



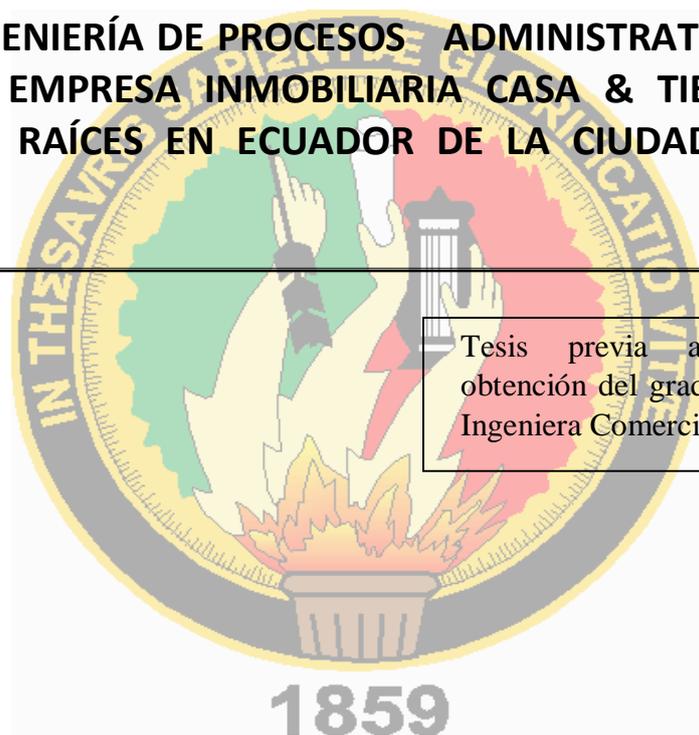
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CASA & TIERRA
BIENES RAÍCES EN ECUADOR DE LA CIUDAD DE
LOJA”.**

Tesis previa a la
obtención del grado de
Ingeniera Comercial



Autora: María Angélica Costa Cevallos

Director: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.

Loja – Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN

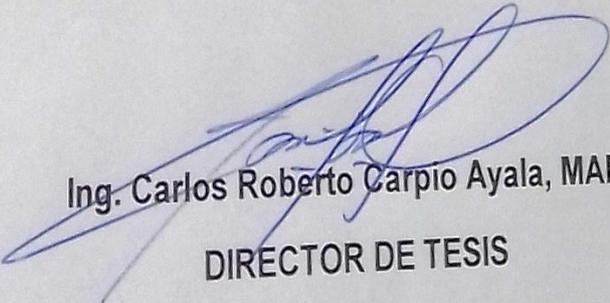
Ing. Carlos Roberto Carpio, MAE.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Una vez realizado el trabajo de Tesis denominado "REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CASA & TIERRA BIENES RAÍCES EN ECUADOR DE LA CIUDAD DE LOJA"; elaborado por la señora **María Angélica Costa Cevallos**; previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Atentamente,

Loja, noviembre de 2016



Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.

DIRECTOR DE TESIS

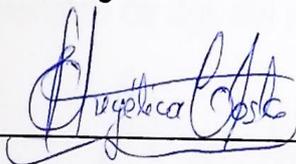
AUTORÍA

Yo, **María Angélica Costa Cevallos**, declaro ser autora del presente trabajo investigativo y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja (UNL), la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: María Angélica Costa Cevallos

Firma: _____



Cédula: 1103227508

Fecha: noviembre de 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.**

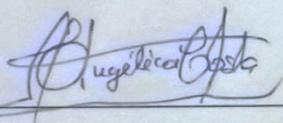
Yo, **María Angélica Costa Cevallos**, declaro ser autora de la tesis titulada: "REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CASA & TIERRA BIENES RAÍCES EN ECUADOR DE LA CIUDAD DE LOJA", como requisito para obtener el título de Ingeniera Comercial; autorizó al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 23 días del mes de noviembre de dos mil dieciséis, firma la Autora.

Firma:



Autor:

María Angélica Costa Cevallos

Cédula:

1103227508

Dirección:

González Suárez y Pucará - Loja

Correo Electrónico: maria_310575@hotmail.es

Teléfonos:

0988414428

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE.

Tribunal de Grado:

Dr. Luís Quizhpe Salinas, MAE

Presidente

Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

Vocal

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE

Vocal

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja (UNL), a la Modalidad de Estudios a Distancia y a sus Docentes, por haber recibido de ellos la guía para cumplir tan anhelado logro.

Además, quiero agradecer de manera muy especial al Director de Tesis, Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE, quien con sus consejos y recomendaciones me asesoró y orientó en todo momento en las respectivas etapas de la investigación en forma clara y oportuna, a objeto que se lleve a cabo el presente trabajo investigativo.

Así mismo quiero expresar mi agradecimiento a la Empresa Inmobiliaria Casa&Tierra Bienes Raíces en Ecuador, en la persona del Sr. Gerente Cbr. Patricio Peñarreta Romero, quien me permitió realizar la investigación en su Empresa, para el desarrollo de mi tesis.

María Angélica Costa Cevallos

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo quiero dedicar primeramente a Dios, así como también a mi Hija, Padres y Hermano, quiénes han sido mi estímulo para superarme día a día, brindándome siempre su apoyo incondicional cuando lo he requerido, a lo largo de mi vida.

María Angélica Costa Cevallos

a. TITULO

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CASA&TIERRA
BIENES RAÍCES EN ECUADOR DE LA CIUDAD DE
LOJA “.**

b. RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general realizar una reingeniería de procesos administrativos de la empresa inmobiliaria CASA&TIERRA Bienes Raíces en Ecuador de la ciudad de Loja, con lo que se propone lograr mayor eficiencia en la realización de los procesos de la empresa, para el efecto se tuvo que recurrir a utilizar los métodos analítico, deductivo, sintético, inductivo y descriptivo; así como también las técnicas de la observación directa, la entrevista y la encuesta, contando para ello con un mapeo de los procesos actuales, que permitió determinar las falencias existentes en la actualidad y con ello determinar los inconvenientes actuales en la empresa.

Se realizó una entrevista al Gerente de la empresa con lo que se logró recopilar información general de la misma, así como el conocimiento total de los procesos existentes; identificando así mismo los puntos críticos actuales que a su criterio no han permitido brindar un mejor servicio; lo que permitió realizar un análisis de la realidad en la que se encuentran actualmente los procesos en función de los objetivos organizacionales que se ha planteado la empresa.

Se aplicó además una encuesta a los 5 empleados que actualmente laboran en la empresa, que permitió además corroborar lo mencionado por el Gerente en relación a los procesos actuales, así como de los cuellos de botella.

Así mismo se aplicó una matriz de percepción de los clientes que permitió obtener así mismo información de los procesos que han sido objeto de reclamos por parte de los mismos.

Luego con la ayuda de una ficha técnica de observación de procesos se efectuó el levantamiento de los mismos en el cual se determinó que actualmente en la empresa se realizan 12 procesos y efectuando una contrastación de la información obtenida con la entrevista, encuestas y ficha de observación se logró determinar que en cinco de los procesos existe actualmente problemas que tienen que ver con los tiempos y la duplicidad de tareas existe la posibilidad efectuar el respectivo rediseño. Los procesos en mención son: Avalúo de bienes para la venta; Análisis y aprobación de créditos hipotecarios; el proceso de Trámite de transacción en la Notaría cuando existe el paso de propiedad de los bienes; el proceso de facturación y el proceso de atención al cliente y entrega de información a usuarios y clientes.

Para el rediseño de los procesos se conformó un Comité de Reingeniería conformado por: el Gerente de la empresa, la Contadora, el Jefe de ventas, el Tramitador y por parte de la investigación realizada la señora María Angélica Costa Cevallos.

Para el rediseño se propuso una matriz de reingeniería con objetivos generales, específicos un diagnóstico general de la empresa en la cual se detectaron las debilidades actuales que han llevado a tener inconvenientes en los mencionados procesos. A continuación se realizó la descripción de cada uno de los procesos elegidos para el replanteamiento con su respectivo

análisis donde se enfocó detenidamente el problema actual y la potencial solución de los mismos y finalmente se efectuó el rediseño respectivo.

Finalmente se procedió a efectuar el análisis comparativo de los procesos actuales con sus tiempos actuales y los tiempos de los procesos rediseñados en lo que se pudo determinar que el ahorro asciende a 75 horas con 2 minutos. Posteriormente se realizó el levantamiento de los requerimientos con lo cual se pudo finalmente determinar el presupuesto requerido para poner en marcha la propuesta.

