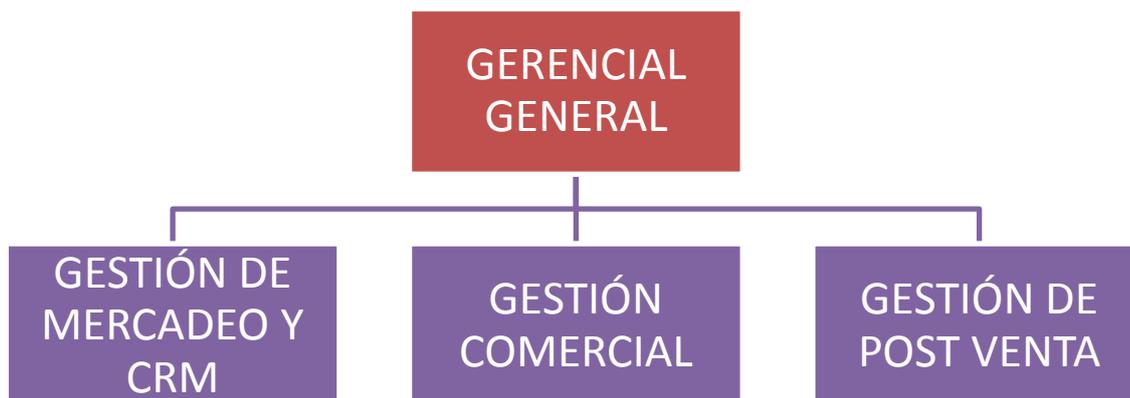


Figura 21. Procesos Agregadores de Valor

Elaborado: Paola Secaira

UNIDAD DE MERCADEO CRM

Nivel: Operativo
 Subordinada de: Gerencia General
 Unidades organizacionales: Mercadeo
 CRM

Misión de la Gestión de Mercadeo y CRM.- Encargarse de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propios del giro de INMOBILIARIUM y propuestos por la Alta Dirección. Está a cargo del Gerente de Comercial, el cual vela por el mantenimiento y seguridad de ventas de los Inmuebles entregados a la Empresa, con el fin de generar mayor rentabilidad; ejecutando negociaciones, de así requerirlo, para el logro de sus metas.

Atribuciones y Responsabilidades de la Gestión de Mercadeo y CRM - Son atribuciones y responsabilidades de la Gestión de Mercadeo y CRM las siguientes:

1. Desarrollar Planes de Marketing Inmobiliaria.
2. Supervisar y controlar las acciones comerciales y manejo de sistema CRM.
3. Coordinar con las diferentes áreas para el buen desarrollo de los inmuebles y Clientes.
4. Coordinar con el área de Comercialización y las diferentes unidades.
5. Pronosticar la publicidad con la Gerencia de Comercialización de acuerdo a las ventas proyectadas en el plan de ventas
6. Generar y desarrollar las estrategias de mercadeo y comerciales necesarias para incrementar el número de visitantes de los diferentes proyectos y propiedades entregadas a la Empresa. Coordinar con el personal externo contratado la promoción de los productos y/o servicios a ofrecer con el objetivo de aumentar la participación de mercado en dichos segmentos.
7. Definir y desarrollar las estrategias comerciales para ventas.
8. Elaborar el presupuesto anual de mercadeo y CRM definiendo las metas de ingresos y ventas para la Inmobiliaria.
9. Asegurar del cumplimiento por mercadeo y CRM del presupuesto de ventas e ingresos establecido por la Gerencia Comercial.
10. Crear y planear las promociones, descuentos y convenios para los diferentes segmentos y turnarlos al área de marketing y Ventas para el desarrollo del material publicitario.
11. Monitorear continuamente el progreso en función de las metas establecidas por la Gerencia Comercial.
12. Administrar los recursos económicos para las distintas actividades y eventos de los que el Gerente de Marketing y CRM es responsable.
13. Concentrar los reportes y estadísticas de ventas e ingresos entregados por la Gerencia Comercial y presentar los avances mensualmente a la Gerencia General.

14. Determinar el tamaño y la estructura de mercadeo en ventas.
15. Coordinar, capacitar, motivar y guiar a la fuerza de ventas dirigida por la Gerencia Comercial.
16. Desarrollar y prospectar nuevos clientes y canales de venta.
17. Analizar a la competencia: promociones, estrategias de venta y desarrollo de estrategias comerciales que pudieran mitigar las áreas de oportunidad de la compañía.

