

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES DE
VALORES INMOBILIARIOS (GRUPO EMPRESARIAL HG)**

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES DE
VALORES INMOBILIARIOS (GRUPO EMPRESARIAL HG)**

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director del Proyecto:
MARÍA DEL ROSARIO CASTELLANOS
Ingeniera Industrial
MBA en Administración de Empresas
Especialista en Gerencia

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2014

El siguiente trabajo es dedicado a todas aquellas personas que hicieron parte de este proceso, las cuales de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional y además permitieron que mi vida universitaria fuese plena e íntegra, haciendo realidad el cumplimiento del sueño de ser Ingeniero Industrial de la UIS..

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a mi familia. Sin su apoyo no habría luz al final del túnel.

A las mujeres de mi vida, ellas son el motivo de mi lucha y sin su inspiración sería más ardua mi labor para el cumplimiento de mis proyectos personales y profesionales.

Al ingeniero Adid Bello y a la profesora María del Rosario porque su guía fue de gran importancia para la culminación de esta meta.

A todos los miembros de la familia HG; Claudita, Yenni, Lida y Doña Socorro, porque sin la oportunidad que me dieron, nada de esto hubiese sido posible.

Por ultimo pero no menos importante, a todos mis amigos porque su compañía fue vital para mí en todo este recorrido.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	15
1.1. TITULO.....	15
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Objetivo general.....	15
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.2.3. Cumplimiento de objetivos	15
1.3. ALCANCE DEL PROYECTO.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	16
1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.6. METODOLOGÍA.....	18
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	21
2.1. MISIÓN	21
2.2. VISIÓN.....	21
2.3. POLÍTICA DE CALIDAD	21
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	22
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	24

4. MARCO TEÓRICO.....	27
4.1. NORMA EN GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN.	27
4.2. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	27
4.2.1. Estudios Comparativos	28
4.2.2. Diagramas de Flujo.....	29
4.2.3. Diagramas de afinidad	29
4.2.4. Diagramas de Causa y Efecto.....	31
4.2.5. Histograma	32
4.2.6. Diagrama de Pareto.....	33
5. DIAGNOSTICO INICIAL.....	34
5.1. ANÁLISIS DE MADUREZ BASADO EN LA NORMA ISO 9004:2009.....	34
5.1.1. Medición de indicadores de diagnostico.....	41
5.1.2. Resultados obtenidos.....	43
5.2. ANÁLISIS CAUSAL	54
5.3. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS POR MEJORAR.....	56
6. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA.....	59
6.1. ESTUDIO COMPARATIVO (BENCHMARKING).....	59
6.2. MEJORA DE PROCEDIMIENTOS.....	63
6.3. MANUAL DE PERFIL DE CARGOS.....	64
6.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	64
6.5. IMPACTO DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS	65
6.5.1. Indicadores de Gestión	65
6.5.2. Gestión de Procesos.....	70

6.5.3. Madurez de la organización	71
6.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA PROPUESTAS	72
6.6.1. Modelo de gestión por competencias.....	72
6.6.2. Plan de mercadeo.....	73
6.6.3. Base de datos de base de proveedores.....	73
6.6.4. Servicio al cliente.....	73
7. CONCLUSIONES.....	74
8. RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	15
Tabla 2. Procedimientos asociados a los procesos misionales de la organización	25
Tabla 3. Roles y responsabilidades del personal	25
Tabla 4. Análisis de Madurez.....	35
Tabla 5. Resumen indicadores	42
Tabla 6. Comportamiento en arrendamiento de los inmuebles 2004-2012.....	44
Tabla 7. Inmuebles consignados	44
Tabla 8. Inmuebles arrendados	46
Tabla 9. Muestra de los inmuebles para el análisis del tiempo de atención de solicitudes	48
Tabla 10. Distribución por zonas.....	50
Tabla 11. Numero de reparaciones por solicitud.....	50
Tabla 12. Consolidado de número de reparaciones.....	51
Tabla 13. Tiempo para el arrendamiento de un inmueble	54
Tabla 14. Análisis de los principales problemas en los procesos de valores inmobiliarios	56
Tabla 15. Benchmarking.....	60
Tabla 16. Entrevista a Coordinador de Calidad de Alianza Inmobiliaria al	60
Tabla 17. Capacitaciones dictadas	65
Tabla 18. Arrendamiento de inmuebles	66
Tabla 19. Evaluación de indicadores	69
Tabla 20. Evaluación del impacto del proyecto	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Metodología de Trabajo	20
Figura 2. Organigrama de la empresa	23
Figura 3. Interacción de los procesos	24
Figura 4. Resultados del nivel de madurez	41
Figura 5. Número de Inmuebles consignados.....	44
Figura 6. Distribución de Inmuebles consignados	45
Figura 7. Inmuebles Arrendados Anualmente	47
Figura 8. Comportamiento de reparaciones locativas 2012	52
Figura 9. Diagrama de relaciones de las falencias detectadas.....	55
Figura 10. Relación entre inmuebles arrendados y su valor.....	67
Figura 11. Inmuebles arrendados vs Inmuebles consignados.....	68
Figura 12. Resultados finales del análisis de madurez.....	72

RESUMEN

TÍTULO

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES DE VALORES INMOBILIARIOS (GRUPO EMPRESARIAL HG)´

AUTOR

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO”

PALABRAS CLAVES

Procesos, Mejoramiento de Procesos, Indicadores, Pareto. Niveles de Madurez del Desempeño, Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9004, Causa-Efecto, Benchmarking.

CONTENIDO

El desarrollo de este proyecto se basa en el mejoramiento de los procesos administrativos y comerciales para la empresa Valores Inmobiliarios; miembro del Grupo Empresarial HG.

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo del proyecto se documentó cada uno de los procesos de la empresa, buscando establecer de qué manera estaba ofreciendo su propuesta de valor para cada uno de sus clientes. Usando la Norma ISO 9004 se diseñó una lista de chequeo la cual luego de ser aplicada mediante entrevistas a líderes de proceso, se logró establecer el estado inicial de madurez de la empresa que posteriormente serviría para diseñar las propuestas de mejora en cada una de las áreas de interés del proyecto. Seguidamente se miden los indicadores de gestión inmobiliaria para definir el estado actual de los procesos definidos en el alcance del proyecto. El estudio comparativo realizado con empresas del sector inmobiliario en Bucaramanga representa una fuente de información importante para el mejoramiento de los procesos propios de la organización. Finalmente se realiza una evaluación del impacto de las mejoras implementadas con el fin de determinar los cambios positivos obtenidos mediante la realización de este proyecto.

El análisis de los procesos, permite crear espacios para el crecimiento y generando a su vez lo que realmente se busca en la empresa; una cultura organizativa encaminada hacia la mejora continua.

´ Proyecto de grado modalidad práctica empresarial para optar al título de ingeniero industrial
“ Facultad de Ingenierías Físico – mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director:
Ingeniera María del Rosario Castellanos

ABSTRACT

TÍTULO

ADMINISTRATIVE AND COMMERCIAL PROCESS IMPROVEMENT OF VALORES INMOBILIARIOS COMPANY (BUSINESS GROUP HG).'

AUTHOR

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO"

KEY WORDS

Processes, Process Improvement, Quality Indicators, Pareto. Performance Maturity Levels, NTC Colombian Technical Standard ISO 9004, Cause-Effect, Benchmarking.

SUMMARY

The development of this project is based on improving the administrative and commercial processes of Valores Inmobiliarios Company , member of HG Business Group.

In order to carry out the project , were documented each of the business processes, seeking to establish in what way was offering its value proposition for each of their clients. Using ISO 9004 was designed a checklist which after being applied by interviewing process leaders, was able to establish the initial state of maturity of the company that later serve to design proposals for improvement in each of the areas of interest of the project. Then, were measured management indicators to define the current state of the processes defined in the project scope. The comparative study with real estate companies in Bucaramanga represents an important information source for the improvement of the processes in the organization. Finally it was developed an impact assessment of the improvements implemented in order to determine positive changes obtained by this project.

The analysis of the processes, allows to create an space for growth and generating what is really being looked by the company, an organizational culture aimed towards continuous improvement.

' Degree Work

" Faculty of Engineerings Phisique Mechanics, School of Industrial and Managerial Studies, Director: María del Rosario Castellanos

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones hoy en día para lograr ser competitivas en el mercado intentan mejorar el modo de trabajo por medio de un refinamiento de sus procesos. Valores inmobiliarios - HG es una inmobiliaria con potencial de crecimiento y la cual cuenta con los recursos necesarios para entrar cada vez más fuerte en el mercado inmobiliario de Santander tanto por su recurso humano como por el apalancamiento financiero que posee. Por esta razón vio la necesidad de aumentar los niveles de servicio por medio de un de mejoramiento de procesos y de esa forma desarrollar sus estándares de calidad, para incrementar la satisfacción del cliente, siendo estas las bases que se establecieron para la ejecución del proyecto.

El proyecto tuvo como punto de partida un análisis de madurez del negocio. El motivo para la realización de esta actividad fue verificar y diagnosticar la organización desde un punto de vista cualitativo para de esta forma impulsar el mejoramiento en la gestión de procesos e incentivar la integración y simplificación de los cargos existentes en la estructura organizativa de la empresa.

Posteriormente se realizó un diagnóstico de los principales indicadores de la organización con el fin de determinar cuantitativamente la situación de la inmobiliaria y a partir de ello definir los diversos planes de acción que desembocarían en los resultados obtenidos al final del trabajo.

Por último se realizó un análisis del impacto generado por todas las acciones emprendidas para el mejoramiento de los procesos de la inmobiliaria y la forma en como esto afectará su desarrollo futuro.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. TITULO

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES DE VALORES INMOBILIARIOS (GRUPO EMPRESARIAL HG)

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento integral para los procesos de prestación de servicios, (comercialización y consignación de inmuebles y gestión de arrendamiento) de valores inmobiliarios (Grupo empresarial HG constructora).

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Valores inmobiliarios, a partir del modelo de madurez propuesto por la norma ISO 9004.
- Identificar buenas prácticas de gestión empresarial mediante la aplicación de Benchmarking.
- Diseñar propuestas de mejora para posterior implementación.
- Evaluar el impacto de las mejoras propuestas.

1.2.3. Cumplimiento de objetivos

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO ESPECIFICO	EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico de la situación	Capítulo 5. Análisis de madurez basado en

OBJETIVO ESPECIFICO	EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO
actual de Valores inmobiliarios, a partir del modelo de madurez propuesto por la norma ISO 9004.	la norma ISO 9004:2009
Identificar buenas prácticas de gestión empresarial mediante la aplicación de Benchmarking.	Capítulo 6. Estudio comparativo
Diseñar propuestas de mejora para posterior implementación.	Capítulo 6. Oportunidades de mejora propuestas
Evaluar el impacto de las mejoras propuestas.	Capítulo 6. Impacto de las propuestas de mejora

1.3. ALCANCE DEL PROYECTO

Mejora de los Procesos Administrativos y Comerciales de la empresa Valores Inmobiliarios.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La importancia del proyecto de grado radica en que mediante su implementación será posible la definición de variables necesarias para el establecimiento de indicadores que permitan realizar un adecuado seguimiento de los procesos y de esta manera poder aplicar acciones correctivas en caso de que se presenten desviaciones con respecto a las metas previamente establecidas.

Una de las fuentes de generación de ideas de mejora y cambios positivos para la organización radica en realizar estudios comparativos con sus competidores. El proyecto plantea la realización de un benchmarking, con el fin de obtener información para conocer el estado de la empresa con respecto a aquellas que se encuentran actualmente en el sector y tienen una oferta de valor similar a la de valores inmobiliarios.

La aplicación de herramientas de análisis de datos y procesos tales como el diagrama causa - efecto, muestreo estadístico, diagrama de Pareto, diagramas de flujo de proceso,

encuestas de satisfacción, análisis de relación de problemas entre otras, se plantea como una actividad sumamente provechosa dado que mediante ellas se lograra determinar las fallas que se encuentran afectando del correcto desempeño de los procesos, pudiendo de esta manera aplicar los planes de acción necesarios para el cumplimiento de los estándares establecidos en la empresa.

Las razones anteriormente expuestas soportan la realización del presente proyecto, el cual arrojará como resultado procesos estandarizados y dirigidos al logro de metas y a la satisfacción del cliente.

1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HG constructora - Valores Inmobiliarios es una empresa reconocida a nivel nacional, con un número importante de clientes y muy bien posicionada en el negocio inmobiliario en la ciudad de Bucaramanga. Consciente de la responsabilidad que asume durante la prestación de sus servicios y la importancia que esto tiene para la satisfacción de sus clientes, considera necesario contar con procesos eficientes capaces de cumplir con los requerimientos expectativas de estos últimos.

En la empresa se evidencia la ausencia de la aplicación de metodologías y herramientas administrativas para el logro de mayor productividad y rentabilidad en los negocios de la compañía. A grandes rasgos, a continuación se definen los problemas que están afectando principalmente las operaciones de Valores Inmobiliarios:

- No se cuenta con estandarización de todos los procesos que hacen parte de su estructura empresarial.
- Se presentan despilfarros en tiempo por el no uso de herramientas informáticas para agilizar algunas de las actividades en sus procesos. En este caso, los procesos misionales dado que son lo que se encuentran dentro alcance del proyecto.
- No se tienen definidos indicadores de gestión para medir el desempeño en cada uno de sus procesos.

Debido a las falencias antes mencionadas, la organización detectó la necesidad desarrollar una propuesta de mejoramiento para la solución de estas problemáticas.

1.6. METODOLOGÍA

El trabajo propuesto se desarrollará teniendo en cuenta la siguiente metodología:

ETAPA 1. Recolección de información relacionada con los procesos a estudiar.

Inicialmente se indagará a los participantes de los procesos, acerca de la documentación existente para cada una de las áreas de la empresa, buscando de esta manera caracterizar su forma de operación y determinar de una forma global, cuales son los aspectos susceptibles de mejora.

ETAPA 2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa. En esta fase, se busca determinar a profundidad cuales son los problemas que se encuentran afectando negativamente el desempeño de los procesos de la empresa. Este análisis inicial se realiza de acuerdo al modelo de madurez establecido en la *Norma ISO 9004: Gestión Para el Éxito Sostenido de una Organización — Enfoque de Gestión de la Calidad*, el cual se aplica a los cargos clave de la organización. Adicionalmente se levantan los indicadores de gestión iniciales relacionados con cada uno de los procesos incluidos en el alcance del proyecto, con la finalidad de tener un panorama de comparación una vez se implementen las mejoras.

ETAPA 3. Levantamiento de la documentación completa de los procesos incluidos en el alcance del proyecto. Esta etapa comprende la creación de procedimientos en los que describan la forma de realizar las operaciones de una forma eficiente y orientada al cumplimiento de metas. Conjuntamente se diseñan formatos para la recolección de información que posteriormente será analizada para el análisis de los resultados

obtenidos y el desempeño de los procesos.

ETAPA 4. Realización de un estudio comparativo o Benchmarking. Con el fin de conocer cómo se encuentran los procesos de la empresa con respecto a los competidores, se llevará a cabo una evaluación comparativa con las principales inmobiliarias del mercado.