Se definieron las conclusiones que hacen mención a los resultados encontrados y, sobre todo los procesos que fueron objeto de rediseño. Finalmente, se recomienda a la empresa inmobiliaria debe implementar la presente propuesta que permitirá cuantiosamente los procesos llevados a cabo toda vez que el ahorro es totalmente importante; lo que permitirá brindar un mejor servicio y sobre todo lograr un efectivo uso de los recursos disponibles.

ABSTRACT

This work had as general objective to perform reengineer administrative processes of the real estate company HOUSE & LAND real estate in Ecuador city of Loja, which it is proposed to achieve greater efficiency in the realization of business processes counting for it a mapping of current processes which identified the existing shortcomings at present and thus determine the current problems in the company; to the effect had to resort to using the analytical, deductive, synthetic, inductive and descriptive methods; as well as the techniques of direct observation, interview and survey.

An interview with the manager of the company with which it was possible to collect general information about the company and the total knowledge of existing processes was carried out; Likewise identifying currently existing critical points which in its opinion have not allowed full and provide good service; which allowed for an analysis of reality in which processes are currently based on organizational objectives has raised the company.

A survey of five employees currently work in the company, which also corroborated mentioned by the manager in question to current processes and bottlenecks and existing problems in the company that have not yet allowed was further applied provide effective service.

Also an array of customer perception that allowed to obtain the same information from the processes that have been the subject of complaints from them was applied.

Then with the help of a data sheet observation process lifting the same in which it was determined that currently the company 12 processes are performed and performing a test of the information obtained in the interview, surveys and observation sheet was made it was determined that 5 of the processes currently exist problems that have to do with the times and duplication of tasks is possible make the respective redesign. The processes in question are:

- Valuation of goods for sale;
- Analysis and approval of mortgage loans;
- The process Step Transaction at the Notary when there is the passage of ownership of the goods;
- The billing process;
- The process of customer service and delivery of information to users and customers.

The company manager, the accountant, the head of sales, IRS- and by the investigation María Angélica Costa Cevallos: to redesign processes Reengineering a committee made up of 5 people was formed.

To redesign reengineering matrix was proposed aims, a general diagnosis of the company in which the current weaknesses that led to have drawbacks in these processes were determined. A description of the 5 processes chosen for reconsideration with their respective analysis where the current problem and the potential solution thereof are carefully focused and finally the respective redesign was done was done.

Finally we proceeded to perform a comparative analysis of current processes with current times and times of reengineered processes in which it was determined that the savings amount to 75 hours and 2 minutes. Subsequently lifting requirements with which could ultimately determine the budget required to implement the proposal to reach a total of \$ 20,280.00 was made.

That 7 conclusions that make mention of the results and especially the processes that were subject to redesign defined. Finally, five recommendations, among which is included that the real estate company must implement this proposal cuantiosamente allow the processes carried out whenever the savings is totally important were performed; allowing better serve and above all ensure effective use of available resources.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de empresas dedicadas al negocio inmobiliario se ven abocadas a brindar cada vez mejores servicios de manera que les permita lograr la fidelidad de los clientes.

Inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador, de la ciudad de Loja es una empresa que viene funcionando desde hace 8 años en el negocio de bienes raíces en la ciudad de Loja. Se dedica a la compra venta de lotes, quintas vacacionales, haciendas, oficinas, locales comerciales, suites, departamentos, casas y edificios. Así como la tramitología de este negocio con las entidades pertinentes. Efectúa la gestión inmobiliaria y gestión de financiamiento de instituciones como el BIESS, ISSFA, Cooperativas de ahorro y crédito o bancos privados en general.

Tomando en cuenta la facilidad de acceso a la información de la empresa se procedió a realizar la presente investigación para lo cual se efectuó una problemática que permitiera determinar los inconvenientes actuales. Tanto la gerencia, empleados y clientes coincidieron en la necesidad de revisar los procesos actuales que presentan tiempos exagerados por la existencia de actividades duplicadas o que simplemente se pueden abreviar. Hay que tomar en cuenta que los usuarios de este servicio son personas que no disponen de tiempo para efectuar por su cuenta los trámites que representa la compra y venta de los inmuebles. Por tanto la empresa en mención dispone actualmente de 12 procesos que han sido cuidadosamente estudiados y analizados

logrando determinar que tres de ellos son susceptibles de rediseño para minorar tiempos, abreviar actividades y con ello brindar un mejor servicio.

Para dicho efecto se tuvo que cumplir a cabalidad con los objetivos específicos planteados en el proyecto de tesis que se propusieron para: efectuar un diagnóstico situacional de la empresa; definir el comité de reingeniería, realizar el mapeo de los procesos actuales; determinar las falencias en los procesos actuales; efectuar el análisis pormenorizado de los mismos; y la propuesta de mejoramiento de los procesos en mención; hasta culminar con la determinación de requerimientos y presupuesto de implementación.

La estructura del presente proyecto consta de los siguientes puntos: el Título del trabajo seguido del Resumen expuesto en castellano y su traducción al Inglés, luego propuso la Introducción, en la que se hace constar la trascendencia del problema investigado y la estructura de la tesis; la Revisión de Literatura en donde se registra todo el marco teórico referente al tema de investigación, seguidamente los Materiales y Métodos utilizados en el desarrollo de la investigación; los Resultados en donde se define toda la propuesta y el diagnóstico respectivo; la Discusión que corresponde al trabajo propuesto como aporte a la empresa por parte de la Autora; así mismo se plantean las respectivas Conclusiones donde se hace especial énfasis a los hallazgos de la investigación; las Recomendaciones que tienen como objetivo sugerir el camino a seguir para implementar la propuesta; se encuentra también la Bibliografía utilizada para contextualizar conceptualmente el tema que fue el sustento de autores para obtener la parte teórica y práctica del

trabajo y por último los Anexos; toda la información presentada en este documento servirá de información para futuras investigaciones y principalmente para la empresa.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

LA EMPRESA: CONCEPTO

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida que estos consiguen los objetivos (dirección por objetivos). Existen, además, otras finalidades, aparte del lucro, que mueven a la creación de empresas, por ejemplo: el autoempleo, fines sociales (creación y mantenimiento de empleo y la riqueza para las determinadas capas de la población o regiones), prestación de servicios a los ciudadanos (empresas municipales de servicios, como el transporte o la limpieza viaria), etcétera.

Al respecto (Piqueras, 2014), afirma: “Es aquella entidad que mediante la organización de sus elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos prefijados”. (p.3)

Existen muchas definiciones de empresa, (Estallo & Giner de la Fuente, 2017). “Una empresa como sistema está conformada por un conjunto de partes interrelacionadas en forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la intención de unos *outputs* mediante un proceso de transformación de unos *inputs*, así mismo es necesario un proceso

de retroalimentación para que la empresa se adapten a los cambios que se hayan producido”.

Así mismo se menciona que “la empresa es el núcleo del estudio de la economía de la empresa y el marco fundamental donde se llevan a cabo todas las actividades empresariales. Los procesos de producción se lleva a cabo en unos órganos especializados llamados empresas por lo que se pueden definir como la institución económica cuyo fin es la producción” (Sebastian, R. & Serrano , A., 2008, pág. 17).

TIPOS DE EMPRESA

Existen innumerables formas de clasificar las empresas; desde la potestad de los bienes se clasifican en:

- Públicas.- aquellas en las que el capital pertenece al Estado y cuya finalidad es generalmente satisfacer las necesidades sociales.
- Privadas.- aquellas en las que el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad de la empresa es el lucro.
- Mixta.- es un tipo de empresa que recibe aportes capitales por parte de particulares y por parte del estado, ciudad, provincia, etc. Por tanto es una empresa de titularidad enteramente privada. (Morcillo, 2007)

IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

Los objetivos y la estrategia para lograrlos constituyen la función de planificación, mientras que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita. En la estructura de la empresa conviven, en armonía

o conflictivamente, la organización formal y la organización informal. Con respecto a la organización de la empresa (Piqueras, 2014), aporta:

La **organización formal** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica.

La **organización informal** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad. De esta manera, dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal. (p.14)

INMOBILIARIAS

“El sector inmobiliario en el Ecuador se resume en tres etapas principales: nace con la primera etapa donde se incorpora la arquitectura moderna y la aparición de los programas de vivienda con financiamiento del estado. La etapa que está relacionada con los primeros proyectos inmobiliarios que contaron con el apoyo de la Banca privada para su financiamiento. Y la tercera etapa que es el desarrollo de las empresas inmobiliarias en el Ecuador a partir de la estabilidad económica del país”, (Negocios, 2011).