La Gestión de Mercadeo y CRM, tiene los siguientes procesos, subprocesos y procedimientos: (Ver Tabla 54)

Tabla 54
Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión de Mercadeo y CRM

PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
GESTION DE MERCADEO Y CRM	GESTION DE MERCADEO	INGRESO DE LA PROPIEDAD EN MEDIOS (PLUSVALIA, VIVE)
		PUBLICACION DE LA PROPIEDAD EN LOS MEDIOS
		INFORME DE MEDIOS
		TABULACION DE MEDIOS MAS VISITADOS
		CONTROL DE VISITAS DE CLIENTES
	CRM	ELABORACION DE BASE DE DATOS DE CLIENTES QUE VISITAN LOS MEDIOS
		ASIGNACION DE CLIENTES A VENDEDORES
		CONTROL DE ATENCION AL CLIENTE
		ELABORACION DE CITAS CON CLIENTES
		INFORME DE VISITAS DE CLIENTES

Elaborado: Paola Secaira

UNIDAD COMERCIAL

Nivel: Operativo

Subordinada de: Gerencia General

Unidades organizacionales: Avalúos y Peritajes de Bienes Inmuebles
Corretaje bienes raíces compra - venta - arriendo - anticresis
Asesoría inmobiliaria
Provisión de materiales y acabados para la construcción
Dirección comercial

Misión de la Gestión Comercial.- Es el órgano encargado de planificar, programar y ejecutar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propios del giro de INMOBILIARIUM y propuestos por la Alta Dirección. Está a cargo del Gerente de Comercial, el cual vela por el mantenimiento y seguridad de ventas de los Inmuebles entregados a la Empresa, con el fin de generar mayor rentabilidad; ejecutando negociaciones, de así requerirlo, para el logro de sus metas, también se encarga de desarrollar labores relacionadas con la cartera de clientes, tales como generación de estadísticas sobre ingresos, egresos y rendimientos de cada inmueble. Desarrollar otras tareas diversas en apoyo del funcionario responsable de la Gerencia, que incluyen labores administrativas de recepción, ingreso y seguimiento de documentos ingresados a la Gerencia Comercialización.

Atribuciones y Responsabilidades de la Gestión Comercial - Son atribuciones y responsabilidades de la Gestión Comercial, las siguientes:

1. Plantear al Gerente General y dirigir las políticas, planes y metas en relación a las ventas y comercialización de los bienes inmuebles entregados a la Empresa.
2. Dirigir y controlar la implementación de las políticas, planes, metas y presupuestos establecidos para el Área, así como la aplicación de las directivas formuladas por la Alta Dirección.
3. Aplicar medidas correctivas sobre desviaciones de los planes, logro de metas y cumplimiento de políticas, establecidas por la Gerencia General.
4. Administrar la cartera de clientes, disponiendo y controlando la facturación y la situación de cobranza, reportando a la Gerencia de Administración y Finanzas.
5. Elaborar estudios relacionados con la rentabilidad de los bienes inmuebles entregados a la Empresa. recomendando, si fuera el caso, el cambio de uso o la venta de alguno de ellos.
6. Proponer reglamentos, contratos y normas para la adecuada administración de las propiedades inmobiliarias.
7. Elaborar y mantener actualizadas las políticas para la suscripción, rescisión o modificación de los contratos de arrendamiento.
8. Coordinar y efectuar el seguimiento con el asesor legal externo sobre la ejecución de la cobranza de promitentes compradores morosos.
9. Verificar y controlar la oportuna renovación de los contratos.

10. Custodiar, controlar e informar el vencimiento, así como controlar e informar sobre la vigencia de contratos, que garantizan los contratos suscritos con los clientes. El informe se efectuará vía reporte mensual a la Gerencia General.
11. Formular conjuntamente con su personal de apoyo el presupuesto anual de adquisición de materiales y servicios de terceros para el objetivo de ventas de los bienes inmuebles entregados a la Empresa.
12. Promover comercialización de los bienes a través de diversos medios.
13. Hacer seguimiento de la evolución de los precios de inmuebles entregados a la Empresa, crear un banco de datos.
14. Aprobar los requerimientos de las propiedades inmobiliarias entregadas a la Empresa, en concordancia con los dispositivos legales vigentes, normas y procedimientos establecidos.
15. Proponer al Gerente General con la debida sustentación la anulación de venta de propiedades entregadas a la Empresa.
16. Disponer la elaboración de informes y/o cuadros estadísticos en relación a la administración, ventas y comercialización de los bienes inmuebles entregados a la Empresa.
17. Informar permanentemente al Gerente General sobre los aspectos técnicos y administrativos de la Gerencia a su cargo.
18. Evaluar periódicamente la recuperación de cobros por ventas realizadas.
19. Informar mensualmente a la Gerencia de Administración y Finanzas sobre las ventas realizadas y sus cobros establecidos en contratos de servicio como Minutas.
20. Efectuar las demás funciones técnicas que asigne el Gerente General y coordinar con él, los asuntos que sobrepasen el límite de su autoridad.