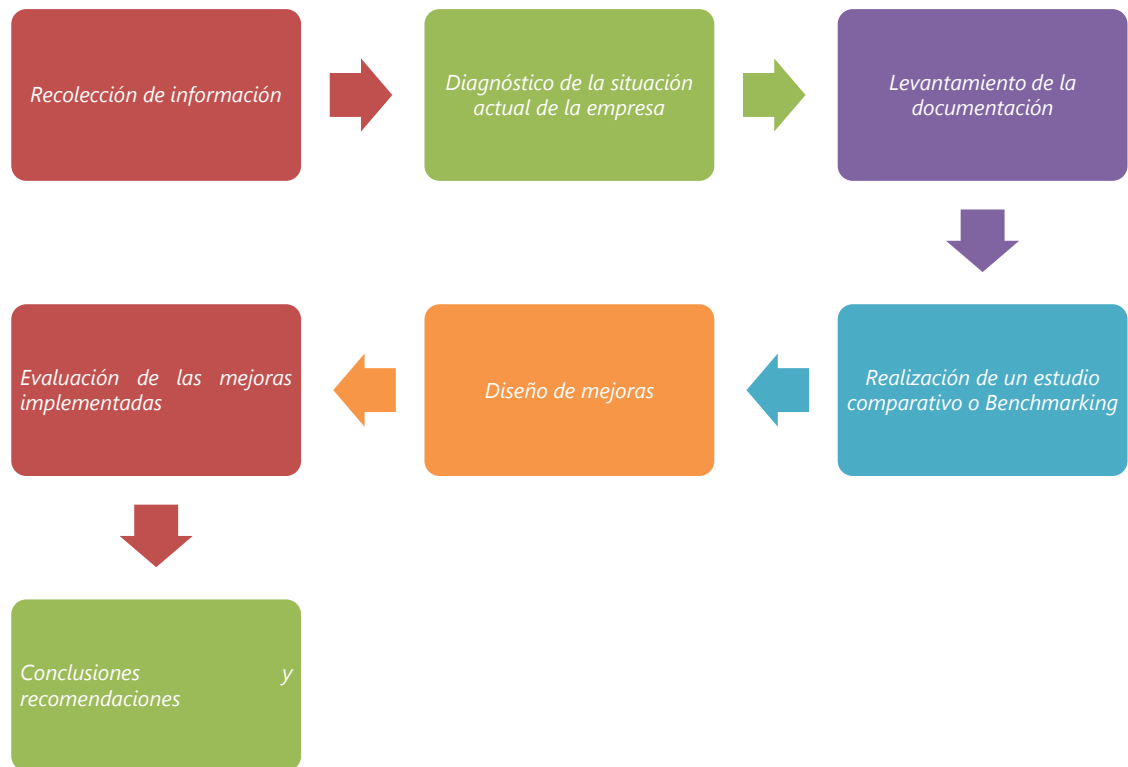
ETAPA 5. Diseño de mejoras. En este punto se llevará a cabo el diseño de las acciones de mejora necesarias para incrementar la eficiencia de los procesos y cubrir los baches detectados luego de la realización del diagnóstico en la etapa 2. Las mejoras están acompañadas de capacitación al personal y aplicación de herramientas basadas en Microsoft Office®, tales como Microsoft Excel® y Microsoft Word®.

ETAPA 6. Evaluación de las mejoras implementadas. Durante esta etapa se evaluarán los resultados cuantitativos obtenidos y se contrastarán con la evaluación inicial para así establecer cuál fue el grado de cumplimiento de las metas. Adicional a esto, se hará una re-evaluación de la empresa respecto al modelo de madurez, para así definir el punto en que se encuentra al finalizar el trabajo del proyecto.

ETAPA 7. Conclusiones y recomendaciones. Este será el punto de culminación del proyecto, en el cual se describen los logros y observaciones generales a las que se llegó luego de la implementación de la metodología aplicada en el proyecto. A su vez se hará la presentación de las recomendaciones para su aplicación en la empresa una vez que el proyecto termine.

En la figura 1 se presenta la metodología del trabajo de grado.

Figura 1. Metodología de Trabajo



2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. MISIÓN

Valores inmobiliarios tiene como misión brindarles a sus clientes soluciones de intermediación que le garanticen al propietario el pago de la renta y la conservación de su bien inmueble y buscar la satisfacción de las necesidades del arrendatario al brindarle bienes inmuebles en arriendo para vivienda, negocio y/o oficina.

Mediante un sistema de gestión de la calidad y personal idóneo, enmarcados en una filosofía de calidad, que satisfaga y se anticipe a sus deseos en el mercado contribuyendo así con el mejoramiento de su calidad de vida.¹

2.2. VISIÓN

Valores inmobiliarios se propone tener como mínimo 400 inmuebles consignados y arrendados dentro del área metropolitana para el 31 de Diciembre de 2014. Brindándole a nuestros clientes la posibilidad de acceder a créditos de libre inversión, basados en sistemas de información y apoyados en el sistema de gestión de la calidad.

2.3. POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestra política de calidad se basa en el compromiso de proveer servicios de intermediación inmobiliaria entre el propietario y el arrendatario que genere confianza entre las partes interesadas. Que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, generando una relación estrecha de beneficios y rentabilidad mutua.

¹ La misión, visión, política de calidad y valores fueron extraídos del manual de calidad de la Constructora HG

Basado en un servicio amable, oportuno, contando con el apoyo humano de un equipo competente.

Siendo dinámicos e innovadores superamos las expectativas de un mercado cambiante enmarcado en el cumplimiento de todos los requisitos y el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

1.3. VALORES

Confiabilidad: Es generar credibilidad en las personas debido a nuestro excelente desempeño y resultados.

Honestidad: Es actuar de acuerdo con lo que se dice y piensa, entendiendo que hay límites a la hora de tomar decisiones.

Compromiso: Es la fuerza y el entusiasmo para alcanzar lo que nos proponemos, deseamos o soñamos.

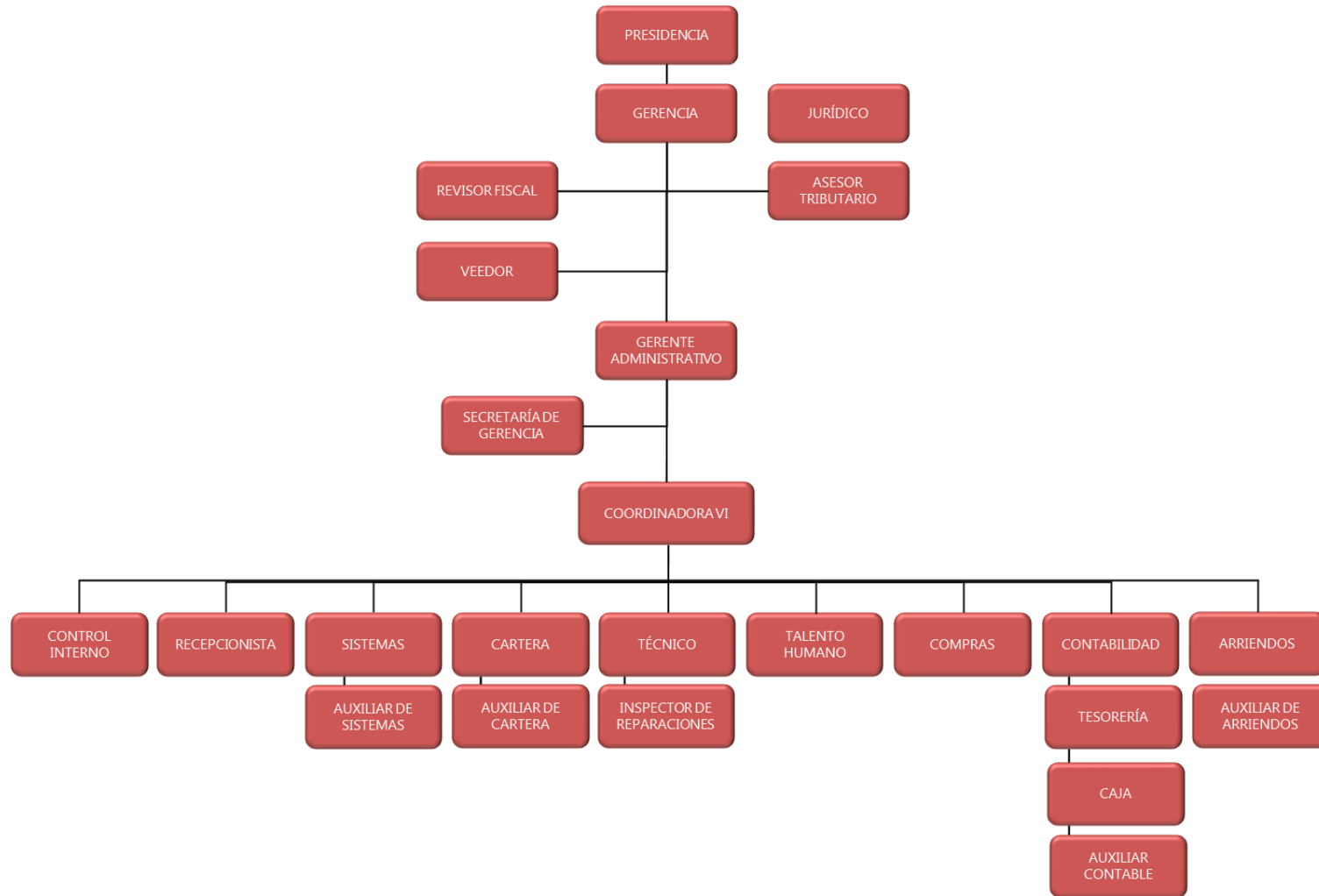
Respeto: Es entender y aceptar que todos actuamos de manera diferente.

Actitud de Servicio: Es la voluntad y disposición para colaborarle a los demás, sin esperar nada a cambio.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la figura 2 se despliega la estructura organizacional de la empresa.

Figura 2. Organigrama de la empresa

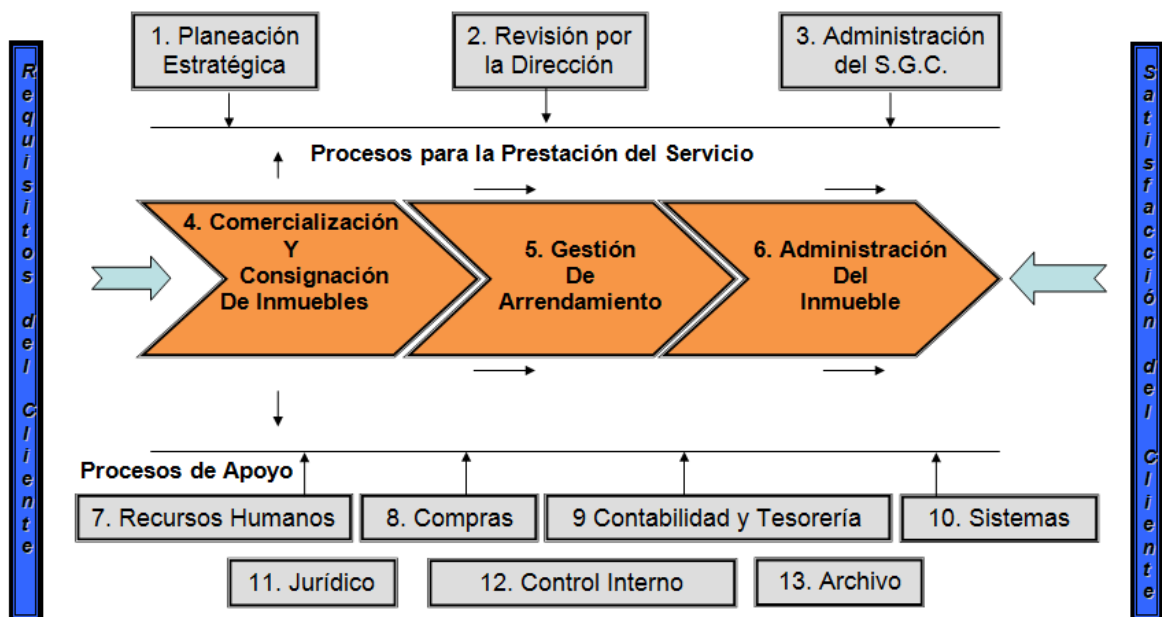


Fuente: Autor del proyecto

3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

El mapa de procesos que se encuentra en la figura 3, presenta la interacción de todos los que hacen posible la operación diaria de la inmobiliaria. Los procesos incluidos en el alcance del proyecto son los relacionados con la prestación del servicio y que hacen referencia a la comercialización y consignación de inmuebles, gestión de arrendamiento, así como a la administración del inmueble.

Figura 3. Interacción de los procesos



Fuente: Manual de calidad HG Constructora

Para la ejecución de los procesos definidos en el alcance del presente proyecto, Valores Inmobiliarios tiene definidos los procedimientos tal como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Procedimientos asociados a los procesos misionales de la organización

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS
Comercialización y consignación de inmuebles	Comercialización y consignación de inmuebles
Gestión de arrendamiento	Promoción de inmuebles Análisis de arrendamiento Entrega de inmueble
Administración del inmueble	Reparación de inmuebles Pago de la renta Gestión de cartera de arrendamiento

En la tabla 3 se definen cada uno de los cargos que se encuentran enmarcados en los procesos realizados por la organización.

Tabla 3. Roles y responsabilidades del personal

ROL	MISIÓN DEL CARGO
COORDINADOR	Administrar los recursos financieros de la empresa
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	Gestión y administración del talento humano
CONTADOR	Dirigir las actividades de carácter financiero, contable y de mercadeo de la empresa; definiendo los diferentes procesos financieros y contables, planificando las alternativas financieras y de mercadeo, supervisando la contabilidad y el flujo de caja.
AUXILIAR CONTABLE	Servir de apoyo para las actividades propias del área financiera en lo que respecta a ordenar y digitar información contable en el software destinado para esta tarea.
INSPECTOR DE REPARACIONES	Desarrollar actividades concernientes a la revisión de las solicitudes hechas por los clientes en cuanto a daños o reparaciones necesarias para aplicar en el inmueble arrendado por ellos.
MENSAJERO	Asistir a la empresa en todas las actividades relacionadas con la entrega de documentación a las diversas entidades relacionadas con la misma.
ASESOR JURÍDICO	Solucionar problemas legales y/o jurídicos dirigiendo, coordinando y supervisando una unidad de asesoría legal y ejecutando actividades relativas al análisis, estudio y discusión de leyes, reglamentos, convenios y demás documentos legales y jurídicos, a fin de prestar un óptimo servicio de asesoría legal y jurídica a los miembros de la organización.

ROL	MISIÓN DEL CARGO
ASESOR COMERCIAL	Cumplir meta de arrendamiento y consignación. Captación de inmuebles y clientes arrendatarios
MAESTRO DE OBRA	Realizar las reparaciones en los inmuebles que lo soliciten a la inmobiliaria
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Servir de apoyo en la atención y servicio al cliente

4. MARCO TEÓRICO

4.1. NORMA EN GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN

Esta Norma Internacional proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad.

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, la toma de conciencia del entorno de la organización, el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.

Esta Norma Internacional promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.

Esta Norma Internacional proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización.²

4.2. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión moderna de la calidad complementa la dirección de proyectos. Ambas disciplinas reconocen la importancia de:

La satisfacción del cliente. Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de

² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad. 3ª Edición. Bogotá. 2009 (NTC ISO 9004:2009)

conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

La prevención antes que la inspección. Uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

La mejora continua. El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, deben mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto, como la del producto del proyecto. Los modelos de mejora de procesos incluyen Malcolm Baldrige,

La responsabilidad de la dirección. El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

El costo de la calidad se refiere al costo total de todos los esfuerzos relacionados con la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Las decisiones del proyecto pueden causar un impacto en los costos operativos de calidad, como resultado de devoluciones de productos, reclamaciones de garantía y campañas para retirar productos del mercado. Por lo tanto, debido a la naturaleza temporal de un proyecto, la organización patrocinadora puede elegir invertir en la mejora de la calidad del producto, especialmente en lo que se refiere a la prevención y evaluación de defectos para reducir el costo externo de la calidad.

4.2.1. Estudios Comparativos

Los estudios comparativos o benchmarking implican comparar prácticas reales o planificadas de la empresa con aquellas pares del sector para identificar las mejores

prácticas, generar ideas de mejoras y proporcionar una base para la medición del desempeño.³

El Benchmarking es un proceso estructurado de medición continuo y sistemático, que mediante la evaluación comparativa busca identificar las mejores prácticas para el mejoramiento de los procesos y el desempeño de una organización. En su desarrollo se identifican los aspectos que se desea referenciar, se eligen las organizaciones de comparación y se define y aplica una estrategia para la recopilación de datos, los cuales son analizados en busca de brechas de desempeño con el fin de proyectar metas y niveles de actuación futuros.⁴

4.2.2. Diagramas de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso que muestra las relaciones entre las etapas del proceso. Existen muchos estilos de diagramas de flujo, pero todos muestran las actividades, los puntos de decisión y el orden de desarrollo del proceso. Durante la planificación de la calidad, los diagramas de flujo pueden ayudar a anticipar problemas de calidad que pudieran ocurrir. Tener consciencia de los problemas potenciales puede permitir el desarrollo de procedimientos de prueba o métodos para abordarlos.⁵

4.2.3. Diagramas de afinidad

El diagrama de afinidad es un método de categorización en el que los usuarios clasifican varios conceptos en diversas categorías. Este método suele ser utilizado por un equipo

³ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos. Guía del PMBOK. 4ª Edición. Pennsylvania.PMI.2008. Pag.197. ISBN: 978-1-933890-72-2

⁴ PÁGINA WEB UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Dirección de Planeación y Evaluación. Benchmarking. [En línea]. <<http://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/benchmarking/benchmarking>>[Citado en Mayo de 2013].