EL proceso en el sector inmobiliario y de la construcción en las principales ciudades del Ecuador presenta situaciones y cambios, que han permitido ajustar el desarrollo de la industria en los últimos 15 años. “El sector afrontó dos etapas críticas: una a finales de la década de los 90 y otra a partir del año 2008, periodos en los cuales para solventar estos eventos se produjeron ajustes que lograron apalancar y retomar nuevamente el crecimiento.” (Gamboa, O. & Prado, J., 2011)

EL NEGOCIO INMOBILIARIO

Hay una contracción muy fuerte de la actividad constructora que va relacionada a la difícil situación económica del país, este hecho ha impactado al dinamismo que tenía el sector en años anteriores y a las fuentes de trabajo que genera.

“Profesionales y empresas del sector han disminuido su actividad, principalmente se ha visto impactada también por la falta de pago de las entidades contratantes; muchos de ellos han quebrado o están en proceso de hacerlo. Lamentablemente no existen estudios sobre este tema, pero de lo que se conoce informalmente es que son cientos de millones de dólares que las entidades contratantes adeudan incluso por obras que ya han sido terminadas.” (Enfoque, 2015).

“La causa principal se relaciona directamente al decrecimiento de la economía nacional que impacta a todos los sectores. El gobierno nacional que ha sido el principal inversionista en los últimos años en la construcción, ha restringido la ejecución de proyectos especialmente de infraestructura; y, el sector privado dedicado a la construcción inmobiliaria, desde el 2014 empezó a

decrecer, posiblemente porque el segmento al que orientó su oferta también comenzó a saturarse.” (Basantes, 2009)

Los inversionistas extranjeros toman sus decisiones en función de las mejores condiciones que ofrecen los diferentes países de la región y por eso vemos estos resultados.

Según la información que es pública, los proyectos se retiraron temporalmente de la Asamblea Nacional y el Gobierno no ha anunciado cuándo los re enviarían a este organismo. Hay que esperar porque todo podría suceder.

“Debido a la temporalidad con la que se ejecutan los proyectos de construcción el efecto es inmediato y su recuperación depende de muchos factores, aunque existen nichos de mercado que deberían ser atendidos con oferta de vivienda pero que desde el punto de vista de rentabilidad económica no son tan atractivos como los que se venían ofertando en el mercado.” (Enfoque, 2015).

Por el fuerte encadenamiento que tiene el sector, el impacto también se multiplica.

Es lógico que los inversionistas que apostaron a la compra de bienes inmuebles, al tener incertidumbre sobre el impacto que podría tener la aplicación de las leyes de herencia y plusvalía, tomen la decisión de vender dichos bienes y por otra parte, la situación económica de las familias que tienen en propiedad bienes inmuebles también requieren venderlas para solventar sus necesidades. “Ojalá los incentivos creados por el Gobierno para viviendas de hasta \$ 70.000,00 logre dinamizar la actividad constructora y a

la economía en general, aunque debido a que este tipo de proyectos demanda tiempo de maduración, su efecto no se podría observar en corto tiempo.” (Samper, 2013)

SIGNIFICADO DEL NEGOCIO INMOBILIARIO

“El adjetivo inmobiliario se refiere a aquello perteneciente o relativo a las cosas inmuebles. Un inmueble es un bien que se encuentra unido a un terreno de modo inseparable, tanto física como jurídicamente. Los edificios y las parcelas son bienes inmuebles.” (Pérez, J. & Gardey, A. , 2014)

Como sustantivo una empresa inmobiliaria es una empresa dedicada a la construcción, venta, alquiler y la administración de viviendas. Cada inmobiliaria puede realizar estas actividades o sólo algunas. La inmobiliaria por lo general dispone de un local donde los interesados en los inmuebles pueden acercarse tanto para consultar la oferta de viviendas en alquiler o venta, como para ofrecer sus propios bienes en venta. “La inmobiliaria se encarga de promocionar las propuestas y realizar las gestiones correspondientes para acercarse a las partes, cobrando comisiones por ello.” (Pérez, J. & Gardey, A. , 2014)

El negocio inmobiliario aparece aproximadamente en la primera mitad del siglo XX, con construcciones tipo tradicional, pero a lo largo de los años, con la consolidación urbana, las ciudades se expanden con mejoras en su arquitectura.

BIENES RAÍCES

Bienes es el plural de la palabra bien, que tiene su origen en el término latino bene. Pueden nombrarse tres grandes usos de este concepto: el bien filosófico, el bien económico y el bien jurídico.

“La categoría bienes económicos contiene a los bienes muebles y los bienes inmuebles. Los bienes inmuebles son aquellos que pueden consumirse o utilizarse en la economía en la que se producen; estos no se pueden trasladar ni portar sino que su uso es insitu.” (Pérez Porto, 2008)

REINGENIERÍA: CONCEPTO

“La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse como una de las ya mencionadas herramientas de gestión.” (Johansson, 2008)

De hecho, se trata de una de las más recientes puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy. es una herramientas de gestión que goza de importancia y aplicación práctica, sino que existen otras de cierta relevancia de entre las que destaca TQM (Total Quality Management), o lo que es lo mismo, Gestión de la Calidad Total. De hecho, ya veremos que hay bastantes más mecanismos de ayuda a la gestión cristalizados en doctrinas de diversas características y ámbitos de aplicación.

“La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales.

Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.” (Cedeño, 2009)

DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: “Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?”.

A pesar de que existe un consenso generalizado acerca de que la BPR pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen muy diversas definiciones de entre las cuales destacamos:

Davenport. T. H. (2008). “Análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” (p.43).

Kaplan R, (1997) “Reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valores” (p.21)

Hammer Michael (1995), “Repensar los fundamentos y efectuar un rediseño radical de los procesos del negocio para obtener mejoras dramáticas en aspectos claves del rendimiento (costo, calidad, capital, servicio, rapidez)”

Señaló que “las tres palabras claves de esta definición son: radical, porque es necesario hacer las cosas según otras reglas; procesos, en el sentido de volver a unir las piezas que la súper especialización había separado; y dramáticas, en el sentido de que correr el riesgo del cambio vale la pena si un gran beneficio lo justifica”. (p.67)

Chiavenato Idalberto (2000), “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (p.34).

Manene. L (2012). “Reingeniería es el cambio en continuidad de una organización con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad, actualizando los sistemas culturales, estratégicos y estructurales, rediseñando sus procesos clave, de manera que sirvan para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes, proveedores y entorno.” (p.33).

IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA

La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio:

“CLIENTE”; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Lo que conlleva un cambio en la forma de

pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración:

“REDUCCIÓN DE COSTO” En otras palabras, “permite a la organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejora así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.”

(Mchugh, J. & Wheeler, P., 2010)

FUNCIÓN DE LA REINGENIERÍA

Se puede encontrar la función de la reingeniería en los siguientes conceptos:

Fundamental: Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas? Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”. (Hammer, 2014)

Radical: El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. “La BPR implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinvención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.” (Hammer, 2014)

Espectacular: Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos. Por ejemplo, “si una empresa necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes del 15%, aumentos de la cuota de mercado del 5%, etc. no tiene sentido que se decida introducir la BPR en la compañía. En este tipo de situaciones bastaría con aplicar otras medidas como: programas de incentivos para los empleados, sistemas de incrementos de mejora de la calidad.” (Hammer, 2014)

Procesos: El último de los conceptos clave de la definición de Hammer y Champy es “procesos”. Sin duda alguna, esta es la palabra más importante de la definición y, por lo tanto, la que más reflexión merece por parte de los encargados de sacar adelante la BPR en la empresa. “Hasta la aparición del

concepto de Reingeniería de Procesos, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas, especialmente a medida que el tamaño de la compañía aumentaba, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos.” (Hammer, 2014)

ROLES DE LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles: Líder. Dueño o responsable del proceso. Equipo de reingeniería. Comité directivo de reingeniería. El Líder Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados. Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento. Dueño del proceso Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los

procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

PORQUÉ HACER REINGENIERÍA

Según los autores Hammer y Champy describen el por qué se debe realizar Reingeniería de Procesos; para ello clasifican las empresas de la siguiente forma: las de la primera categoría son aquellas que se encuentran en situación desesperada, han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de sus faros les permite ver un obstáculo que se les viene encima de manera inminente. “Aún están a tiempo de distinguir qué tipo de obstáculo se interpone en su camino y así tratar de esquivarlo a tiempo. Por último las compañías de la tercera categoría salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista y decidieron que hacía un día perfecto para levantar una muralla que impidiera el paso a los demás que intentasen seguir sus pasos.” (Hammer, 2014)

La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

Está enfocada a procesos, no a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se

define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

Tiene una visión holística. Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.