La gestión Comercial, tiene los siguientes procesos, subprocesos y procedimientos: (Ver Tabla 55)

Tabla 55
Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión Comercial

PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN COMERCIAL	AVALUOS Y PERITAJES DE BIENES INMUEBLES	Visita al bien inmueble
		Toma de fotografías para informe final
		Recepción de escritura (copia simple)
		Obtención de línea de fábrica (si existiera)
		Observación de acabados
		Definición de ubicación
		Revisión de construcción
		Verificar ubicación de transporte
		Realización de investigación en campo por ventas de propiedades cercanas
		Tabulación precios en tabla
		Presentación de informe por escrito al cliente
	CORRETAJE BIENES RAÍCESCOMPRA - VENTA - ARRIENDO - ANTICRESIS	Facturación del servicio
		Verificación de documentación del inmueble
		Verificación de la propiedad
		Aceptación de la propiedad
		Asesoría en precio
		Publicación en medios
		Visitas y citas con clientes en interés
		Cierre de la venta
		Asesoría en tramites
		Desembolso de dinero (entidad bancaria / comprador)
		Entrega de llaves
	ASESORÍA INMOBILIARIA	Facturación del servicio
		Recepción del bien (análisis de calles y avenidas donde está ubicado)
		Construcción del bien
		Establecimiento de precio de venta
		Asesoría en políticas de venta
		Formas de adquisición y venta
	PROVISIÓN DE MATERIALES Y ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION	Asesoría en trámites de adquisición y venta
		Análisis de los canales de promoción del proyecto o bien inmueble
		Asesoría en materiales y acabados
		Gestión para descuento en precio por parte de los proveedores
	DIRECCIÓN COMERCIAL	Recepción de pedido (colores, tamaños, etc.)
		Asesoría en diseño
		Colocación de materiales
		Definición de meta de ventas a cumplir mensualmente
		Reunión comercial con constructores (presentación de ventas)
		Reunión comercial con vendedores (gestión organizacional)
		Resolución de problemas y toma de decisiones
		Apoyo en cierre de ventas
Apoyo al cliente en documentación necesaria		
Cierre de ventas		
Revisión de promesas de compra venta		
Fijación de comisión de vendedores		
Control de cumplimiento de metas		

Elaborado: Paola Secaira

UNIDAD DE POSTVENTA

Nivel: Operativo
 Subordinada de: Gerencia General
 Unidades organizacionales: Asistencia Técnica
 Medición de la satisfacción al cliente

Misión de la Gestión de Post Venta.- La empresa INMOBILIARIUM. CÍA.LTDA., pretende tener una percepción de calidad entre las expectativas del cliente, y que es lo que este espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene, logrando satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes

Atribuciones y Responsabilidades de la Gestión de Post Venta - Son atribuciones y responsabilidades de la Gestión de Post Venta, las siguientes:

1. Medir la calidad interna de los servicios entregados por la empresa INMOBILIARIUM. CÍA.LTDA.
2. Planificar la Calidad de todos los procesos, para lograr un servicio de postventa de calidad, como en el manejo de quejas y solución de problemas al cliente.
3. Tener un tiempo de respuesta favorable para el cliente.
4. Tener un buen Porcentaje de casos solucionados.
5. Monitorear constantemente el servicio que la empresa INMOBILIARIUM. CÍA.LTDA., está brindando a sus clientes.

La Gestión de Post Venta, tiene los siguientes procesos, subprocesos y procedimientos:
 (Ver Tabla 56)

Tabla 56
Matriz de los Procesos, subprocesos y procedimientos de la Gestión de Postventa

PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE POST VENTA	ASISTENCIA TECNICA	Asesoría legal en trámites para el crédito hipotecario biess o banca privada
		Entrega de llaves tanto en proyecto como en mandato (vivienda de segunda mano)
		Posibles arreglos o cambios en las viviendas nuevas
	MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE	Llamadas de seguimiento a los clientes
		Encuestas a clientes
		Seguimiento de la gestión comercial realizada