⁵ Ibíd. Pág. 198.

para organizar una gran cantidad de datos de acuerdo con las relaciones naturales entre los mismos.⁶

El Diagrama de Afinidad, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

La aplicación del diagrama de afinidad está indicada cuando: Se quiere organizar un conjunto amplio de datos, se pretende abordar un problema de manera directa, el tema sobre el que se quiere trabajar es complejo o es necesario el consenso del grupo.

El método-KJ, denominado posteriormente diagrama de afinidad, fue desarrollado en la década de 1960 por el antropólogo japonés Jiro Kawakita. Esta herramienta sorprende por su potencia para organizar datos.

Kawakita se preguntó acerca de cómo obtener conclusiones partiendo de una gran cantidad de hechos desordenados. Se planteó como fundamento que los hechos deben hablar por sí mismos, en lugar de imponer ideas preconcebidas o hipótesis sobre ellos. Así, comenzó escribiendo en forma de frase cada dato en una tarjeta individual para, posteriormente, agrupar las tarjetas en función de las relaciones percibidas entre ellos. A cada agrupación le asignó una frase corta, descriptora de los elementos contenidos en ella y de su relación⁷.

Elaboración del Diagrama de Afinidad

Genéricamente los pasos para su desarrollo en un grupo de trabajo, en caso de no contar con datos verbales previos, son:

1. *Determinar la pregunta enfoque.* El facilitador explica en qué va a consistir la reunión, de qué fases consta y qué se espera de los participantes. El tema a

⁶ <http://www.sidar.org/recur/desdi/traduc/es/visitable/tecnicas/Diag.htm>

⁷ <http://www.aiteco.com/diagrama-de-afinidad/>

analizar se expone en forma de pregunta. Ésta debe estar presentada en lugar visible durante el tiempo de aplicación de la técnica.

2. Generación silenciosa de ideas. Cada miembro del grupo expresa sus ideas en tarjetas de 14,8 x 21 cm. de tamaño, a razón de una idea por cada tarjeta. Se concede un tiempo de 5 a 10 minutos. Los participantes no deben comunicarse entre sí.
3. Exposición de ideas. Finalizado el tiempo concedido para la generación de ideas, el facilitador procede a retirar las tarjetas escritas por los participantes y mezclarlas entre sí para que éstas sean expuestas aleatoriamente.
4. Agrupación de ideas. A continuación se agrupan las ideas en el diagrama de afinidad. Para ello puede utilizarse un segundo panel en el que se sitúan las ideas a medida que van siendo agrupadas.
5. Jerarquización. Para ello pueden seguirse varios sistemas de votación.
6. Resumen de resultados. Finalmente, se recuentan las puntuaciones y se analiza el resultado de forma que queden ordenadas las respuestas propuestas según su prioridad. Se concluye comentando el diagrama de afinidad realizado.

4.2.4. Diagramas de Causa y Efecto

Los diagramas de causa y efecto, también conocidos como diagramas de Ishikawa o diagramas de espina de pescado, ilustran la manera en que diversos factores pueden estar vinculados con un problema o efecto potencial. Una causa posible puede descubrirse preguntando continuamente “¿por qué?” o “¿cómo?” a lo largo de una de las líneas. Los diagramas “por qué-por qué” y “cómo-cómo” pueden utilizarse en el análisis causal.⁸

Construcción del diagrama de Causa y Efecto.

Esta técnica fue desarrollada por el Doctor Kaoru Ishikawa en 1953 cuando se encontraba trabajando con un grupo de ingenieros de la firma Kawasaki Steel Works. El

⁸ PMI, Op. cit, Pag. 208

resumen del trabajo lo presentó en un primer diagrama, al que le dio el nombre de Diagrama de Causa y Efecto. Su aplicación se incrementó y llegó a ser muy popular a través de la revista Gemba To QC (Control de Calidad para Supervisores) publicada por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Debido a su forma se le conoce como el diagrama de Espina de Pescado. El reconocido experto en calidad Dr. J.M. Juran publicó en su conocido Manual de Control de Calidad esta técnica, dándole el nombre de Diagrama de Ishikawa.

El Diagrama de Causa y Efecto es un gráfico con la siguiente información:

- El problema que se pretende diagnosticar
- Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.
- El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo. Es frecuente que este rectángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.
- Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.
- A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.
- El Diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes del equipo de estudio, etc.⁹

4.2.5. Histograma

Un histograma es un diagrama de barras verticales que ilustra la frecuencia de ocurrencia de un estado particular de variación. Cada columna representa un atributo o característica de un problema o una situación. La altura de cada columna representa la frecuencia

⁹ <http://www.ceroaverias.com/centroTPM/guiarapidatpm/diagramadecausaefecto.htm>

relativa de la característica. Esta herramienta ayuda a ilustrar la causa más común de los problemas en un proceso por medio del número y las alturas relativas de las barras.¹⁰

4.2.6. Diagrama de Pareto

Un diagrama de Pareto es un tipo específico de histograma, ordenado por frecuencia de ocurrencia.

Muestra cuántos defectos se generaron por tipo o categoría de causa identificada. El ordenamiento por categoría se emplea para guiar la acción correctiva. Se deben atender en primer lugar las causas que provocan el mayor número de defectos.

Los diagramas de Pareto están relacionados conceptualmente con la ley de Pareto, que establece que un número relativamente pequeño de causas provocará generalmente la mayoría de los problemas o defectos. Esto se denomina comúnmente principio 80/20, donde el 80 por ciento de los problemas se debe al 20 por ciento de las causas. Los diagramas de Pareto también se pueden usar para resumir diversos tipos de datos y analizarlos según el principio 80/20.¹¹

¹⁰ PMI, Op. cit, Pag. 210

¹¹ PMI, Op. cit, Pag. 210

5. DIAGNOSTICO INICIAL

Para el desarrollo del diagnóstico inicial sus de los procesos misionales de valores inmobiliarios, se utilizará la siguiente metodología:

- b) Análisis de la documentación de la empresa en lo relacionado con sus procesos
- c) Análisis de sus procedimientos mediante la generación de **diagramas de flujo** para cada uno de estos.
- d) **Entrevistas** con las personas involucradas en la realización de la actividades asociadas a cada proceso.
- e) Aplicación del **modelo de madurez** contenido en la norma ISO 9004.
- f) Aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes propietarios y arrendatarios de la inmobiliaria
- g) Definición de **indicadores de diagnóstico** con base en las necesidades de medición detectada para cada uno de los procesos misionales de la organización.
- h) Análisis de la información histórica asociada a los indicadores anteriormente mencionados.
- i) **Análisis de relaciones y causa-efecto** de los principales problemas detectados.

5.1. ANÁLISIS DE MADUREZ BASADO EN LA NORMA ISO 9004:2009

Teniendo en cuenta la metodología definida en la norma ISO 9004¹², se llevaron a cabo entrevistas con la coordinadora y con el ingeniero de calidad con el fin de establecer el nivel en el que se encuentra la empresa actualmente con respecto a los preceptos mencionados en la norma. Para ello se diseñó la entrevista que se muestra la tabla 4. Para la recolección de la información, fue de gran importancia la colaboración de Lida Marcela Salazar, encargada del Departamento de Talento Humano y Claudia Milena Luna, quien es la Coordinadora Administrativa.

¹²Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

Tabla 4. Análisis de Madurez

ELEMENTO CLAVE	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTA	PERSONA ENTREVISTADA	NIVEL ASIGNADO	CONCEPTO NIVEL
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? <i>(Gestión)</i>	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?, es decir, ¿A qué elementos se les da mayor prioridad (servicio, cliente, estrategias, requisitos legales etc.)?	En este momento se busca que aumente el indicador de colocación y captación, lo cual impulse a que la meta mensual se cumpla. Se quiere llegar a apuntarle al servicio, dado que de esta manera se puede posicionarla marca en el mercado.	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 2	<i>El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades</i>
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? <i>(Gestión)</i>	¿Existe un enfoque de liderazgo?, ¿Si existe como lo puede describir? (Las instrucciones solo se dan de manera descendente o con un enfoque proactivo)	No existe un líder visible. La persona que tiene más cercanía a eso es la dueña de la empresa; Socorro Oliveros, la cual direcciona el área pero desde un enfoque netamente operativo	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<i>El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.</i>
¿Cómo se decide que es importante? <i>(estrategia y política)</i>	¿Cuál es el modo de operar? ¿Cómo se decide que es importante?	Actualmente se está operando de una manera manual y poco sistematizada, teniendo en cuenta que las herramientas que da el sistema de información utilizado actualmente son pocas.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 2	<i>Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.</i>
¿Qué se necesita para obtener resultados? <i>(Estrategia y Política)</i>	¿Qué cree que se necesite o haga falta para obtener resultados eficaces? ¿Cómo se gestionan los recursos?	Primero que todo tener definidos los procesos y procedimientos para cada uno de los puestos de trabajo y se desea crecer más, se necesitaría de un asesor comercial porque de una u otra forma siempre hay resultados eficaces igualmente se tendría que mirar proceso por proceso para determinar que recursos hacen falta pero si no están definidos como podemos decir que hace falta pero si no están definidos como podemos decir que hace falta. La gerencia administrativa está dispuesta a gestionar los recursos siempre y cuando estos estén bien argumentados y se tengan los procesos bien definidos.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Los recursos se gestionan para casos puntuales.</i>
¿Cómo se organizan las actividades? <i>(Procesos)</i> ¿Cómo se logran los resultados? <i>(seguimiento)</i> y	¿Qué resultados se miden y como se logran los mismos?	No hay nada, solo existe colocación y captación solo medianamente esa meta tal vez la única medición es la queja deliberada de los clientes.	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<i>No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos. Los resultados se obtienen de</i>

ELEMENTO CLAVE	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTA	PERSONA ENTREVISTADA	NIVEL ASIGNADO	CONCEPTO NIVEL
<i>medición)</i>					<i>manera aleatoria</i> <i>Las acciones correctivas son puntuales.</i>
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (mejora innovación y aprendizaje)	¿Existen planes de mejora continua? ¿Cómo se deciden las prioridades?	Se están creando y este proceso de mejoramiento de procesos es parte de ello para poder tener a futuro un flujo de trabajo totalmente estandarizado y poder decidir de mejor forma las prioridades. Se podría decir que la prioridad son los clientes, aunque hoy la organización necesita que la prioridad sea los procesos para que el servicio mejore y tengamos clientes satisfechos.	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 3	<i>Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.</i>
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (mejora, innovación y aprendizaje)	¿Existen procesos de aprendizaje? ¿Cómo se genera este aprendizaje?	El aprendizaje se genera a través de los éxitos o fracasos es la forma en la que se aprende	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 2	<i>El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.</i> <i>El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.</i>
Gestión para el éxito sostenido de una organización) generalidades Éxito Sostenido	¿Existe relación entre el desempeño y el presupuesto?	No hay una relación estándar entre el desempeño de los procesos y las inversiones hechas en estos	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<i>El desempeño real de la organización se compara con el presupuesto en una revisión regular anual</i>
Partes interesadas, necesidades y expectativas.	¿Cree que valores inmobiliarios es una organización abierta al cambio o toma una postura rígida?	VI y su equipo de trabajo siempre está dispuesto al cambio. Es importante resaltar que se deben documentar los procedimientos completamente con el fin de conocer exactamente las responsabilidades de cada integrante del equipo de trabajo para así poder determinar las variables que permitan alcanzar los objetivos de la organización	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella.</i>
Partes interesadas, necesidades y expectativas.	¿Cuál es el objetivo y las expectativas que ve en el corto y al mediano plazo para VI?	Tener mejores tiempos de respuestas a las solicitudes dadas por los clientes y de esa forma tener un modo de operar más eficaz.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 2	<i>La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los clientes.</i>

ELEMENTO CLAVE	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTA	PERSONA ENTREVISTADA	NIVEL ASIGNADO	CONCEPTO NIVEL
(Estrategia y política) Generalidades Formulación de la estrategia y la política	¿Cómo o en que consiste el proceso de planificación?	No se cuenta con un proceso estandarizado para la planificación estratégica de la empresa	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<i>El proceso de planificación está organizado para casos puntuales.</i> <i>La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente.</i> <i>Los elementos de entrada para la formulación de la política y la estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y financieros están formulados.</i>
Despliegue de la estrategia y la política	¿Existen objetivos al corto mediano y largo plazo?	Satisfacer las necesidades de los clientes, generando una relación estrecha de beneficios y rentabilidad mutua. Crecer cada día más con base en las metas Generar credibilidad en los clientes para consignar su inmueble en la inmobiliaria.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas.</i> <i>Los planes estratégicos se definen para la realización del producto.</i>
(Gestión de los recursos) Generalidades.	¿Qué puede decir de la planificación de los recursos, como se lleva a cabo, se hace seguimiento a la misma?	La gerencia brinda los recursos físicos, humanos, técnicos y económicos dependiendo las necesidades, siempre y cuando este se soporte adecuadamente.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.</i>
Recursos Financieros	¿De qué manera se asignan los recursos financieros?	Los recursos son asignados de acuerdo a las necesidades puntuales para cada caso solicitado.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales.</i> <i>Se utiliza una planificación financiera a corto plazo.</i>
Personas en la organización	¿Considera que las personas de la organización realizan un trabajo mecánico o cree que esta labor tiene un carácter más creativo en pro a cumplir la misión del negocio?	Las personas de Valores Inmobiliarios realizan trabajo mecánico siempre ya que la carga operativa es muy alta.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	
Proveedores y aliados	¿Cómo se les da manejo a los proveedores para el caso puntual en relación a la captación del inmueble y a las mejoras locativas?	En la captación del inmueble no existen proveedores solo cliente-propietario, no tienen nada que ver los proveedores. - Para una reparación locativa si se tiene en	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Las comunicaciones con el proveedor se limitan a las licitaciones, la emisión de pedidos o a la resolución de problemas.</i>

ELEMENTO CLAVE	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTA	PERSONA ENTREVISTADA	NIVEL ASIGNADO	CONCEPTO NIVEL
		cuenta los proveedores. En este caso como VI hace parte de un grupo económico llamado HG y la constructora tiene una base de proveedores y contratistas más importantes, los cuales dan los mejores precios y son competitivos en el mercado. Así nos apoya en elección para poder brindar el servicio de reparación.			
Infraestructura	¿Qué tan jerarquizada esta la organización VI?	Realmente No cuenta con una jerarquía. En primera instancia se encuentra la gerencia general y la gerencia administrativa. En segundo nivel se encuentran los coordinadores de área.	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<i>Se han implementado las infraestructuras básicas.</i>
Ambiente de trabajo	¿Qué opina del ambiente de trabajo actual?	El ambiente de trabajo es bueno	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 2	<i>Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentos aplicables.</i>
Conocimientos, información y tecnología.	¿Qué tan tecnificada esta la información? Puede nombrarme algunos	En cuanto a la tecnificación, si hablamos de sistemas de información como el sistema de arrendamientos. Este es un sistema ya obsoleto y para la gerencia está dentro de sus proyectos realizar el cambio de este en el trascurso de 2 años aproximadamente.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 2	<i>Se ha implementado un proceso para identificar, obtener, proteger, utilizar y evaluar la información, los conocimientos y la tecnología.</i> <i>Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información.</i>
Generalidades Planificación y control de los procesos	¿En qué nivel se encuentran documentados los procesos de la organización?, ¿los procesos documentados se aplican?	Lo que se busca es realizar los procesos y procedimientos, así como documentarlos. Los procedimientos actuales son pocos y no se están aplicando	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal para casos puntuales.</i>
Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	¿Ahí existen responsables directos en los procesos?, ¿cumplen a cabalidad este rol?	No. En el afán de crear un departamento de servicio al cliente, se vinculó a la persona encargada de ventas y servicio al cliente) y a un técnico que soportara esa área con impacto en VI Pero en la práctica ese técnico fue absorbido por la inmobiliaria, entonces no se puede echarle la culpa entonces en la práctica vendría siendo la coordinadora de VI pero en sí no existe una persona que coordine las actividades del técnico de reparaciones	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<i>Las responsabilidades se definen para casos puntuales</i>