La división del trabajo ya no funciona. La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

Es enemiga de la especialización. Es multi - especialización (generalista). La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos). En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

Su herramienta principal es la destrucción creativa. Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o

cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa ó tu viejo “yo” ó tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

No hay un “modelo de reingeniería”. No hay un plan preestablecido. El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. En el momento que rompas con lo anterior te quedas en el aire, por eso debes tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos. Sin embargo, debes tener conciencia de que para realizar reingeniería necesitarías asesoría o consultoría externa. Tú sólo podrás avanzar en la mitad de la reingeniería, la otra mitad deberá contar con supervisión externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. “Sólo una auditoría externa evitará que sigas haciendo lo mismo de antes con un nombre nuevo. No cualquier cambio es reingeniería, sólo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología.” (Klein, 2007)

TIPOS DE REINGENIERÍAS

La reingeniería tiene 3 tipos de que pueden ser implementados por las empresas, (Lefcovich 2010); estos son:

- **Reingeniería de procesos para mejorar costos.**- Esta se refiere a cuando la empresa u organización se ve presionada a bajar sus precios de venta por la competencia, entonces es hora no de reducir costos necesariamente sino de dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos tanto humanos como monetarios y físicos, de

manera que los costos aun siendo los mismos, se auto justifiquen y rindan réditos para la empresa u organización.

- **Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase.-** En este tipo debería ser aplicada por toda empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como el actual, la necesidad de mejorar constantemente es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen al no estar preparadas pues otras empresas las devoran rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia.
- **Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical.-** Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología, ya que estas son empresas que dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados. El mercado de la tecnología es el único que realmente solo se maneja con innovación radical, dicho de otra manera, liderará la empresa u organización que cree ideas totalmente renovadas o nuevas para mantenerse como la mejor.

PROCESOS

“Un proceso es una serie de actividades de trabajo que están lógicamente relacionadas para producir un resultado final para un cliente interno o externo.”

(Morris y Brandon, 1994).

DEFINICIÓN DE PROCESOS

Denominamos proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

Otra definición equivalente de proceso de negocio es la del profesor McDonalds John, (1996), “una ordenación específica de actividades, a lo largo del tiempo y el espacio, con un principio y un fin y con unas entradas y salidas” (p.11).

IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.” (Zaratiegui, 2009)

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como

unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. “Las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían útiles y aplicables respuestas para la empresa que suponían la renovación total o parcial de los procesos.” (Zaratiegui, 2009)

ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

1. Preparación: “El propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa de preparación produce un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería: debería concluir con un plan de acción.” (Hammer, M. & Champy, J. , 2005).

2. Reconocer la necesidad: “La reingeniería no se emprende porque sí, se emprende por la necesidad de subir utilidades, entrar a nuevos mercados, aumentar la participación en el mercado etc., pero si la alta dirección no está convencida de la necesidad de un cambio, será imposible desplegarlo y contagiar a la demás gente.” (Manganelli, 2010)

3. Desarrollar consenso ejecutivo: “En esta etapa se debe de comenzar a involucrar a los responsables del proceso, para que a través de reuniones, seminarios de reingeniería, leyendo, platicas etc., se involucren y que conozcan en que consiste la reingeniería y partiendo de esto se definirá el proyecto a rediseñar.” (Hammer, M. & Champy, J. , 2005)

4. Capacitar al equipo: “Consiste en definir las expectativas de la administración; desarrollar trabajo en equipo; aprender el método; escoger las herramientas manuales ó automatizadas que se van a usar en el proyecto; adoptar una terminología en común; trabajar con ejemplos de reingeniería; y, finalmente, asumir la responsabilidad del proyecto.” (Hammer, M. & Champy, J. , 2005)

5. Planificar el cambio: “Esta etapa consiste en desarrollar el plan para el resto del proyecto.” (Hammer, M. & Champy, J. , 2005)

6. Identificación: “El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. En ella se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencias; y la selección de los procesos que se deben rediseñar.” (Hammer, M. & Champy, J. , 2005)

7. Modelar procesos: “Produce representaciones gráficas de los procesos y subprocesos individuales, mostrando el orden de las actividades, identificando insumos y productos, lo mismo que los factores críticos para el éxito.” (Manganelli, 2010).

8. Identificar actividades: “Esta etapa identifica las principales actividades necesarias y las responsabilidades del personal participante para efectuar cada cambio de estado. Determinar asimismo el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades o los deseos del cliente.” (Pabón, G. & Rodríguez, C., 2003)

9. Correlacionar organización: “Esta etapa define las organizaciones que toman parte en cada una de las actividades principales y el tipo de participación.” (Pabón, G. & Rodríguez, C., 2003)

10. Correlacionar recursos: “En esta etapa se calcula el número de empleados y los gastos en cada actividad y cada proceso. El propósito de la tarea es obtener una primera aproximación a la utilización de recursos en cada proceso a fin de entender la intensidad relativa del uso de recursos en los procesos.” (Pabón, G. & Rodríguez, C., 2003)

11. Fijar prioridades del proceso: “En esta etapa se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas.” (Pabón, G. & Rodríguez, C., 2003)

12. Visión: “El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican los elementos existentes del proceso, tales como departamentos, sistemas, flujo de información y problemas y cuestiones corrientes.” (Manganelli, 2010)

13. Entender estructura del proceso: “Ampliar la comprensión de los aspectos estáticos del proceso modelado. Identificando todas las actividades y pasos del proceso; identificando todas las áreas y las funciones de oficios primarios que forman parte del proceso.” (Morris, D. & Brandon, J., 2013)

14. Entender flujo de proceso: “Esta etapa amplía la comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo, preparando una matriz de insumos/ productos y estímulos contra actividades /pasos y estableciendo los tiempos correspondientes.” (Morris, D. & Brandon, J., 2013)

15. Identificar actividades de valor agregado: “En esta etapa se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas de rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno.” (Morris, D. & Brandon, J., 2013)

MODELO A SEGUIR

El modelo de reingeniería más conocido es la Reingeniería de procesos o conocido como BPR por sus siglas en inglés (Business Process Reengineering) propuesto a finales de la década de los años ochenta y propuesto por Michael Hammer y James Champy que utiliza la siguiente simbología.

Símbolos del Flujograma

Para el levantamiento de los procesos es necesario utilizar una simbología específica que permita efectuar el mapeo y poder determinar los puntos críticos en los que es necesario mejorar.

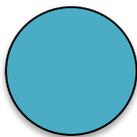
Para demostrar una actividad de inspección se utiliza un rectángulo. Este tipo de actividades tienen por naturaleza tareas de control de una operación efectuada con anterioridad.

INSPECCIÓN



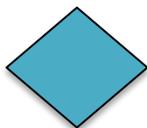
Se utiliza mostrar una inspección o constatación.

El símbolo de un círculo muestra un paso de acción; este es el símbolo más común en los diagramas de flujo de procesos y mapas de procesos de negocio.

OPERACIÓN

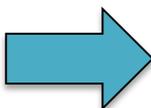
Se utiliza este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.

El símbolo de un rombo indica una pregunta o una sucursal en el flujo del proceso. Por lo general, una forma de diagrama de flujo decisión se utiliza y tiene una entrada y dos posibles salidas. Si cumple con la condición, o No cumple con la condición.

DECISIÓN

Decisión cuando se tenga que decidir el siguiente paso

El símbolo de flecha constituye un conector del flujo y muestra la dirección en la cual tiene que fluir el proceso.

TRASLADO

Este símbolo tiene dos funciones:

Unir símbolos entre si

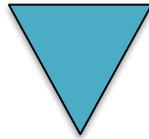
Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.

Este símbolo constituye un conector de página y constituye una continuación de un flujo gram de proceso a otra página.

CONECTOR DE PÁGINA

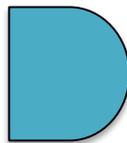
Se utiliza cuando el flujo continúa en otra página

El símbolo de un triángulo invertido muestra el almacenamiento de un proceso terminado o que el resultado de todo un proceso está listo para su respectivo archivo.

ARCHIVO

Se utiliza para el almacenamiento de información

Una D alargada es el símbolo que representa una espera o un retraso en el proceso normal. Existen ocasiones en las que hay la necesidad de esperar que se suceda una circunstancia en el proceso normal por lo que hay que tomar un tiempo de espera determinado. Cuando las esperas son muy largas es notorio que se deben revisar las causas y efectuar un plan de mejoramiento del mismo. (Espinoza, 2011)

ESPERA

Representa tiempo de espera

e. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se basó en la recopilación ordenada, sistematización, análisis y síntesis de información primaria obtenida en fuentes primarias y secundarias de los actores internos involucrados de la empresa inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador.