Elaborado: Paola Secaira

CONCLUSIONES

- Existen procesos de la empresa Inmobiliarium que tienen mayor impacto en la relación con el cliente, por lo que es fundamental procurar su eficacia y eficiencia a fin de atender adecuadamente las necesidades de los clientes.
- La gestión actual de las operaciones de la empresa Inmobiliarium se realiza bajo un enfoque funcional, con orientación a la especialización del trabajo según la departamentalización, sin embargo carece una visión transversal de las operaciones de la empresa en la que los diferentes departamentos tienen una estrecha interrelación.
- Las actividades de la empresa Inmobiliarium requieren una visión integral para comprender la interrelación existente entre las mismas bajo la concepción de una cadena de proveedores y clientes internos, cuyo enfoque lo brinda la gestión por procesos.
- Las responsabilidades y funciones que son asignadas a cada una de las diferentes unidades organizacionales de la empresa Inmobiliarium, no se contraponen, sino que más bien se complementan con el modelo de gestión bajo el enfoque de procesos,
- Gestionar los procesos de la empresa Inmobiliarium implica comprender su cadena de valor de la empresa, en la que se evidencian las actividades centrales de la empresa y aquellas otras actividades que secundarias que sirven a las actividades primarias para la consecución de la razón de ser de la empresa.
- Los mandos medios y altos directivos de la empresa Inmobiliarium son agentes de cambio clave para que la concepción del modelo de gestión por procesos pueda ser implementado, toda vez que se convierten en los líderes de los procesos y por tanto deben llevar adelante su gestión en estrecha coordinación y comunicación con las demás unidades organizacionales.
- El análisis de los procesos críticos de la empresa permitió identificar aquellas actividades específicas que no contribuyen al valor agregado que todo proceso debe brindar al cliente, y que en consecuencia deben ser rediseñados.

RECOMENDACIONES

- Se debe llevar adelante como primer paso para la implementación del modelo de gestión por procesos, una etapa de sensibilización y preparación para el cambio, dirigida a todo el personal de la empresa quienes serán los actores y beneficiarios de este importante que van a asumir.
- La coordinación y comunicación interdepartamental es una de las características fundamentales que la organización debe desarrollar para lograr resultados efectivos a través de este nuevo modelo de gestión por procesos, por lo que se deben impulsar espacios de intercambio de información y discusión sobre los alcances de gestión que tiene cada unidad organizacional.
- Implementar talleres participativos para fortalecer el liderazgo de los mandos medios y altos ejecutivos de la empresa, conjuntamente con la necesidad de trabajar en modelos de liderazgo participativos que fomenten la iniciativa y compromiso de todo el personal.
- Se debe implementar una intranet para uso de todo el personal de la empresa, en la que se disponga de información actualizada de los procesos, estructura organizacional, responsabilidades y funciones de las diferentes unidades organizacionales de la empresa.
- Por lo menos una vez al año es fundamental que los líderes de procesos efectúen talleres de revisión y actualización de los procesos bajo su responsabilidad, con la participación del personal que interviene en la ejecución de los mismos, involucrando a clientes y proveedores internos.
- Se deben realizar mediciones periódicas de los indicadores de los procesos críticos de la empresa Inmobiliarium, a fin de conocer oportunamente los resultados alcanzados, establecer las brechas con los estándares esperados y establecer las acciones correctivas necesarias.
- Desarrollar los conocimientos y habilidades del personal hacia el trabajo en equipo, mediante eventos vivenciales de capacitación y el establecimiento de incentivos a los resultados que sean alcanzados por equipos interdepartamentales, como parte de un proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Estadísticas Macroeconómicas:
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Bittel y Ramsey. (2000). En Lester R. Bittel y Jackson E. Ramsey, *Enciclopedia del Management*, (pág. 1307). Barcelona; España: OCEANO GRUPO EDITORIA, S.A.
- CARRASCO, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago Chile: Evolución S. A. .
- CEF, c. d. (2014). *GESTIÓN SANITARIA INTEGRAL PUBLICA Y PRIVADA* . Obtenido de <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- CHANDLER, A. (. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MIT Press.
- FERNANDEZ, F. M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- INEC. (08 de Enero de 2014). Recuperado el 09 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Ortiz, S. O. (2001). El dinero: la teoría, la política y las instituciones. En O. S. Luis. UNAM.
- PÉREZ, F. J. (2010). *GESTIÓN POR PROCESOS 4ta EDICIÓN* . España: ESIC Editorial.
- PORTER, M. e. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Responsibility*”, *Harvard Business Review*.
- SRI. (s.f). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de www.sri.gob.ec/de/136
- VISIÓN DE FUTURO, N. 1. (2010).
- ZITEC, c. (25 de MAYO de 2006). *GESTIÓN DE PROCESOS*. Obtenido de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=d3a05393-c57f-4b3c-8914-630ef653445b&groupId=10128