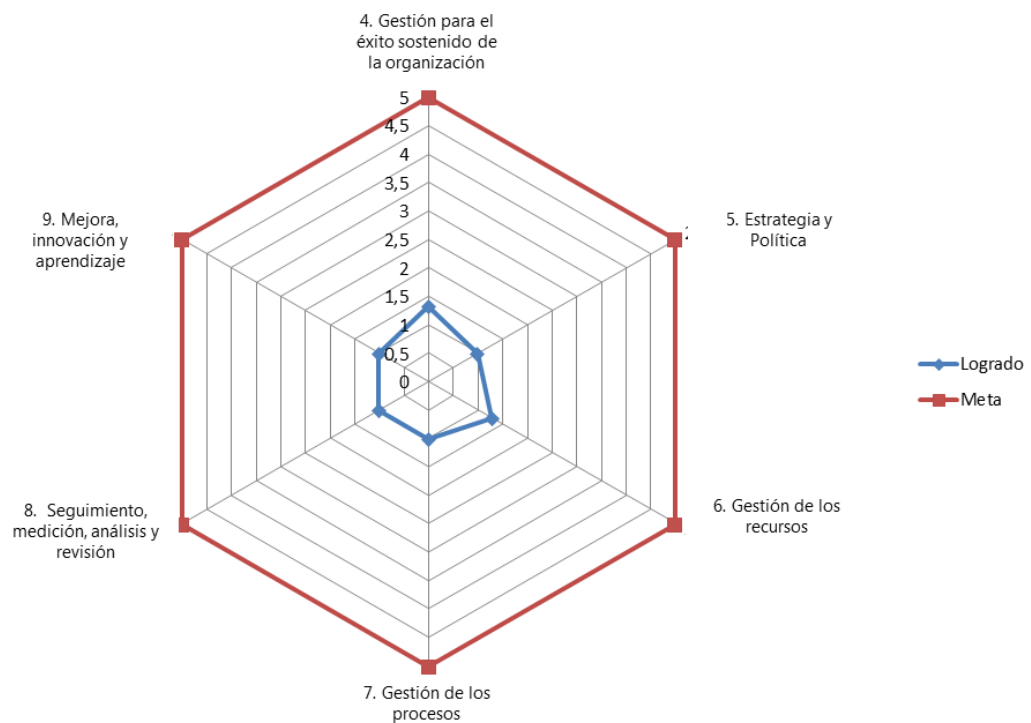
ELEMENTO CLAVE	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTA	PERSONA ENTREVISTADA	NIVEL ASIGNADO	CONCEPTO NIVEL
<p>(Seguimiento, medición, análisis y revisión)</p> <p>Generalidades</p> <p>Seguimiento</p>	¿Se le hace seguimiento a los procesos o se trabaja con base a casos puntuales?	Existen formas básicas de operar. Se espera documentar los procesos para darles seguimiento. Por el momento se puede decir que se trabaja en base a casos puntuales.	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<p><i>El seguimiento se realiza de manera esporádica, sin que se hayan implementado procesos.</i></p> <p><i>El seguimiento se centra en los productos. Las acciones se desencadenan por problemas en los productos o en la gestión (es decir, situaciones de crisis)</i></p> <p><i>Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo se determinan para casos puntuales.</i></p>
<p>(Medición)</p> <p>Generalidad es</p> <p>Indicadores clave de desempeño.</p>	¿Qué indicadores de desempeño existen?, que se buscan con estos	No hay indicadores de desempeño	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<p><i>Se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para hacer el seguimiento del progreso de las acciones tomadas.</i></p> <p><i>Se utilizan indicadores básicos (tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del cliente, las advertencias legales y multas).</i></p>
<p>Auditoría interna</p> <p>Autoevaluación.</p>	¿Se fomenta el proceso de autoevaluación si existe como se da?	No se fomenta	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	Nivel 1	<p><i>Se recopilan algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal.</i></p> <p><i>Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del cliente etc.</i></p> <p><i>Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos</i></p>
<p>Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)</p>	¿Existe algún tipo de comparación con el mercado? Si se da como se da	No existe	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	Nivel 1	<p><i>El intercambio de mejores prácticas dentro de la organización es anecdótico.</i></p> <p><i>Se llevan a cabo algunas comparaciones de productos con</i></p>

ELEMENTO CLAVE	PREGUNTA FORMULADA	RESPUESTA	PERSONA ENTREVISTADA	NIVEL ASIGNADO	CONCEPTO NIVEL
					<i>los productos del mercado.</i>
Análisis	¿Se cuenta con planes de contingencia?, ¿Existe algún tipo de análisis de datos?	No existe	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	<i>Nivel 1</i>	<i>Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos. Solo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos. Hay un análisis limitado de las quejas del cliente.</i>
Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis.	¿En las partes donde existe revisión se interpreta la información en pro a la mejora?	Si se da, debido que hay una política a mediano plazo de mejorar	Lida Marcela Salazar (Talento Humano)	<i>Nivel 1</i>	<i>Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.</i>
(Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades Mejora.	¿Cuándo hay ideas de mejora se procesan o se hacen en casos específicos?	Se intentan procesar en pro a la mejora continua.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	<i>Nivel 1</i>	<i>Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.</i>
Innovación	¿El concepto de innovación está presente en la organización?	Se da en una mínima escala.	Claudia Milena Luna (Coordinadora Administrativa)	<i>Nivel 1</i>	<i>La innovación es limitada Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la innovación.</i>

Fuente: Entrevistas

En la figura 4 se puede apreciar los resultados del análisis de madurez para cada una de las 6 áreas de estudio, esta se comparará con los resultados al final del proyecto con el fin de conocer el avance en cuanto a la gestión de los procesos, recursos, mejora, seguimiento y medición, así como en el éxito sostenido de la organización.

Figura 4. Resultados del nivel de madurez



5.1.1. Medición de indicadores de diagnóstico

Teniendo en cuenta en análisis realizado de la información histórica, los procedimientos existentes de la organización, las entrevistas con los involucrados en cada uno los procesos así como las expectativas y necesidades de medición de la persona líder de la empresa, se definieron preliminarmente los indicadores que se encuentran en la tabla 5. De acuerdo al desarrollo del proyecto y a las reuniones de seguimiento, conjuntamente

con las personas encargadas de los procesos, se establecerán nuevos indicadores para realizar el adecuado seguimiento a las metas en cada uno de estos.

Tabla 5. Resumen indicadores

#	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR
1	Tasa de deserción de clientes arrendatarios	<p>Fórmula: Número de clientes que dejaron de usar los servicios de la inmobiliaria/Número total de clientes activos en un periodo</p> <p>Objetivo: Medir la cantidad de clientes que decide no seguir utilizando servicios ofrecidos por la inmobiliaria</p> <p>Meta: 0%</p> <p>Fuente: Software Inmobiliarios HG Arriendos</p> <p>Responsable Medición: Coordinadora Administrativa</p> <p>Responsable Resultado: Asesores comerciales.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p> <p>Periodicidad de la medición: Mensual</p>
2	Número de inmuebles consignados mensualmente	<p>Fórmula: Cantidad de inmuebles consignados</p> <p>Objetivo: Determinar la cantidad de inmuebles consignados.</p> <p>Meta: 10 inmuebles</p> <p>Fuente: Software Inmobiliarios HG Arriendos</p> <p>Responsable Medición: Coordinadora Administrativa</p> <p>Responsable Resultado: Promotora de inmuebles</p> <p>Periodicidad de la medición: Mensual</p>
3	Número de inmuebles arrendados mensualmente	<p>Fórmula: Cantidad de inmuebles arrendados</p> <p>Objetivo: Determinar la cantidad de inmuebles arrendados</p> <p>Meta: 5 inmuebles mensuales</p> <p>Fuente: Software Inmobiliarios HG Arriendos</p> <p>Responsable Medición: Coordinadora Administrativa</p> <p>Responsable Resultado: Promotora de inmuebles, Auxiliares Administrativas</p> <p>Unidad de medida: Unidades</p> <p>Periodicidad de la medición: Mensual</p>
4	Tiempo de atención de las solicitudes del cliente	<p>Fórmula: Tiempo transcurrido entre la solicitud de arreglo locativo por parte del cliente y la atención de la misma</p> <p>Objetivo: Definir la oportunidad en la atención de las solicitudes en cuanto a arreglos locativos por parte de los arrendatarios</p> <p>Meta: 7 días</p> <p>Fuente: Registro de atención de solicitudes o Programación de atención de solicitudes</p> <p>Responsable Medición: Inspector de reparaciones</p> <p>Responsable Resultado: Inspector de reparaciones, técnico, maestro de obra</p> <p>Unidad de medida: Días.</p> <p>Periodicidad de la medición: Mensual</p>

5	<i>Satisfacción del cliente</i>	<p>Fórmula: Σ de los promedios de satisfacción por cliente/ # de clientes</p> <p>Objetivo: Medir la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados por VI.</p> <p>Meta: 100%</p> <p>Fuente: Encuestas de satisfacción</p> <p>Responsable Medición: Auxiliares Administrativas</p> <p>Responsable Resultado: Todos los procesos</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p> <p>Periodicidad de la medición: Mensual</p>
6	<i>Eficacia de la oferta publicitaria (Tiempo requerido para realizar el arrendamiento de un inmueble)</i>	<p>Fórmula: Días transcurridos entre publicación del inmueble y su arrendamiento</p> <p>Objetivo: Establecer la eficacia en el arrendamiento de los inmuebles consignados</p> <p>Meta: 15 días</p> <p>Fuente: Software Inmobiliarios HG Arriendos</p> <p>Responsable Medición:</p> <p>Responsable Resultado: Auxiliares Administrativas</p> <p>Periodicidad de la medición: Mensual</p>

5.1.2. Resultados obtenidos

- **Tasa de deserción de clientes arrendatarios**

Para la generación de este indicador se tuvo en cuenta el total de los inmuebles arrendados por la inmobiliaria desde el año 2004. Este análisis arrojó que el 28, 97% del total de los arrendatarios de los inmuebles incumplieron la cláusula temporal de arrendamiento por diversas causas tales como la compra de casa o apartamento, la entrega del bien al propietario, inconvenientes con la inmobiliaria o insatisfacción en cuanto a la atención de sus quejas y demás solicitudes, entre otros. El consolidado de los datos se puede apreciar en la tabla 6.

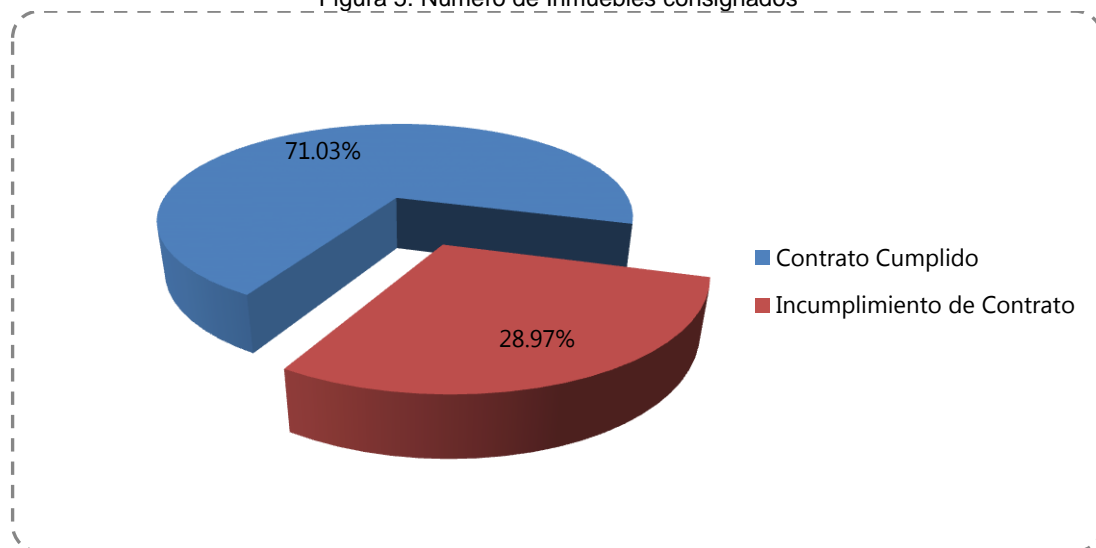
En este aspecto es importante establecer que por parte de la inmobiliaria, no se ha llevado un registro de las causas reales que produjeron la finalización anticipada del contrato por parte de los arrendatarios aun sabiendo lo álgido de este asunto desde el punto de vista de las oportunidades de mejoramiento por parte de la inmobiliaria.

Tabla 6. Comportamiento en arrendamiento de los inmuebles 2004-2012

División	# de inmuebles	% de Inmuebles
Años Completos	863	71,03%
Finalización Incompleta	352	28,97%
Total	1215	100,00%

Fuente: Software de Arriendos

Figura 5. Número de Inmuebles consignados



Fuente: Software de Arriendos

- ***Número de inmuebles consignados mensualmente***

La tabla 7 permite apreciar que a partir del año 2011 se ha tenido un comportamiento regular con respecto a este rubro, viéndose esto apoyado por el número de inmuebles consignados en el mes de abril el cual era un poco más de un tercio de los inmuebles totales consignados en el año 2011.

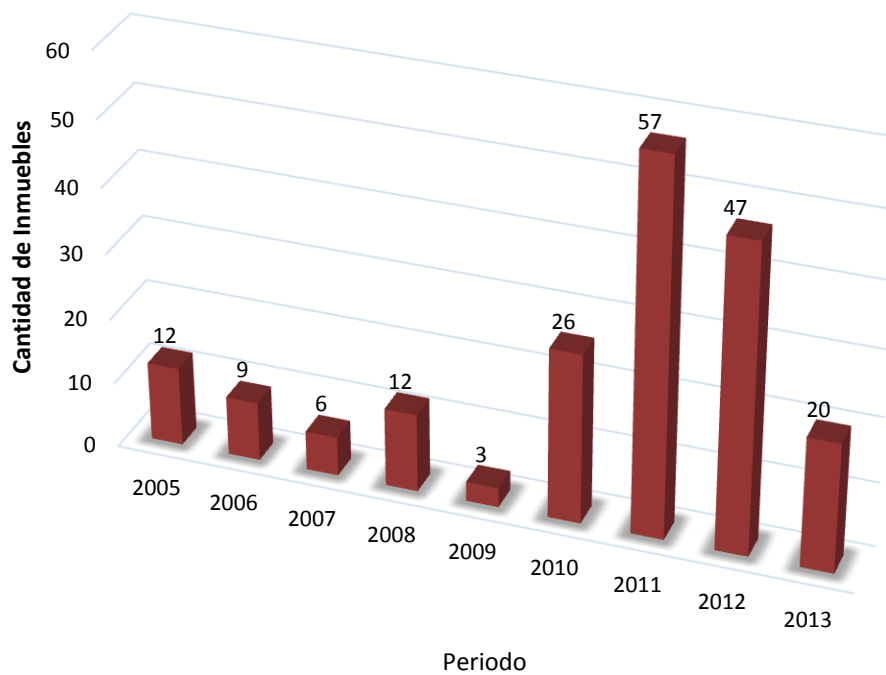
Tabla 7. Inmuebles consignados

Mes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Enero		2	1			2	9	5	1	20
Febrero	1			1			5	4	15	26

Mes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Marzo	2	1	1	5		2	4	4	1	21
Abril		1	1			3	3	7	3	18
Mayo	1			2	2	2	4	6		18
Junio			1			1	4	8		14
Julio	1	2		1	1	3	6	4		19
Agosto	2	1				1	3	1		8
Septiembre	3	1	1	1		2	7	1		16
Octubre						1	1	3		6
Noviembre	1	1				6	9	4		21
Diciembre	1		1	2		3	2			13
Total general	12	9	6	12	3	26	57	47	20	200

Fuente: Software de Arriendos

Figura 6. Distribución de Inmuebles consignados



Fuente: Software de Arriendos

- **Número de inmuebles arrendados mensualmente**

Los resultados de este indicador permiten inferir que el año 2011 fue muy provechoso para la inmobiliaria debido a que se llegó a un máximo de 265, sobre la meta de 120 anuales que se tiene estipulado actualmente.