Para el cumplimiento de la investigación se desarrolló tomando en cuenta los diferentes procesos y técnicas que orientaron la investigación científica, logrando identificar, elegir y adaptar los métodos más apropiados tanto a los momentos estadísticos como los perceptivos, logrando cumplir los objetivos planteados. En cuanto a materiales utilizados se mencionan los siguientes:

Cuadro N° 1

Materiales	Equipos
Libreta de campo	Computador
Bolígrafos	Impresora
Lapiceros	Copiadora
Resma de papel bond	Scanner
Cartuchos	Filmadora
Carpetas folder	Cámara fotográfica
Cds	Calculadora
Resaltadores	Flash memory

Fuente: Procedimiento

Elaboración: La autora

MÉTODOS

En cuanto a métodos utilizados se mencionan:

Método Analítico: En este método se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

El mismo fue utilizado para distinguir cada proceso que se realiza en la empresa inmobiliaria, a fin de analizarlos y pretender mejorarlos de forma ordenada.

Método Deductivo: Es un método científico que parte de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular.

La utilización de este método permitió obtener un diagnóstico general, en lo referente a los procesos que ejecuta, que permitirán establecer la implementación de la reingeniería en los procesos que presentan puntos críticos.

Método Sintético: Es un método específico proveniente del método científico que consiste en un proceso de razonamiento que tiene a reconstruir un todo a partir de elementos distinguidos por el análisis.

Este método fue utilizado para determinar los puntos críticos en los actuales procesos administrativos existentes en la empresa inmobiliaria.

Método Inductivo: El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Este método sirvió en la presente para determinar los procesos estratégicos y operativos de la empresa con el fin de observarlos, mapearlos y poder mejorarlos

Método Descriptivo: La Investigación cualitativa requiere de la presencia del método descriptivo. Más aún cuando se trata de una observación de lo que ocurre actualmente con el fin de mejorarlo.

Se partió de describir los actuales procesos pero desde una perspectiva técnica y concreta a fin de obtener información relevante de cada proceso y poder mejorarlos.

TÉCNICAS.-

En cuanto a técnicas se aplicarán las siguientes:

Observación Directa: Es una técnica de recolección de información que consiste en la constatación in situ de los hechos, acontecimientos circunstancias objeto de estudio de una investigación.

Se aplicó observación para levantar los procesos administrativos actuales con el fin de efectuar el respectivo análisis y proponer su replanteamiento. Para ello se deberán elaborar primeramente fichas de observación.

En cuanto a la población a investigar fueron clientes internos y externos de la empresa. En esta inmobiliaria actualmente laboran 6 personas en calidad de profesionales y administrativos de los bienes raíces, por tanto no procede ningún muestreo.

Entrevista: La entrevista es un conversatorio previamente establecido persona a persona con un tema concreto a tratar.

Entrevista se aplicó a la gerente de la empresa con el fin de obtener información relevante sobre los actuales procesos y sus dificultades.

Encuesta: La encuesta es una técnica de recolección primaria que consiste en un instrumento elaborado de preguntas para obtener información de un conglomerado abundante.

Esta técnica se aplicó a funcionarios de la empresa; así como también a clientes externos quienes podrán dar un punto de apreciación sobre los actuales procesos.

A continuación se presenta la tabla resumen de los instrumentos de recolección de información que se aplicaron en la presente investigación.

Cuadro N° 2

Personas	Número	Actividad
Gerente	1	Entrevista
Empleados	5	Encuestas
Clientes	30	Clientes
Total	36	

Fuente: Procedimiento

Elaboración: La autora

A continuación se describe el procedimiento que se realizó para el presente trabajo de investigación:

Mediante la elaboración de un formato de preguntas dirigidas al Gerente de la empresa se logró reunir información necesaria acerca de la situación de la misma, de igual manera se elaboró un formato de preguntas clave para la encuesta aplicada a los empleados.

Con el propósito de conocer los aspectos más importantes de la problemática en estudio acerca de los procesos actuales, se procedió a recopilar toda la información y luego se realizó su respectivo análisis e interpretación de resultados.

A través del estudio de la información obtenida, se pudo determinar que la empresa maneja actualmente 12 procesos de los cuales se procedió al rediseño de 3 de ellos; determinando el ahorro de tiempo y recursos en general.

f. RESULTADOS

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA INMOBILIARIA CASA&TIERRA BIENES RAICES EN ECUADOR

1.Cuál es la actividad de la empresa que usted dirige?

Respuesta:

El entrevistado supo indicar que la empresa Inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador se dedica al negocio de los bienes inmuebles, compra, venta, cambio, gestión inmobiliaria, asesoramiento y financiamiento de bienes inmuebles en la ciudad de Loja y fuera de ella.

Análisis:

Como se puede evidenciar la empresa CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador es un negocio totalmente constituido y dedicado a la compra – venta de bienes inmuebles y gestión inmobiliaria de bienes raíces.

2. Indique el tiempo que lleva usted dirigiendo la empresa?

Respuesta:

Al respecto el Gerente manifestó que lleva 8 años dirigiendo la empresa.

Análisis:

Con la respuesta anterior se puede notar que la gerencia tiene ya una importante experiencia que le permitió haber conocido a cabalidad el negocio en general y todos los procesos que intervienen en el mismo.

3. Qué tiempo tiene la empresa brindando el servicio que usted ofrece?

Respuesta:

Al respecto supo indicar el entrevistado que la empresa lleva 8 años en el negocio.

Análisis:

Según la respuesta obtenida se puede notar que la empresa tiene ya una importante experiencia que le permitió haber establecido de manera adecuada los procesos que lleva a cabo.

4. Cuántas personas trabajan en la empresa que usted dirige?**Respuesta:**

En cuanto al personal el Gerente indicó que la empresa cuenta con 5 personas que laboran en diferentes funciones.

Análisis:

El Gerente indicó que son 6 las personas que laboran en dicha empresa, contando con el cargo de Gerencia. De modo que subordinados para el Gerente existen 5 personas con diferentes funciones y cargos.

5. Conoce usted qué tipo de procesos administrativos y operativos se efectúan en la empresa que usted dirige?**Respuesta:**

Respecto de los procesos el entrevistado supo indicar que por tratarse de una empresa pequeña tiene total conocimiento de todos los procesos, su funcionamiento, y por menores.

Análisis:

Con la respuesta anterior se puede determinar que la Gerencia se encuentra al tanto de todos los procesos que se efectúan en la empresa. Esto es por la experiencia de la persona que se encuentra al frente de la misma.

6. Indique cuáles son los procesos administrativos u operativos que se realizan en la empresa que usted dirige:**Respuesta:**

El entrevistado manifestó que cuanto a los procesos que lleva a cabo la empresa son los siguientes:

- a. Identificación de bienes comerciales.
- b. Avalúo de bienes comerciales.
- c. Trámite inicial de créditos hipotecarios
- d. Aprobación de los créditos.
- e. Elaboración de minuta y documentos de formalización de la compra venta.
- f. Trámite en la notaría.
- g. Matriciado y firma de escrituras
- h. Avalúo y orden de desembolso.
- i. Facturación, Cobranza, Atención al cliente para brindar información; entre otros.

Análisis:

La forma de haber contestado a la pregunta con total facilidad muestra que la Gerencia tiene un cabal conocimiento de los procesos de la empresa.

7. Cree usted que los procesos administrativos y operativos están debidamente definidos?

Respuesta:

Respecto a esta pregunta el entrevistado supo indicar que tanto los procesos administrativos como los operativos presentan inconvenientes, no todos pero algunos si y que debería revisarlos y redefinirlos.

Análisis:

Con esta respuesta se corrobora la hipótesis inicial en al cual se pone de manifiesto que la empresa requiere de una revisión de sus procesos con el fin de mejorar la atención al cliente y poder brindar un mejor servicio, lo que representaría también en un desarrollo de la misma.

8. Cree usted que los procesos administrativos u operativos generan dificultades en el desarrollo de las actividades?

Respuesta:

Respecto a esta pregunta el Gerente indicó que si existen problemas en algunos procesos.

Análisis:

En esta pregunta finalmente se admite que existen problemas en los procesos y que debería ser objeto de una cabal revisión.