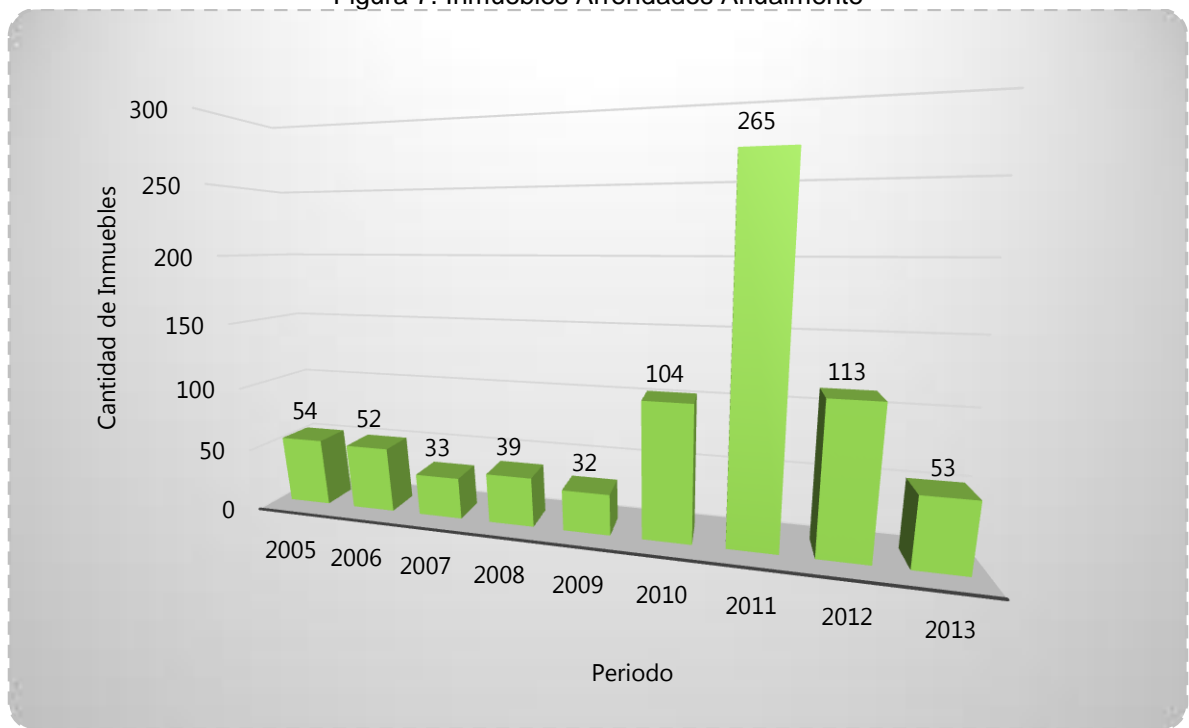
Según el comportamiento que presenta actualmente, se prevé que al finalizar el año se haya cumplido con la meta debido a que hasta el mes de mayo, la inmobiliaria se encontraba en un 44 % de cumplimiento de la meta de arrendamiento.

Tabla 8. Inmuebles arrendados

Mes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Enero	4	4	3	3	3	4	20	6	1	48
Febrero	5	6	3	7	7	7	30	17	23	105
Marzo	5	3	3	2	1	4	24	11	10	63
Abril	3	5	3	5	4	4	23	10	18	75
Mayo	4	8	4	4		9	23	10	1	63
Junio	7	5	2	3	2	5	25	12		61
Julio	5	4	2	3	1	6	21	9		51
Agosto	5	5	3		4	5	28	15		66
Septiembre	6	2	4	3	5	5	25	8		58
Octubre	4	2	2	3	2	3	24	3		44
Noviembre	5	4	1	2		23	11	8		54
Diciembre	1	4	3	4	3	29	11	4		62
Total general	54	52	33	39	32	104	265	113	53	750

Fuente: Software de Arriendos

Figura 7. Inmuebles Arrendados Anualmente



Fuente: Software de Arriendos

- **Tiempo de atención de las solicitudes del cliente**

Para la determinación de los tiempos de atención de las solicitudes de reparaciones locativas de los arrendatarios de la inmobiliaria, se requirió hacer un análisis de 26 solicitudes de arrendatarios a lo largo y ancho de la ciudad. De este estudio se obtuvo un promedio de atención de las solicitudes de 2 meses, siendo 2 días la atención más oportuna hasta 243 la más demorada.

Estos tiempos de atención se vieron afectados por varios factores tales como la aprobación de recursos por parte de la gerencia de la empresa para la realización de las reparaciones, la autorización por parte de los propietarios para proceder con los arreglos, falta de organización de las labores y documentación del inspector de reparaciones para la realización de las visitas a los inmuebles solicitantes, falta de seguimiento a los casos abiertos o demora en la consecución del personal necesario para la realización de la reparación.

Uno de las razones de mayor peso para la obtención de un promedio en tiempo tan alto para la atención de solicitudes de reparaciones locativas radica en que no se cuenta con un procedimiento estandarizado para el manejo de dichas reparaciones, en el cual se detallan las actividades a realizar así como las personas involucradas en ello y el responsable del mismo, con el fin de asegurar el poder llevar a cabo todas las solicitudes hechas por los clientes en un tiempo prudencial.

En la tabla 9 se muestran los tiempos de atención de las solicitudes analizadas.

Tabla 9. Muestra de los inmuebles para el análisis del tiempo de atención de solicitudes

#	INMUEBLE	FECHA DE ENTRADA DE LA SOLICITUD	FECHA DE COTIZACIÓN	TIEMPO DE ATENCIÓN (DÍAS)	TIEMPO DE ATENCIÓN (MESES)
1	MARSELLA REAL 702 T-4	11/04/2012	19/10/2012	191	6,4
2	AVBUC OESTE # 3-155 APTO 403 T-6 MARSELLA REAL	18/05/2012	16/01/2013	243	8,1
3	CLUB HOUSE III TORRE 1 APTO 402	06/06/2012	21/11/2012	168	5,6
4	BELLAVISTA ETAP. I SECTOR B T. 13 APTO 404	13/06/2012	16/07/2012	33	1,1
5	CLL 140 # 26-79 CASA 28 ARCOS DEL CAMPESTRE	05/07/2012	05/09/2012	62	2,1
6	CRA 33 PEATONAL No 118 - 05 ZAPAMANGA VI	05/07/2012	16/07/2012	11	0,4
7	APARTAMENTO 1202 EDIFICIO LA RECOLETA	12/07/2012	18/07/2012	6	0,2
8	LOCAL15 LA RIOJA (BAR NAIGUATA)	01/08/2012	04/10/2012	64	2,1
9	CLL 49 No. 38-12 APTO 605 EDIFICIO LA BARCELONETA	01/08/2012	15/11/2012	106	3,5
10	CRA 17 No 98 - 03 T-2 APTO 907 TORRE MOLINOS	02/08/2012	08/10/2012	67	2,2
11	CLL 49 #38-12 APTO 104 BARCELONETA	06/08/2012	08/08/2012	2	0,1
12	VILLA CLAVER CLL 201 N°22-04 MZ B CS-19	11/09/2012	16/10/2012	35	1,2
13	CRR 30 # 21-39 SAN ALONSO 2 PISO	13/09/2012	13/11/2012	61	2,0
14	CRA 30 NO 21-37 APTO 101 SAN ALONSO	21/09/2012	19/11/2012	59	2,0

#	INMUEBLE	FECHA DE ENTRADA DE LA SOLICITUD	FECHA DE COTIZACIÓN	TIEMPO DE ATENCIÓN (DÍAS)	TIEMPO DE ATENCIÓN (MESES)
15	CRA 21 N° 19-45 APTO 14-03 EDF. PEQUEÑA ITALIA	01/10/2012	19/11/2012	49	1,6
16	TRANSV 154 # 17-233 T 1 APTO 402 CLUB HOUSE III	01/10/2012	10/12/2012	70	2,3
17	BELLAVISTA APTO 302 SECTOR 7	25/10/2012	01/11/2012	7	0,2
18	CARRERA 29 Nª 21 - 25 APTO 201 SAN ALONSO	30/10/2012	10/11/2012	11	0,4
19	TRANSV154 NO 17-233 APTO 301 T-02 CLUB HOUSE III	06/11/2012	14/01/2013	69	2,3
20	CALLE 14 No 11A -19 APTO 302 ROSALES III	07/11/2012	10/11/2012	3	0,1
21	MARSELLA REAL 402 T-5	10/11/2012	13/11/2012	3	0,1
22	APTO 102 T-2 CLUB HOUSE III	05/12/2012	25/02/2013	82	2,7
23	CRA 30 NO 21-37 APTO 101 SAN ALONSO	02/01/2013	08/01/2013	6	0,2
24	CLL 49 #38-12 APTO 104 BARCELONETA	08/01/2013	07/05/2013	119	4,0
25	CLL 61 # 8-77 LOCAL 9 METROPOLIS III	11/01/2013	12/02/2013	32	1,1
26	LOCAL 18 PICASSO	01/02/2013	22/03/2013	49	1,6
PROMEDIO DEL TIEMPO DE ATENCIÓN				61,85	2,06

Fuente: Software de Arriendos

- **Comportamiento de reparaciones locativas en el 2012**

Para la realización de este análisis se tomó como referencia el formato en el que el técnico de reparaciones hacía el registro de las solicitudes generada por los clientes de la inmobiliaria.

Los datos generales del estudio son los que se muestra a continuación:

- **Muestra:** 76 Inmuebles
- **Intervalo de Tiempo:** Enero a Diciembre de 2012
- **Número de Inmuebles de Valores Inmobiliarios:** 18 (23.68 % del total de la muestra)

Los inmuebles contenidos en la muestra utilizada para realizar la consolidación de los datos que se muestran aquí, están distribuidos en Bucaramanga y su área metropolitana tal y como lo muestra la tabla 10.

Tabla 10. Distribución por zonas

ZONA	NUMERO DE INMUEBLES	PARTICIPACIÓN
BUCARAMANGA	48	63,16%
FLORIDABLANCA	22	28,95%
GIRÓN	4	5,26%
PIEDRECUESTA	2	2,63%
Total general	76	100,00%

Fuente: Consolidado de reparaciones locativas

Teniendo en cuenta que cada solicitud podría contener una o más reparaciones, en la tabla 11 se presenta la distribución del número reparaciones solicitadas por los arrendatarios en cada uno de los casos para la muestra de 76 inmuebles.

Tabla 11. Numero de reparaciones por solicitud

# Reparaciones	Frecuencia	Participación
1	55	72,37%
2	13	17,11%
3	8	10,53%
Total general	76	

Fuente: Consolidado de reparaciones locativas

En la tabla 12 se presenta la distribución de las solicitudes realizadas por los arrendatarios durante el año 2012 para cada uno de los trimestres. Se puede apreciar

que fue en el cuarto trimestre donde se presentaron la mayor cantidad de solicitudes de reparaciones locativas con un total de 26, seguido del tercer trimestre con total de 22.

Tabla 12. Consolidado de número de reparaciones

Fecha	Número de solicitudes
Trim.1	
Enero	2
Febrero	6
Marzo	3
Trim.2	
Abril	2
Mayo	5
Junio	10
Trim.3	
Julio	10
Agosto	10
Septiembre	2
Trim.4	
Octubre	7
Noviembre	10
Diciembre	9
Total	76

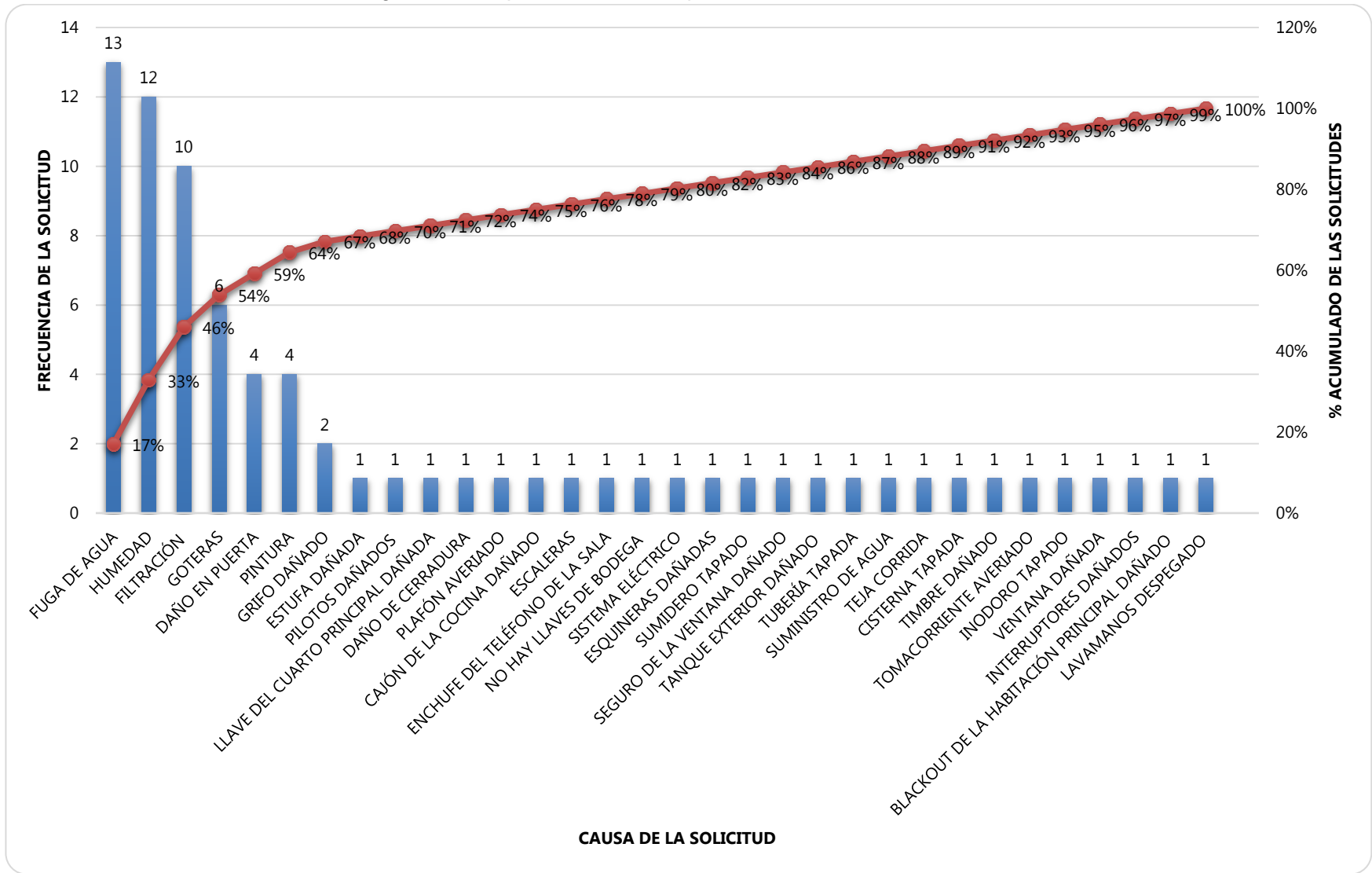
Fuente: Consolidado de reparaciones locativas

En la figura 8 se presenta una distribución gráfica de las solicitudes realizadas por los clientes, encontrándose que las más representativas de la muestra escogida fueron las siguientes:

- Fuga de agua
- Humedad
- Filtración
- Goteras
- Daño en puerta
- Pintura
- Grifo dañado

Estas causas representaron el 67% del total de las 76 solicitudes.

Figura 8. Comportamiento de reparaciones locativas 2012



- **Satisfacción del cliente**

Para la definición del presente indicador, se diseñó una encuesta en la cual se pretendía medir los aspectos más relevantes para el arrendatario y de esta manera determinar qué tan satisfecho se encontraba con respecto a los servicios prestados por la inmobiliaria.

La encuesta se encuentra dividida en los siguientes ítems:

- Motivos para la contratación con Valores inmobiliarios.
- Servicios contratados.
- Tipo de inmueble.
- Aspectos relacionados con el proceso de atención.
- Aspectos relacionados con el inmueble.
- Atención y calidad del servicio.

La aplicación de la encuesta permitió evidencia que a pesar de que los clientes se encuentran muy satisfechos con respecto a la atención brindada al inicio de las relaciones con la inmobiliaria, siendo arrendatarios o propietarios.

De las 45 personas encuestadas, todas respondieron sin titubeos que contrarían los servicios de la inmobiliaria si tuviesen la necesidad de hacerlo nuevamente. Sin embargo, existe un punto neurálgico relacionado con las reparaciones locativas, para lo cual no se cuenta con un procedimiento estandarizado, con responsables definidos y metas de cumplimiento establecidas. Esta situación se refleja en la satisfacción del cliente con respecto a este proceso, lo cual se traduce en quejas por la demora en la atención de las solicitudes, ya sea por falta de acuerdo entre la inmobiliaria y el propietario para la atención de la reparación o por la demora en la asignación de un técnico para que realice los arreglos pertinentes.

Se hace necesario el ajuste del procedimiento para la atención de reparaciones locativas para así asegurar que sea posible el cumplimiento de las metas del proceso y la satisfacción plena de cada uno de los clientes de la inmobiliaria.

- **Eficacia de la oferta publicitaria**

El objetivo de este indicador radica en determinar el tiempo requerido para realizar el arrendamiento de un inmueble. En la tabla 13 se muestran el número de inmuebles para los diversos intervalos mensuales. La mayor parte de los inmuebles fueron arrendados en el primer mes de estar siendo ofrecidos, llegando este valor a un 52%.

Tabla 13. Tiempo para el arrendamiento de un inmueble

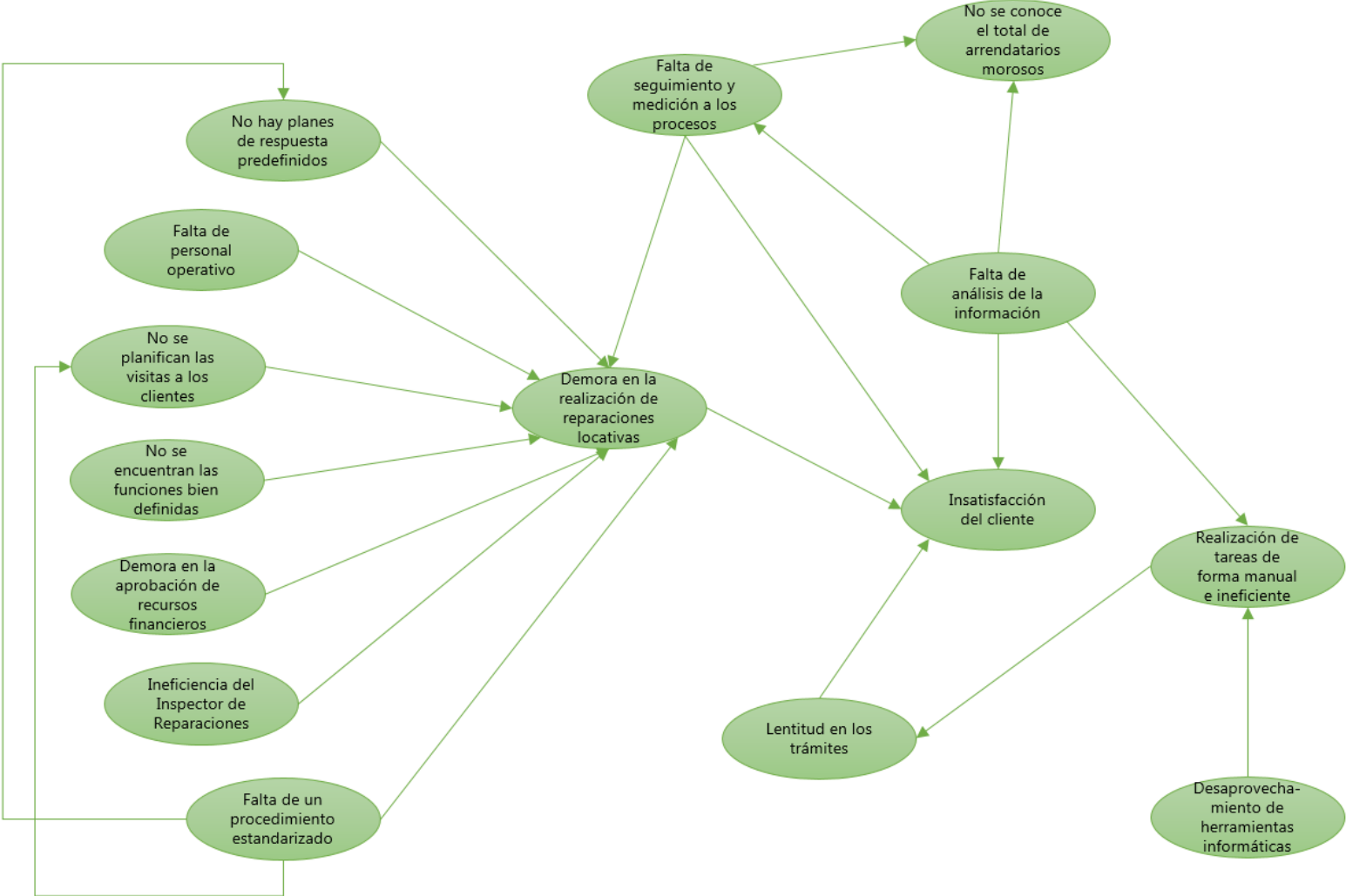
Intervalos (Días)	Número de Inmuebles	% de Inmuebles dentro del Intervalo
0-30	104	52,00%
31-61	29	14,50%
62-92	14	7,00%
93-123	13	6,50%
124-154	8	4,00%
155-185	5	2,50%
186-216	3	1,50%
217-247	6	3,00%
248-278	3	1,50%
279-309	5	2,50%
310-340	1	0,50%
341-371	9	4,50%
Total general	200	100,00%

Fuente: Software de Arrendamientos

5.2. ANÁLISIS CAUSAL

Luego del análisis de los indicadores de gestión, se establecieron ciertos aspectos que se encuentran interrelacionados y se repiten en varios de los temas tratados en el presente diagnóstico. La figura 9 permite apreciar la relación entre los principales inconvenientes detectados en la fase inicial del proyecto.

Figura 9. Diagrama de relaciones de las falencias detectadas



5.3. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS POR MEJORAR

La realización de las entrevistas y la medición de los indicadores permitieron establecer las fallas más recurrentes dentro de los procesos de la inmobiliaria. En la tabla 14 se hace un resumen de las situaciones negativas que se encuentran afectan el pleno desarrollo y mejoramiento de los procesos de la inmobiliaria.

Tabla 14. Análisis de los principales problemas en los procesos de valores inmobiliarios

#	Aspecto negativo	Plan de acción preliminar
1	<p>Para la reparación de averías no se abarca todas las solicitudes en el tiempo necesario para asegurar la conformidad y satisfacción del cliente</p> <p><i>Principales Causas:</i></p> <p>No se cuenta con un itinerario para la atención de las necesidades de los clientes en cuanto a la inspección inicial o a la reparación en sí.</p> <p>No se cuenta con el equipo necesario para atender todas las solicitudes en el tiempo que lo requieren</p>	<p>Determinar con ayuda del Inspector de Reparaciones Locativas cuales son las causas históricas de las reparaciones por parte de los clientes</p> <p>Realizar un diagrama de Pareto en el cual se permita establecer cuáles son las causas más frecuentes en cuanto a solicitud de reparaciones locativas</p> <p>Definir para cada una de las causas, cuáles serían los planes de respuesta a aplicar, así como los precios preliminares que habrían de cobrarse en caso de realizarse la reparación</p> <p>Diseñar una matriz de Urgencia vs Importancia, en la cual, mediante la descripción del cliente acerca del problema presentado en su inmueble, se pueda determinar una priorización para la atención de la solicitud por medio de estándares preestablecidos</p> <p>Diseñar una Matriz en la cual se pueda hacer el seguimiento en la atención de las solicitudes y en la cual se muestren alertas a medida que avanza el tiempo. Se pueden utilizar colores para denotar estas alertas; desde VERDE (transcurrido hasta el 25% del tiempo establecido para la atención de la solicitud), AMARILLO (transcurrido hasta el 50% del tiempo establecido para la atención de la solicitud, NARANJA (transcurrido hasta el 75% del tiempo establecido para la atención de la solicitud) y por último el ROJO indicando el tiempo para atención de la solicitud está por vencerse.</p> <p>Determinan la necesidad de contratar a una persona para fortalecimiento del equipo encargado de las reparaciones locativas</p>

#	Aspecto negativo	Plan de acción preliminar
2	<p>No se tienen definidos indicadores de gestión organizacional</p> <p><i>Principales Causas:</i></p> <p>En la empresa no se cuenta con una cultura de medición y análisis de datos para que sean usados como insumo para el mejoramiento de los procesos propios de la organización</p>	<p>Definir un Sistema de Indicadores para la medición de los procesos. Entre otros, las mediciones podrían dirigirse hacia lo siguiente:</p> <p>Tasas de deserción de clientes Causas reales de deserción de los clientes Número de inmuebles consignados mensualmente Número de inmuebles arrendados mensualmente Tiempo de atención de las solicitudes del cliente Satisfacción del cliente Eficacia de la oferta publicitaria (Tiempo requerido para realizar el arrendamiento de un inmueble) Valor de la cartera Numero de deudores morosos</p>
3	<p>No están definidas las funciones de cada uno de los cargos dentro del organigrama de la empresa</p>	<p>Diseñar una encuesta la cual permite recopilar datos relacionados con la educación, formación, habilidades, competencias y funciones necesarias para cada uno los cargos relacionados en estructura organizacional de Valores Inmobiliarios</p>
4	<p>Los procesos y procedimientos no se cuentan completamente documentados, ni tampoco se han socializado</p>	<p>Hacer una revisión de los documentos actualmente diseñados y definir un cronograma de documentación de los procesos y procedimientos.</p> <p>Diseñar un cronograma de capacitación para la socialización de los documentos diseñados</p>
5	<p>No se realiza la respectiva verificación de la conformidad del cliente con respecto a las reparaciones realizadas</p> <p><i>Causas:</i></p> <p>No se cuenta con una persona encargada de realizar el seguimiento a la ejecución de las reparaciones locativas.</p> <p>No se han diseñado encuestas para la medición de la satisfacción del cliente</p>	<p>Diseñar una matriz en la cual se pueda hacer el seguimiento a las reparaciones ya realizadas y en la que se tenga un listado consolidado de los clientes atendidos en un periodo de tiempo determinado con el fin de poder comunicarse con ellos y establecer así su grado de satisfacción con respecto a los servicios prestados.</p>
6	<p>Ineficiencia en la realización de tareas repetitivas tales como la generación y envío de correspondencia o pago de rentas</p> <p><i>Causas:</i></p> <p>No se hace un uso adecuado de las herramientas ofimáticas de gestión de la</p>	<p>Determinar con certeza, numero de tareas que realmente se están haciendo manualmente, las cuales podrían realizarse utilizando alguna herramienta informática tal como tablas dinámicas o uso de funciones en Microsoft Excel o combinación de correspondencia de Microsoft Word.</p> <p>Realizar una capacitación en los temas que se determinen necesarios para la realización de tareas</p>

#	Aspecto negativo	Plan de acción preliminar
	<p>información generada en la inmobiliaria.</p> <p>El personal de la empresa no cuenta con los conocimientos necesarios para la mejora de la eficiencia en cuanto a la realización de tareas repetitivas, usando el paquete de ofimática.</p>	de una forma mucho más fácil y rápidamente
7	<p>No se tiene actualizada la base de datos de los clientes de la inmobiliaria. Esta situación impide la planeación de las actividades de seguimiento y atención de sus necesidades eficientemente, así como tampoco permite la generación de estadísticas para apoyar las labores de gestión y control.</p> <p>Causas:</p> <p>No se cuenta con un departamento encargado exclusivamente del servicio al cliente, dedicado a la recopilación y consolidación de información que permita hacer una gestión eficiente de los mismos y facilite conocer a fondo sus necesidades y requerimientos con el fin de poder diseñar ofertas de valor para ellos</p> <p>No se ha definido una línea dedicada de atención al usuario para gestionar sus necesidades y expectativas</p>	<p>Definir una persona que se encargue de la gestión y satisfacción del cliente</p> <p>Iniciar la recopilación de información necesaria para actualización de la base de datos de arrendatarios y propietarios vinculados a la inmobiliaria.</p> <p>Diseñar una encuesta de satisfacción del cliente</p>
8	<p>No se conoce con precisión el número de arrendatarios morosos</p> <p>Causas:</p> <p>La consolidación de la información se hace manual, lo cual dificulta su análisis y generación de informes de cartera que permitan conocer el número de deudores morosos y los montos en dinero que le adeudan a la inmobiliaria.</p> <p>No se maneja la información en tiempo real en medio magnético</p>	Diseñar aplicación Microsoft Excel que permita una fácil actualización de la información relacionada con la cartera y el estado de las cuentas de cada uno de los clientes de la inmobiliaria.

6. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

6.1. ESTUDIO COMPARATIVO (BENCHMARKING)

Con el fin de establecer las buenas prácticas de las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Bucaramanga, se procedió a realizar un análisis acerca de la forma en cómo se llevan a cabo los procesos administrativos el tres de las empresas que compiten en el mercado junto con Valores Inmobiliarios.

El estudio se llevó a cabo entre Julio y Agosto de 2013. Las empresas que se escogieron para la realización del estudio fueron Inmobiliaria Juan Pablo Serrano, AJC inmobiliaria y Alianza Inmobiliaria.

Las dos primeras empresas mencionadas anteriormente, se escogieron debido a que tienen un volumen de operación parecido al de Valores Inmobiliarios, mientras que Alianza Inmobiliaria se encuentra entre las mejores empresas del sector.

El análisis se centró en dos aspectos que se consideraron importantes en la operación de actual de Valores Inmobiliarios, a saber:

- Reparaciones Locativas
- Gestión de arrendamiento

La consecución de información se hizo por medio de entrevistas a representantes de cada inmobiliaria, mediante la revisión de periódicos y demás publicaciones del sector inmobiliario, llamadas telefónicas y contactos.

En la tabla 15 se presentan los resultados obtenidos luego de realizar análisis los competidores con un nivel similar en tamaño y operaciones al de Valores Inmobiliarios

Tabla 15. Benchmarking

ASPECTO EVALUADO	AJC INMOBILIARIA	JUAN PABLO SERRANO	VALORES INMOBILIARIOS
Indicadores de Gestión	SI	SI	En proceso de ajuste
# Inmuebles en cartera	270 Aprox.	250 Aprox.	410
# inmuebles consignados Mensualmente	5 más cada mes	No se tiene una meta especificada, pero se consignan entre 5 y 7	10
# Inmuebles arrendados Mensualmente	\$ 5.000.000 en cánones nuevos ¹³	\$ 6.000.000 millones en cánones nuevos	5
Mercado Potencial	Cualquier estrato	Cualquier estrato	Cualquier estrato
Servicio de reparaciones locativas	Si (indirecto)	Si (indirecto) 3 cotizaciones	(Directo-Indirecto)
Servicios complementarios	Venta de Inmuebles	Venta de Inmuebles	Préstamo sobre la renta
Gestión de arrendamiento (Tiempo)	No se cuenta con información consolidada	No se cuenta con información consolidada	30 – 45 días
Pauta Publicitaria	Periódico Vanguardia Liberal	Periódico Vanguardia Liberal	Periódico Vanguardia Liberal Periódico Se Arrienda, Se Vende

Complementariamente las entrevistas realizadas con empresas de un volumen de operación parecido al de valores Inmobiliarios, se llevó a cabo la recolección de información con respecto a los factores objeto de estudio con una de las empresas más reconocidas y poderosas en materia inmobiliaria en la ciudad de Bucaramanga. En la tabla 16 se muestran los resultados obtenidos luego de realizar la entrevista con el Coordinador de Calidad de Alianza Inmobiliaria.

Tabla 16. Entrevista a Coordinador de Calidad de Alianza Inmobiliaria al

ASPECTO	OBSERVACIONES
# Inmuebles en cartera	Aproximadamente 3500

¹³ No cesiones

ASPECTO	OBSERVACIONES
# Inmuebles consignados Mensualmente	Dato no provisto por desconocimiento del entrevistado
# Inmuebles arrendados Mensualmente	90 aproximadamente. Este indicador se mide con base en los ingresos generados por dichos inmuebles
Mercado Potencial	Estratos 3, 4, 5 y 6
Servicio de reparaciones locativas	Si (directo-indirecto). Se tiene un promedio de respuesta de 60% al mes
Gestión de arrendamiento	35 a 45 días. Al interior de la empresa se han hecho estudios para determinar este dato
Pauta publicitaria	Periódico Vanguardia Liberal Periódico Se Arrienda, Se Vende, Pagina Web

Conclusiones y recomendaciones del estudio

- Los competidores directos de Valores Inmobiliarios se encuentran en desventaja debido a que estos no cuentan con el apalancamiento que brinda la constructora HG en el caso de Valores Inmobiliarios, para el aseguramiento del pago oportuno de los arriendos a los clientes propietarios. Adicionalmente, el contar con el soporte de la constructora en cuanto a los materiales de excelente calidad y contratistas, permite brindar un servicio de reparaciones locativas.
- Debido al flujo de caja con el que cuenta HG, permite a Valores Inmobiliarios brindar el servicio de préstamo sobre la renta, en el cual se presta al propietario de inmueble, hasta 10 meses de arriendo por adelantado. Esta situación busca atraer clientes nuevos a la inmobiliaria y de esta manera que se asocien a los demás negocios del grupo empresarial tal como la constructora y la financiera.