9. Indique cuáles son los procesos que generan dificultad:

Respuesta:

En cuanto a los procesos que presentan algunas dificultades el entrevistado supo indicarlos:

- a. Atención al cliente
- b. Identificación de bienes comerciables
- c. Avalúo de bienes para la venta
- d. Análisis y aprobación de créditos hipotecarios
- e. Matrización y firma de escrituras
- f. Avalúo final orden de desembolso

Análisis:

Con la respuesta que antecede definitivamente sirve para la presente investigación toda vez que a experiencia del Gerente se identifican los procesos en los cuales amerita una cabal revisión.

10. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con el tiempo?**Respuesta:**

El entrevistado indicó que en efecto el factor que ocasiona inconvenientes en algunos de los procesos es el tiempo efectivamente.

Y especialmente en los procesos:

- a. Atención al cliente y decisión de compra.

- b. Cobranza de cartera vencida
- c. Identificación de bienes comerciables.
- d. Aprobación de créditos hipotecarios.
- e. Desembolsos y transferencias bancarias.

Análisis:

Como se puede evidenciar las dificultades de los diferentes los procesos está asociada con aspectos inherentes a los tiempos empleados.

11.Los procesos que tienen relación con el tiempo es porque son demorados?

Respuesta:

Respecto a esta pregunta el entrevistado manifestó que gran parte de los inconvenientes son por los tiempos exagerados que llevan a cabo realizar ciertos procesos.

Análisis:

Como se puede apreciar se hace hincapié especial a los problemas de tiempos demorados con exageración toda vez que existen actividades que no deberían llevar mayores tiempos.

12.Las dificultades que generan los procesos tienen relación con las actividades?

Respuesta:

El señor Gerente supo indicar que efectivamente ciertas actividades están demás en algunos procesos y hay algunos pasos que se pueden omitir. Entre los procesos mencionados dijo:

- Atención clientes interesados en comprar.
- Aprobación de créditos

Análisis:

Así mismo se mencionan procesos en los que los inconvenientes se presentan especialmente con las actividades repetitivas o actividades que están demás y tranquilamente pueden abreviarse.

13. Si las dificultades tienen relación con las actividades es porque existen actividades repetitivas?**Respuesta:**

Así mismo indicó que en algunos procesos las actividades efectivamente están repetidas por lo que se generan inconvenientes.

Análisis:

Con esta respuesta se corrobora realmente que existen procesos con dificultades repetitivas que para mejorar dicho proceso deben ser objeto de una especial abreviación.

14. Conoce usted si sus empleados están enterados los procesos internos de la empresa?

Respuesta:

En cuanto a esta pregunta el Gerente indicó que cada empleado tiene pleno conocimiento de los procesos en los que le compete participar y efectuar; pero no todos aplican adecuadamente los procesos y sus particularidades.

Análisis:

Como se puede apreciar la Gerencia está consciente de que los empleados están totalmente enterados de los procesos, sin embargo, tal como lo recalca; no todos saben de todos los procesos sino parcialmente.

15. Cuenta la empresa con un manual de procesos?

Respuesta:

Al respecto el Gerente indicó que la empresa actualmente no cuenta con un manual de procesos en el que se encuentren detalladas una a una las particularidades y las actividades que se deben cumplir. Que lo que se tiene es experiencia en los mismos por parte de la Gerencia por lo cual puede dirigirlos para que se cumplan a cabalidad. Sin embargo recalcó que sería interesante contar con dicha herramienta porque no se descarta la posibilidad de rotación de personal.

Análisis:

Como se puede apreciar no existe un manual de procesos establecido de manera formal en la empresa; más sino la mera experiencia de los mismos

hace que exista confianza; pero cabe recalcar que un empleado novato siempre tendrá dificultades para tener confianza en su trabajo por la ausencia de esta herramienta administrativa.

16. Los procesos de su empresa han sido revisados anteriormente?

Respuesta:

Respecto de si los procesos fueron revisados con anterioridad manifestó que hasta la actualidad no han sido revisados por lo que no se descarta una próxima revisión y análisis de los mismos.

Análisis:

Conforme se puede evidenciar en la respuesta los procesos no han sido sometidos a revisión anterior ni mucho menos a un replanteamiento, razón por la cual actualmente se suscitan los inconvenientes.

17. Cree usted que los procesos de su empresa deben ser nuevamente revisados?

Respuesta:

En función de la respuesta anterior el entrevistado manifestó que efectivamente los procesos deben ser revisados, analizados, determinadas sus dificultades y replanteados.

Análisis:

Como se pueden apreciar en la respuesta anterior los procesos deben ser revisados a juzgar de la persona que se encuentra al frente de la empresa.

Por lo tanto la presente investigación se justifica plenamente por cuanto se ha evidenciado que los procesos deberán ser replanteados; al menos los que presentan mayores inconvenientes.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE INMOBILIARIA CASA & TIERRA BIENES RAÍCES EN ECUADOR

1.Cuál es la actividad de la empresa en la que usted labora?

Cuadro 1

Actividad de la Empresa

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Compra, venta y negociación en general de bienes inmuebles	5	71%
Asesoramiento en bienes raíces	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Referente a la actividad a la que se dedica la empresa los empleados en el 71% supieron manifestar en su totalidad que la empresa se dedica a la compra, venta y negociación en general de bienes inmuebles, esto es: casas, terrenos, edificios, fincas, locales comerciales, oficinas, etc.; mientras que un 29% manifiesta que la empresa también se dedica al asesoramiento de bienes raíces, tramitología, avalúos, etc.

2. Qué cargo desempeña usted en la inmobiliaria CASA&TIERRA?

Cuadro 2

Cargo que desempeña

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Secretaria	1	20,00%
Contadora	1	20,00%
Jefe de ventas	1	20,00%
Vendedor	1	20,00%
Tramitador	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto al cargo que desempeña en la Inmobiliaria el 20% manifestó que desempeña el cargo de secretaria, 20% de Contadora, y así en el mismo porcentaje el resto: Jefe de ventas, Vendedor y Tramitador respectivamente.

3. Qué tiempo lleva usted en el cargo?

Cuadro 3

Tiempo en el cargo

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Menor de un año	3	60%
Entre uno y tres años	1	20%
Entre tres y cinco años	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Referente al tiempo que llevan en el cargo se debe indicar que el 20% de los mismos indicaron que llevan menos de un año en el cargo; el 20% manifestaron que van entre uno y tres años, mientras que el 60% sostuvieron que van entre 3 y 5 años.

4. En qué área o departamento de la empresa labora usted?

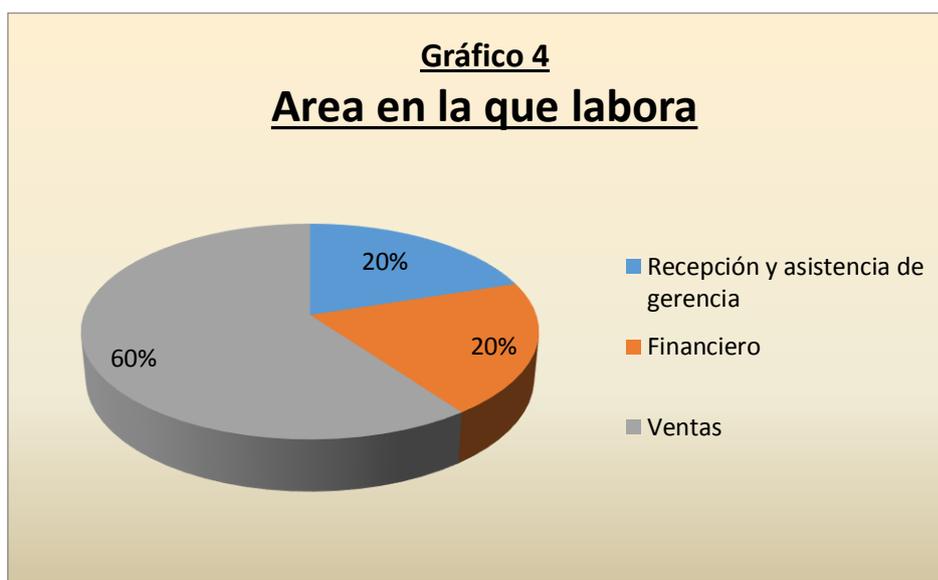
Cuadro 4

Área en la que labora

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Recepción y asistencia de gerencia	1	20,00%
Financiero	1	20,00%
Ventas	3	60,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto al área a la que pertenece el desempeño de su cargo en la empresa los empleados indicaron que el 20% pertenece a asistencia de Gerencia y Recepción; el 20% al área financiera; y el 60% pertenecen a la gestión de las ventas y prestación propiamente del servicio.