- Fortalecer la oferta publicitaria. Es necesario mantener una persona o a un grupo de personas haciendo la caracterización de los inmuebles administrados por la inmobiliaria; clientes potenciales, valor del canon con relación a la administración y valor del canon respecto al estrato del lugar en el que se encuentra ubicado el inmueble.
- Realizar seguimiento al comportamiento de cada uno de los inmuebles en cartera durante el proceso de arrendamiento con el fin determinar información relacionada con esta gestión, tal como fecha de visita, número de visitas, nombre del visitante, observaciones y opiniones del cliente
- Seguimiento a los clientes potenciales. Una vez mostrado el inmueble a la persona interesada, es necesario que los asesores comerciales se encarguen de hacer el seguimiento adecuado para establecer y definir si dicho cliente potencial va a tomar el inmueble o de lo contrario definir las razones por lo cual el negocio no se llevará a cabo y de esta manera determinar la verdadera causa del no arrendamiento del inmueble. Se plantea la realización de esto con el fin de poder tomar los correctivos necesarios, negociar nuevas condiciones con el propietario o en última instancia, entregar el inmueble.
- Hacer una encuesta a cada cliente potencial al momento de mostrar los inmuebles disponibles para arrendamiento. Esta encuesta puede contener la siguiente información: datos del cliente, opinión sobre el valor del canon con respecto a la administración, prestaciones adicionales que espera conseguir en el inmueble buscado, opinión con respecto a los espacios, el aspecto, el tamaño de cada una de las áreas del inmueble, el lugar de la ciudad en que se encuentra ubicado etc.
- Hacer un diagnóstico documentado de forma estandarizada de los inmuebles que se han presentado por parte de propietarios para que sean administrados por la inmobiliaria. Analizar el beneficio potencial en dinero que representan la administración del inmueble y si es posible conseguir los niveles esperados de

ganancia durante el tiempo que el cual éste permanecerá en la cartera de Valores Inmobiliarios.

- Cambiar el enfoque para la medición de inmuebles consignados y arrendados. Actualmente se cuenta con información que permiten conocer solamente el número de inmuebles que se han arrendado o consignado mes a mes. Sin embargo estos datos no permiten inferir información acerca de si los ingresos generados por dichos inmuebles realmente se ajustan a lo definido en las políticas de operación de la empresa.

6.2. MEJORA DE PROCEDIMIENTOS

Al inicio del proyecto, la organización no tenía documentados los procedimientos para cada uno de sus procesos, por tal razón fue necesario entrar a realizar la labor para conseguir la información y de esta manera cumplir con el objetivo de completar la documentación de dichos procedimientos. A continuación se definen los pasos necesarios para llevar a cabo esta importante tarea:

- ***Entrevistas con funcionarios de cada proceso.*** Como primera medida, se realizaron reuniones con los funcionarios con el fin de recibir la mayor cantidad de información posible para poder documentar de la mejor manera. Para el caso del procedimiento de reparaciones locativas, fue necesario realizar salidas de campo a diversos inmuebles con el técnico y que éste fuese explicando la forma en que realizaba cada una de sus actividades.
- ***Documentación.*** Una vez recopilada la información, se procedía a condensarla en un documento según fuera el caso; caracterizaciones, procedimientos y diagramas de flujo.
- ***Reuniones de validación de documentos.*** Con la finalidad de aprobar la documentación levantada, se realizaban reuniones con los líderes de proceso para

establecer que la información consignada en cada uno de los documentos fuera veraces y ajustados a la realidad del proceso. Durante estas reuniones se hacían inclusiones a los documentos de acuerdo a las necesidades y cambios precisos para el adecuado funcionamiento en los procesos de la organización.

- **Aprobación de documentos.** Luego de que los documentos cumplieran con todas las condiciones requeridas por parte de la gerencia y los líderes de proceso para su emisión, se aprobaban y se entregaban a quien correspondía.

Los procedimientos documentados se encuentran en el Anexo 5.

6.3. MANUAL DE PERFIL DE CARGOS

Dado que una de las razones por las cuales no era posible obtener las metas esperadas para cada proceso estaba relacionada con la duplicidad o falta de asignación de las funciones para cada uno los cargos, se llevaron a cabo entrevistas con funcionarios asociados a cada uno de estos para poder así definir a cabalidad sus funciones y responsabilidades. En el Anexo 6 se encuentra el manual de perfil de cargos.

6.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Luego de la realización del diagnóstico a los procesos de la empresa, se detectó que no se realizaban capacitaciones que contribuyeron al mejoramiento de las competencias de los empleados para la ejecución de sus funciones y el mantenimiento del ambiente de trabajo dinámico, agradable y orientado al logro. Por esta razón, se definieron cuáles eran los temas de capacitación más importantes y se contactó a diversos profesionales para que éstos sirvieran de apoyo para el cumplimiento de este objetivo.

En la tabla 17 se describen las capacitaciones realizadas.

Tabla 17. Capacitaciones dictadas

#	TEMA DE CAPACITACIÓN	ASISTENTES	RESPONSABLE
1	Clima laboral	Todos los funcionarios	Psicóloga de la ARL sura
2	Trabajo en equipo	Todos los funcionarios	Psicóloga de la ARL sura
3	Dosis de dopamina	Todos los funcionarios	Instructor de Yoga
4	Relaciones interpersonales	Todos los funcionarios	Psicóloga de la ARL sura
5	Control del tiempo y distribución del trabajo	Todos los funcionarios	Psicóloga de la ARL sura
6	Servicio al Cliente	Todos los funcionarios	Psicóloga de la ARL sura
7	Manejo básico de dispositivos móviles	Asesora comercial	Departamento de Sistemas
8	MS Office Excel Básico	Asesora comercial	Departamento de Sistemas
9	Herramientas de Internet ¹⁴	Asesora comercial	Departamento de Sistemas
10	Lonja y Mercados inmobiliarios	Coordinador inmobiliario	Lonja de Propiedad Raíz de Santander
11	Nuevos Materiales industriales e insumos para la construcción	Inspector de reparaciones	Ingeniero HG

Fuente: Programa de capacitaciones

6.5. IMPACTO DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS

6.5.1. Indicadores de Gestión

Con base en la información levantada en el benchmarking, los perfiles de cargos y los resultados obtenidos durante las reuniones con los líderes de proceso y la gerente, fue

¹⁴ Esta capacitación incluía el manejo de una Tablet y una videocámara. Diariamente se brindaba la capacitación en Manejo de Excel durante 40 minutos. Adicionalmente a estos, los sábados se capacitaba en el uso de las demás herramientas ofimáticas e internet.

posible el establecimiento definitivo de los indicadores propuestos inicialmente en el diagnóstico para la medición de los procesos de la inmobiliaria.

En la figura 10 es posible observar los resultados positivos que se presentaron en el tercer trimestre del año 2013 con respecto a la medición de los inmuebles arrendados, teniendo en cuenta que anteriormente solo se referenciaba la meta con relación a los inmuebles arrendados más no al dinero que estos generaban. Con base en dicho análisis, la gerencia solicitó que se revisaran con mayor detalle los inmuebles a consignar con el fin de que incluyeran en la cartera aquellos que realmente ameritaran todo el trámite administrativo y se reflejara en el incremento de los ingresos para la inmobiliaria.

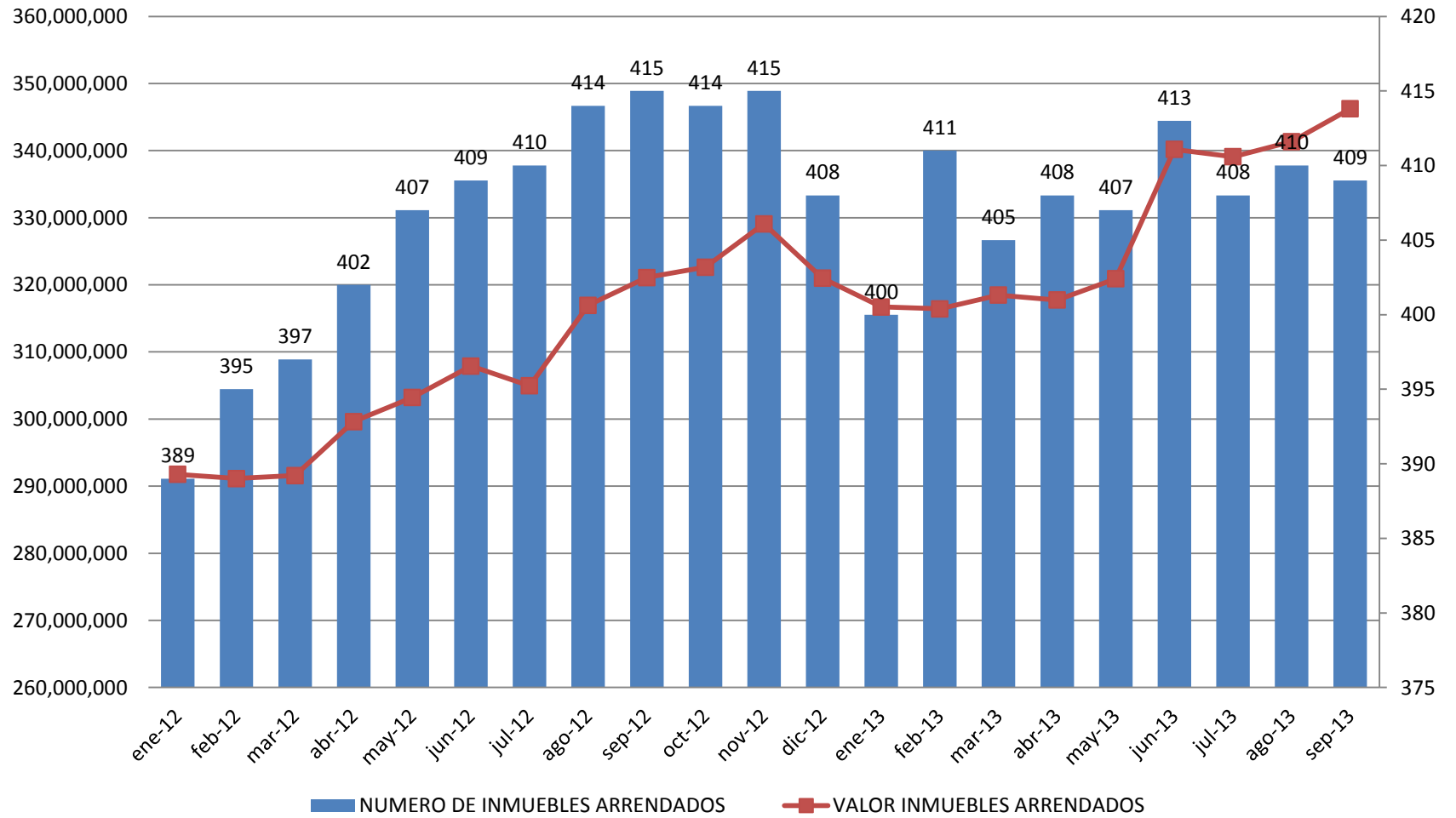
En la tabla 18 se evalúa el comportamiento mes a mes de los inmuebles arrendados, así como los recaudos obtenidos por el arrendamiento de la totalidad de los inmuebles incluidos en la cartera de la inmobiliaria. Con base en esto, es posible observar que hubo un incremento de \$ 29.813.916 en el recaudo por arrendamiento del mes de septiembre con respecto al mes de febrero a pesar de que la cantidad de inmuebles arrendados en septiembre fue menor a la registrada en febrero.

Esta situación deja entrever que debido a la calidad de los inmuebles arrendados al finalizar el proyecto, estos agregan más valor que aquellos con los que se trabajaba inicialmente.

Tabla 18. Arrendamiento de inmuebles

Periodo	Inmuebles Arrendados	Recaudos por Arrendamiento	Recaudo Promedio de los Periodos Evaluados
Febrero	411	\$ 316.426.824,00	\$ 318.390.826
Marzo	405	\$ 318.472.194,00	
Abril	408	\$ 317.749.162,00	
Mayo	407	\$ 320.915.123,00	
Junio	413	\$ 340.181.292,00	\$ 341.714.081
Julio	408	\$ 339.092.439,00	
Agosto	410	\$ 341.341.854,00	
Septiembre	409	\$ 346.240.740,00	

Figura 10. Relación entre inmuebles arrendados y su valor

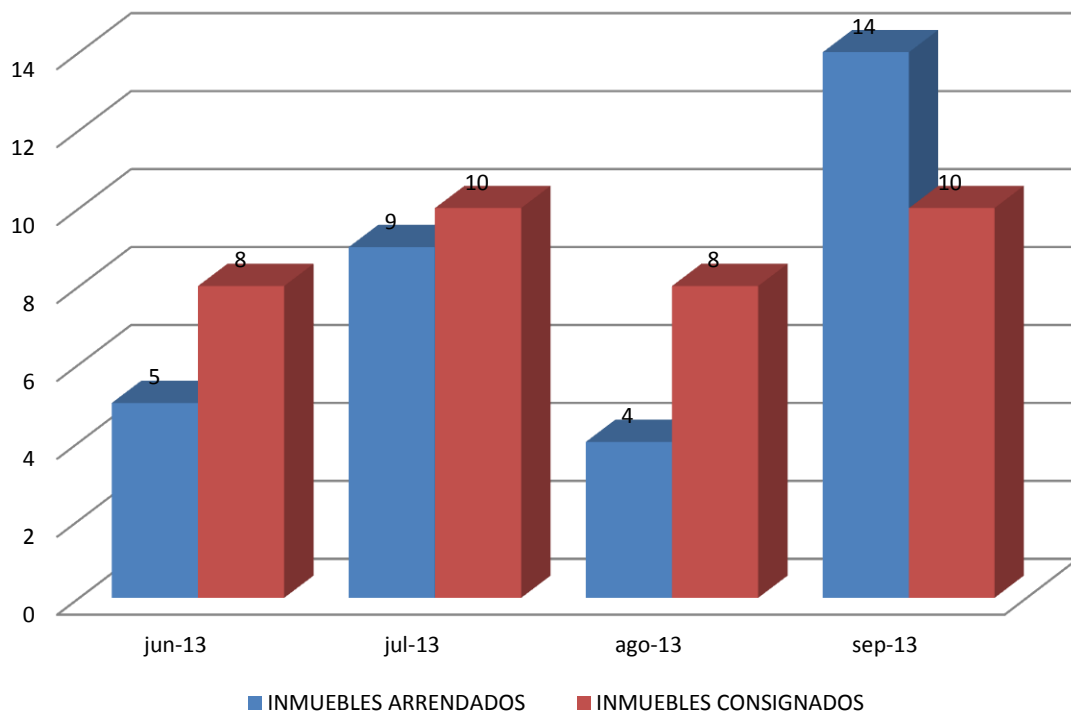


Fuente: Sistema de Informacion

Adicionalmente, el promedio de recados por arrendamiento fue mayor en el cuatrimestre de implementación de mejoras (Junio-Septiembre) que en el de diagnóstico (Febrero – Mayo), lo cual indica la eficacia de las mejoras implementadas en los procesos de la organización y más específicamente en el área de gestión de arrendamiento.

Luego de realizar un estudio minucioso acerca del comportamiento en el tiempo de arrendamiento de los inmuebles consignados, se puede apreciar que este para los meses comprendidos entre junio y septiembre de 2013 no superó los 35 días, situación que evidencia la buena gestión del equipo de asesor comercial para el arrendamiento de los inmuebles consignados por los clientes propietarios. Esta situación fue impulsada principalmente por las reuniones de seguimiento, concientización y capacitación brindada al personal de la empresa, en especial a aquellos encargados de la captación y consecución de nuevos clientes arrendatarios.

Figura 11. Inmuebles arrendados vs Inmuebles consignados



En los meses comprendidos entre junio y septiembre de 2013, se recibieron 47 solicitudes por parte de los clientes arrendatarios para la realización de reparaciones locativas. 32 de estas fueron completamente evacuadas, siguiendo las políticas definidas en las reuniones de seguimiento en cuanto a la atención en no más de 15 días a cualquier solicitud ingresada al sistema de servicio técnico.