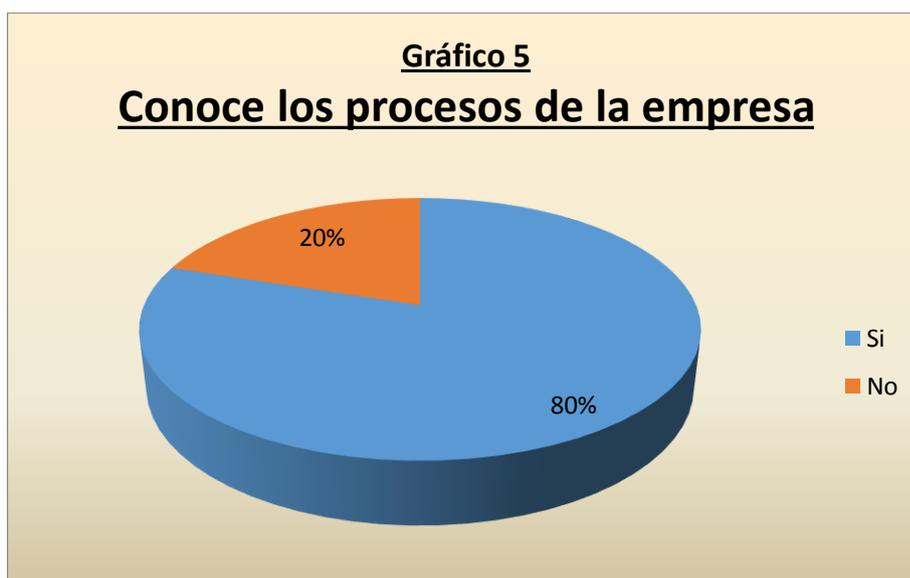
5. Conoce usted los procesos administrativos y operativos de la empresa en la que labora?

Cuadro 5
Conocimiento de los procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto de si conoce o no los procesos administrativos y operativos de la empresa los empleados en un 80% manifestaron que si conocen la operatividad de la empresa; mientras que el 20% sostuvieron que no están familiarizados con los mismos.

6. Indique cuáles son los procesos administrativos u operativos que se realizan en la empresa que usted labora: (pregunta de opción múltiple)

Cuadro 6
Procesos actuales de la empresa

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	2	5,71%
Facturación	5	14,29%
Cobranza	4	11,43%
Identificación de bienes comerciables	3	8,57%
Avalúo de bienes para la venta	5	14,29%
Trámite inicial de crédito hipotecario.	2	5,71%
Análisis y aprobación de crédito.	2	5,71%
Elaboración de la minuta de compra - venta.	2	5,71%
Trámite legal en la Notaría	2	5,71%
Matrización y firma de escrituras	3	8,57%
Avalúo y orden de desembolso	5	14,29%
Total	35	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto del conocimiento de los procesos se pudo evidenciar que los procesos que los procesos que todos conocen son: facturación, avalúo de bienes para la venta, avalúo y orden de desembolso; que son conocidos por todos; mientras que otros fueron mencionados no por todos los empleados. Otro de los conocidos es el proceso de cobranza, identificación de bienes comerciales y firma de escrituras.

7. Cree usted que los procesos administrativos y operativos están debidamente definidos?

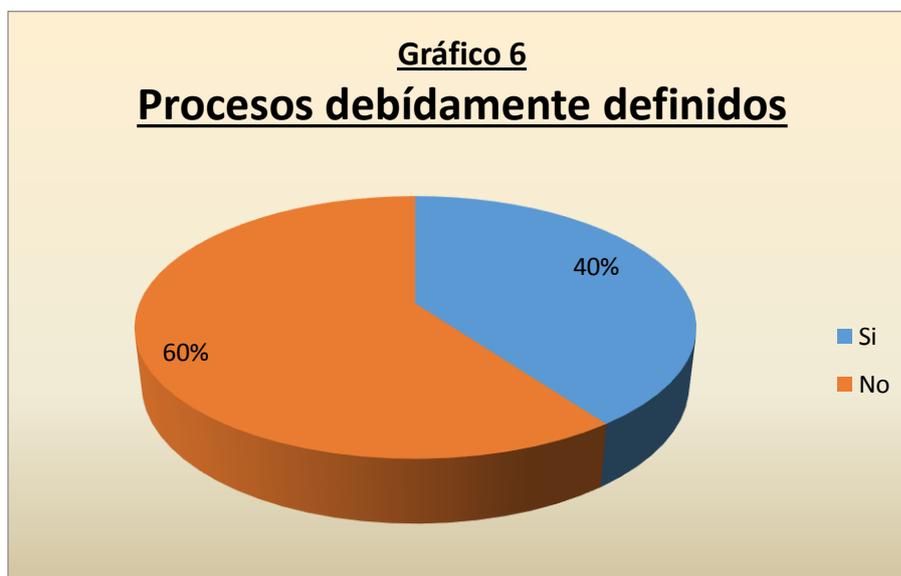
Cuadro 7

Procesos definidos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	3	60,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto a si los procesos están debidamente definidos solamente el 40% manifestaron que si se encuentran definidos; mientras que el 60% restante coinciden que no están definidos y socializados con todos.

8. Cree usted que los procesos administrativos u operativos generan dificultades en el desarrollo de las actividades?

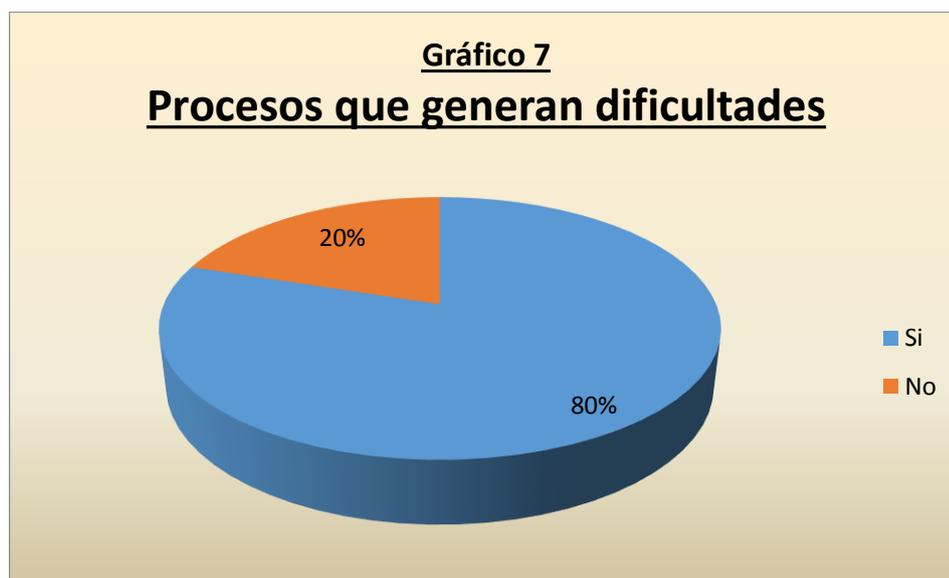
Cuadro 8

Dificultades en los procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Respecto de que si los procesos actuales generan dificultades en el desarrollo normal de las actividades el 80% sostuvieron que sí generan dificultades y que muchas veces se percibe la inconformidad de la gente.

9. Indique cuáles son los procesos que generan dificultad:

(Pregunta de opción múltiple)

Cuadro 9

Procesos con dificultades

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Facturación	2	5,71%
Avalúo de bienes para la venta	2	5,71%
Análisis y aprobación de crédito.	5	14,29%
Elaboración de la minuta de compra - venta.	2	5,71%
Trámite legal en la Notaría	1	2,86%
Transferencias bancarias	3	8,57%
Total	15	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto de los procesos que presentan actualmente dificultad los empleados sostienen que la aprobación de créditos es el proceso que lleva más tiempo; seguido de las transferencias y desembolsos de los pagos por la compra de bienes; además hacen notar que el proceso de atención a los clientes también tiene actividades innecesarias.

10. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con el tiempo?