Para cada solicitud radicada por los clientes, se realizó una evaluación por parte del técnico de reparaciones locativas para definir la gravedad del asunto y de esta manera desplegar los recursos necesarios para la atención anticipada de un requerimiento en particular que así lo demandase.

Este comportamiento supuso la satisfacción de los clientes, quienes expresaron en la llamada pos-atención, que se encontraban complacidos de que la atención a sus solicitudes se hiciera prontamente debido a que a pesar de que algunos daños eran mínimos, en caso de no actuar rápidamente podrían escalar y convertirse en verdaderos problemas que iban a resultar en mayores costos y gasto de tiempo para la inmobiliaria.

A modo de resumen, en la tabla 19 se muestran las variaciones con respecto a los indicadores al final del proyecto con respecto al inicio del mismo.

Tabla 19. Evaluación de indicadores

INDICADOR	VALOR INICIAL	VALOR FINAL	MEJORA DEL INDICADOR
Ingresos por Arrendamiento	\$ 316.426.824	\$ 346.240.740	\$ 29.813.916 9,42 %
Tiempo de atención de solicitudes del cliente	60 días	14 días	77 %
Tiempo requerido para arrendamiento de inmuebles	90 días	35 días	61 %

6.5.2. Gestión de Procesos

Con el fin de indiciar de una forma resumida los resultados obtenidos con la realización del proyecto, en la tabla 20 se muestra un estado antes y después de la implementación de las mejoras en los procesos de la inmobiliaria, detallando los problemas presentes al inicio del trabajo y la forma en cómo estos fueron solucionados y documentados.

Tabla 20. Evaluación del impacto del proyecto

ANTES	DESPUÉS
La documentación existente era muy poca casi nula solo se tenía formatos para ciertos procedimientos que se llevaban a cabo de manera empírica	Actualmente Valores Inmobiliarios se encuentra con la documentación e implementación apropiada en sus tres procesos misionales
Las funciones de los miembros de la organización están más dadas a situaciones específicas y mecánicas	Actualmente existe un enfoque más proactivo para la funcionalidad de cada miembro dándole más cabida al liderazgo y a la gestión de ideas en relación de la naturaleza de cada cargo.
Los tiempos de ejecución de reparaciones locativas se realizaban de forma muy lenta lo cual provocaba la queja continua de clientes (tiempo neto operativo, sin contar con aprobaciones)	Al día de hoy los tiempos de las reparaciones han bajado notablemente. Disminuyendo las quejas de los clientes
No se contaba con ningún tipo de parámetro de medición de la organización (inexistencia de indicadores)	En la actualidad se cuentan con indicadores útiles para saber el rendimiento de la organización en diferentes áreas
La gestión de arrendamiento se daba de manera lenta y poco estructurada	Actualmente se han reducido los tiempos de gestión de arrendamiento. Adicionalmente se ha fijado una estructura y organización para llevar a cabo esta actividad.
No se encontraban con estudios técnicos para las reparaciones locativas impidiendo dar prioridades a ciertas solicitudes	Se cuenta con un estudio técnico para comparar urgencia vs. Entrada de la solicitud de esta forma dándole un flujo continuo a las solicitudes de primera mano.
La carga operativa de Valores Inmobiliarios estaba saturada.	Hoy por hoy la distribución de tareas permite que haya un liderazgo y que el coordinador gestione estas labores.
La asesora comercial contaba con una agenda poco estructurada y flujo de trabajo	Al día de hoy se técnico está área de trabajo y se abrió una vacante para un

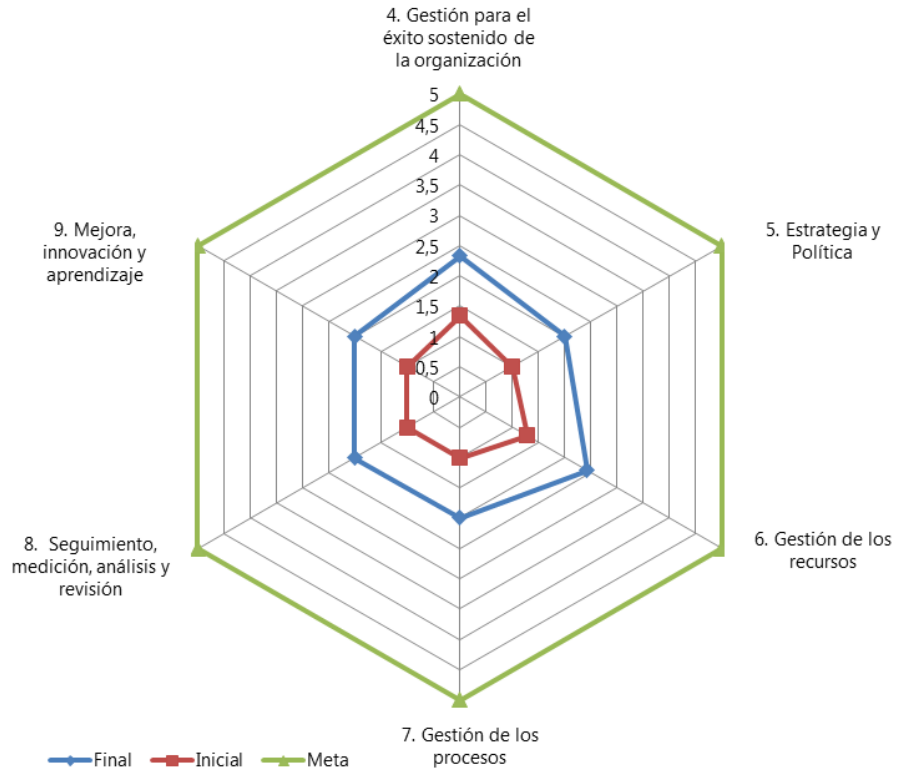
ANTES	DESPUÉS
atrasado en relación al mercado	segundo asesor comercial.
El inspector de reparaciones no contaba con la capacitación requerida para desempeñar sus labores productivamente.	Actualmente la organización ha dado apoyos a esta área, como capacitaciones y agenda de trabajo.
No se contaba con la cantidad suficiente de proveedores para las reparaciones locativas	En la actualidad el staff de proveedores se amplió con énfasis en profesionales en arreglos derivados del reparaciones que tengan que ver con agua
Se notaba que la imagen de marca no era muy fuerte.	En la Actualidad sigue siendo un déficit pero se han implementado herramientas para tratar de posicionar la marca de mejor forma, impulsando beneficios y proyectos que se gestionan por medio de la inmobiliaria
No se contaba con una estructura sólida y poca integración de los cargos	Por medio de la distribución y la documentación hecha se logró un ensamble y una integración de los cargos.

6.5.3. Madurez de la organización

Una vez finalizada la implementación de los planes de mejora definidos para la empresa, se realizó una revisión en el cumplimiento de los niveles de madurez con base en la norma ISO 9004. De esto se encontró que la empresa mejoró en cada una de las áreas analizadas, sin embargo es necesario seguir el ciclo de retroalimentación y aplicar las diversas herramientas de ingeniería tanto para la gestión de los procesos como para la mejora en cuanto a otras áreas relacionadas de la empresa tales como marketing, finanzas, planificación o seguridad y salud en el trabajo.

En la figura 12 se muestran los resultados obtenidos luego del análisis final del nivel de madurez de la organización.

Figura 12. Resultados finales del análisis de madurez



6.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA PROPUESTAS

6.6.1. Modelo de gestión por competencias

Las organizaciones empresariales se hacen fuertes desde la base de un equipo de trabajo capacitado y competente. Por esta razón, es necesario que el grupo de empleados de Valores Inmobiliarios posea las actitudes y competencias necesarias para la ejecución de sus funciones de una manera efectiva, orientada constantemente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.

6.6.2. Plan de mercadeo

El cumplimiento a las metas de colocación y arrendamiento de inmuebles está relacionado directamente con la mejora en la ejecución de las actividades de mercadeo. Esta situación permite que se genere un proyecto encaminado al diseño de un plan de mercadeo que englobe toda las necesidades latentes del inmobiliaria en lo que respecta al marketing y que permita la consignar todas aquellas estrategias e información necesaria para lograr que una mayor o cuota de clientes utilicen los servicios de Valores Inmobiliarios y de esta manera se puedan aumentar los ingresos y el reconocimiento de la marca.

6.6.3. Base de datos de base de proveedores

El cumplimiento de los objetivos de servicio al cliente debe estar soportado por la capacidad del inmobiliaria en la solución oportuna de los diversos inconvenientes que suelen presentarse a los arrendatarios. Esta situación da pie para que se inicie la recopilación de información de contratistas especializados en la solución de problemas puntuales que generalmente se presentan a los arrendatarios tales como fugas de agua, grieta en paredes, fallas eléctricas, desajuste de puertas etc.

6.6.4. Servicio al cliente

Se plantea la instalación de un Call Center, encargado de la promoción de servicios y búsqueda constante de clientes, así como de la recopilación de información necesaria para conocer con precisión las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

7. CONCLUSIONES

- Mediante la utilización del análisis de madurez fue posible realizar un estudio completo de los procesos de la inmobiliaria, con ayuda de lo cual se logró determinar las falencias y no conformidades que estaban afectando el normal desarrollo de las actividades, insumo que sirvió de base para documentar los diversos planes de mejora que posteriormente fueron implementados.
- A pesar de las acciones llevadas a cabo para el mejoramiento de los procesos de la inmobiliaria, es necesario que se realicen autoevaluaciones periódicas (se recomienda al menos una vez cada seis meses), con el fin de determinar el cumplimiento de los preceptos para cada nivel de madurez y se tenga el norte claro para la implementación de los planes que sean necesarios para llegar a obtener el crecimiento organizativo que permita a Valores Inmobiliarios estar en el top del mercado.
- Por medio del análisis de la información existente al inicio del proyecto y teniendo en cuenta adicionalmente lo expresado por cada uno de los empleados entrevistados en la fase de diagnóstico, fue posible definir e implementar los indicadores de gestión organizacional, necesarios para el seguimiento y medición de los procesos de la empresa.
- La priorización de los problemas y sus causas fue de gran importancia para la definición de los planes de trabajo, encaminados a solucionar de raíz las fallas que estaban afectando el normal desarrollo de sus procesos e incidían en la insatisfacción tanto del cliente interno como externo.
- La realización del estudio comparativo con 3 de las inmobiliarias de la ciudad, permitió determinar oportunidades de mejora al interior de la inmobiliaria que consistentemente aplicadas, llegarán a fortalecer sus procesos.

- La documentación de los procedimientos representó una oportunidad importante para la realización de reuniones de tormentas de ideas que permitieron definir las políticas necesarias para la administración de cada uno los procesos incluidos en la estructura operativa de la empresa.
- El compromiso de la dueña de la empresa y la directora administrativa fue fundamental para alcanzar los objetivos propuestos al inicio del proyecto, debido a que estuvieron atentas a las recomendaciones encaminadas al mejoramiento integral de las operaciones de la organización.
- El aporte de cada uno los funcionarios involucrados en los procesos de la empresa, permitió que se llevarán a cabo más fácilmente las actividades planteadas para este proyecto, debido a su amplia experiencia en el sector y sus ganas de que se superaran las debilidades de la organización.
- Gracias a las mejoras implementadas en el proceso de reparaciones locativas, se obtuvieron resultados relacionados con la disminución en el tiempo de atención de las solicitudes de los clientes a 14 días. Esta situación permite evidenciar el éxito obtenido en la implementación de mejoras para este proceso debido a que al inicio del proyecto, las solicitudes eran atendidas en un promedio de 60 días. Esto supone una reducción del 77% en los tiempos de atención de las mismas.
- La inmobiliaria presentó un incremento del 9,42 % en los ingresos mensuales por arrendamiento que ascendieron a \$ 29.813.916 comparando los valores equivalentes para los meses de febrero y septiembre, \$ 316.426.824 y \$ 346.240.740 respectivamente.
- El tiempo para el arrendamiento de los inmuebles disminuyó ostensiblemente en un 61%, pasando de un promedio de 90 días a 35. Este resultado se logró debido a que se implementaron políticas relacionadas directamente con el tipo de inmuebles que era conveniente consignar teniendo en cuenta su ubicación, el tiempo que llevaba sin ser arrendado, el valor del canon entre otros factores que podrían influir en el aumento del tiempo para su alquiler.

8. RECOMENDACIONES

- Contratar una persona capacitada para que se encargue del análisis constante de los procesos de la empresa y se llegue a implementar un Sistema de Gestión de Calidad que asegure el mantener actualizado los procedimientos y demás documentos de la empresa y en el que se centralicen las iniciativas de mejora de la organización desde su concepción hasta su implementación.
- Realizar al inicio de cada año la planificación estratégica de la empresa, revisando el cumplimiento de las metas anuales y plasmando nuevos objetivos para cada periodo, así como los planes y estrategias necesarios para ello, definiendo los recursos y personal responsable.
- Fortalecer el programa de capacitaciones con el fin de mantener actualizados los empleados con respecto a los cambios y mejoras en los procesos a los que pertenecen y de esta manera asegurar su alto desempeño individual, lo cual en últimas se ve reflejado en el crecimiento integral de la empresa.
- Supervisar semanalmente el trabajo del departamento de servicio técnico, con el fin de que las reparaciones locativas se realicen en los tiempos establecidos, usando adecuadamente los recursos y obteniendo resultados esperados tanto por la gerencia de la empresa como por los clientes mismos.
- Analizar constantemente el comportamiento nivel de cumplimiento de las metas en cada uno los procesos, para esta manera indagar acerca del potencial de la empresa para aumentar su cuota de mercado y de esta manera asegurar el crecimiento de Valores Inmobiliarios como organización empresarial.
- Realizar reuniones mensuales en las cuales se analice el cumplimiento de los requerimientos de cada uno de los procesos de la inmobiliaria, para de esta manera detectar las no conformidades y potenciales fallas que podrían afectar el

normal desarrollo de las actividades, así como el cumplimiento de las metas organizativas.

- Negociar con los clientes propietarios la realización de adecuaciones locativas estéticas, con el fin de hacer más atractivo el inmueble a los ojos de los potenciales arrendatarios y de esta manera disminuir el tiempo empleado para su arrendamiento.
- Mantener actualizada y con contenidos atractivos la página web de la inmobiliaria debido a la importancia que esta tiene en cuanto a la interacción con los potenciales clientes y su manera de percibir la capacidad de la empresa para cubrir sus necesidades.
- Aprovechar que se cuenta con una amplia gama de inmuebles propios, los cuales pueden ser utilizados para incursionar en un nuevo nicho de mercado asociado al alquiler de apartamentos amoblados para turistas que llegan a la ciudad y requieren de un sitio cómodo durante su permanencia, generalmente por cortos periodos de tiempo no mayores a un mes.
- Mantener un seguimiento constante y personalizado de los clientes potenciales, los cuales han llegado a tener un acercamiento inicial con la inmobiliaria y a los que se debe incentivar para que adquieran los servicios de la misma, ofreciéndoles las diversas opciones incluidas en el portafolio de servicios de Valores Inmobiliarios.
- Mejorar las estrategias de comunicación, servicio y venta de la inmobiliaria mediante el uso de novedosos canales que permita una mayor captación de clientes y potenciales negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- CHASE, RICHARD Y OTROS. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10ª Edición. México DF. Mc Graw Hill Interamericana. 2005.
- <http://www.ceroaverias.com/centroTPM/quiarapidatpm/diagramadecausaefecto.htm>
- <http://www.sidar.org/recur/desdi/traduc/es/visitable/tecnicas/Diag.htm>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad. 3ª Edición. Bogotá. 2009 (NTC ISO 9004:2009).
- MÉNDEZ, RAFAEL. Formulación y evaluación de proyectos. 6ª edición. ICONTEC Internacional. 2010.
- NIEBEL, BENJAMÍN Y OTROS. Métodos, estándares y diseño de trabajo. 11ª edición. México DF. Alfaomega. 2004.
- PÁGINA WEB UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Dirección de Planeación y Evaluación. Benchmarking. [En línea]. <
<http://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/benchmarking/benchmarking> >[Citado en Mayo de 2013].
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos. Guía del PMBOK. 4ª Edición. Pennsylvania.PMI.2008. Pag.197. ISBN: 978-1-933890-72-2
- Diagrama de Afinidad. Página Web Alteco Consultores. [En Línea]. Disponible en:
<http://www.aiteco.com/diagrama-de-afinidad/>