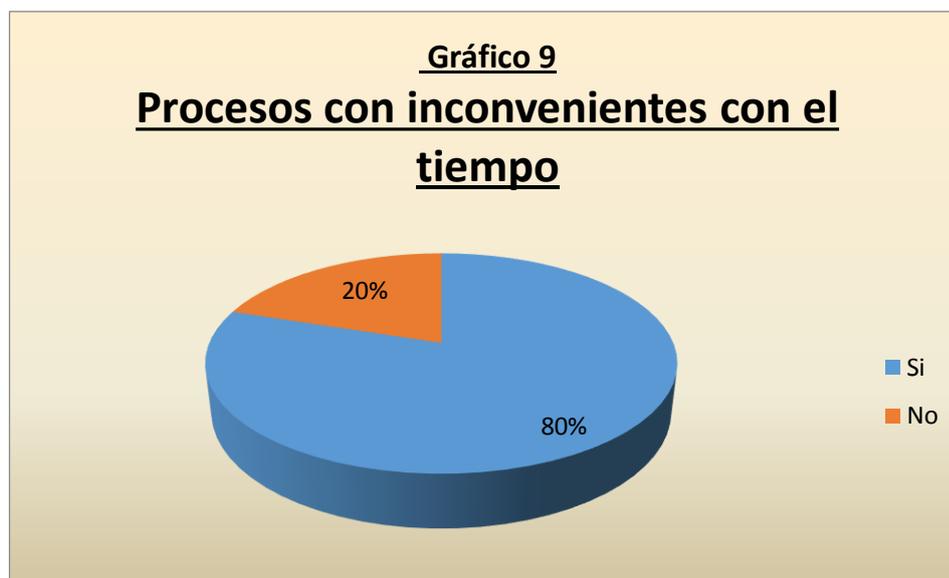
Cuadro 10

Procesos con dificultades de tiempo

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los procesos mencionados los empleados de la empresa inmobiliaria opinan que las dificultades presentadas por los procesos actuales tienen que ver especialmente con los tiempos; ellos sostienen el 80% de los encuestados.

11. Los procesos que tienen relación con el tiempo es porque son demorados?

Cuadro 11

Tiempos demorados de los procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Así mismo el 80% de los encuestados manifiestan que las dificultades observadas en los procesos son por los tiempos demorados y excesivos que llevan algunas de las actividades de los procesos actuales.

12. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con las actividades?

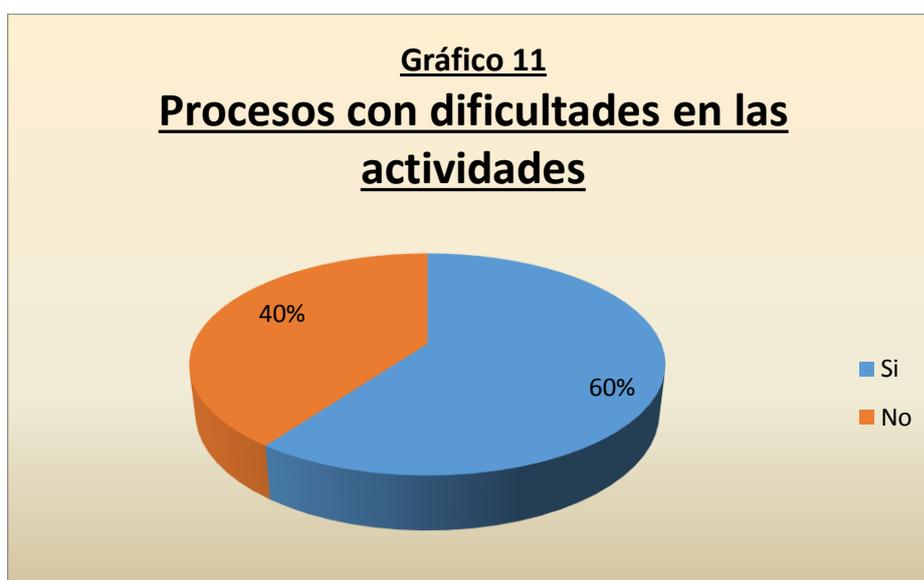
Cuadro 12

Problemas en las actividades

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60,00%
No	2	40,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al respecto el 60% sostuvieron que las dificultades encontradas en los diferentes procesos se deben a actividades repetitivas; así como también a actividades que está demás y que fácilmente podrían replantearse, abreviarse o simplemente cambiarse.

13. Conoce usted si las autoridades de la empresa conocen los procesos internos de la empresa y sus respectivas dificultades?

Cuadro 13

Conocimiento de las autoridades sobre los procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto al conocimiento si las autoridades conocen o no de las dificultades encontradas en cada uno de los procesos los empleados en su totalidad manifestaron que las autoridades están plenamente conscientes de los problemas existentes y que hasta ahora poco o nada se ha hecho por superarlos.

14. Cuenta la empresa con un manual de procesos?

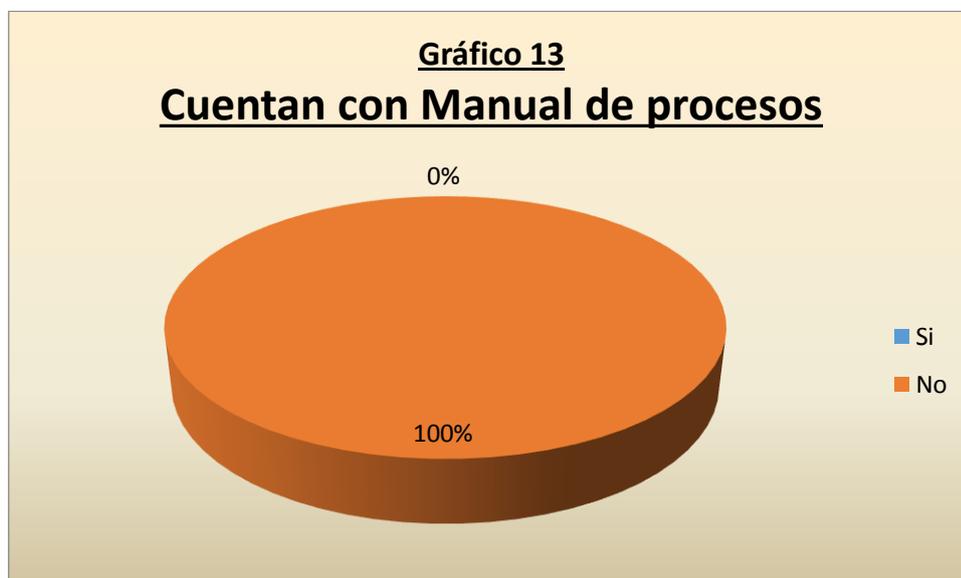
Cuadro 14

Existe manual de procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	5	100,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los encuestados sostuvieron que la empresa actualmente no cuenta con un manual de procesos que les oriente a un trabajo efectivo y que evite circunstancias adversas en el trabajo por lo cual sostienen que podrían hacer mejor su trabajo.

15. Los procesos de la empresa en la que usted labora han sido revisados anteriormente?

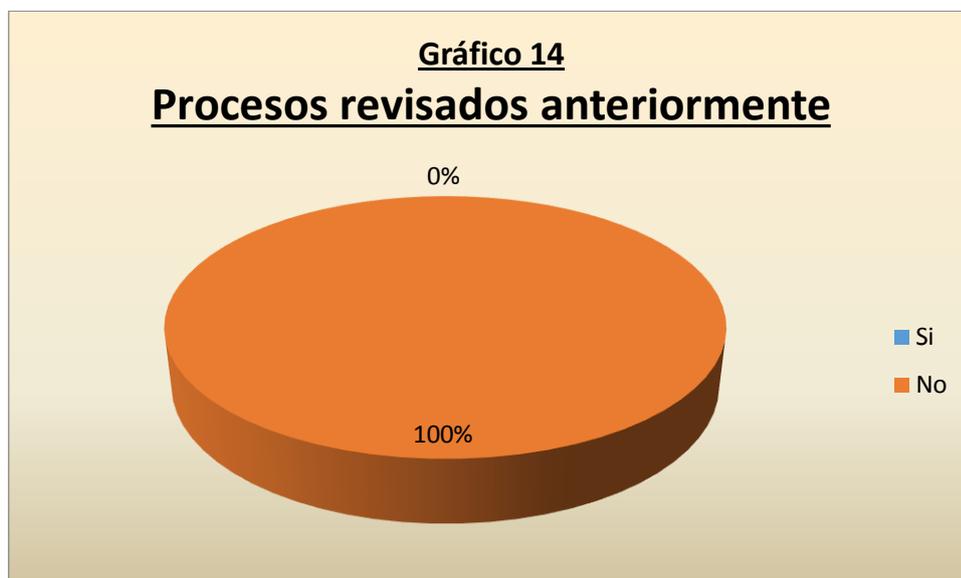
Cuadro 15

Procesos revisados

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	5	100,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



INTERPRETACIÓN:

Respecto si han sido revisados o no los procesos anteriormente los empleados manifiestan que no se ha hecho un seguimiento cabal de los mismos por lo que se hace necesario evaluarlos y determinar las estrategias más útiles para resolver los inconvenientes.

16. Cree usted que los procesos de la empresa en la que usted labora deben ser nuevamente revisados?

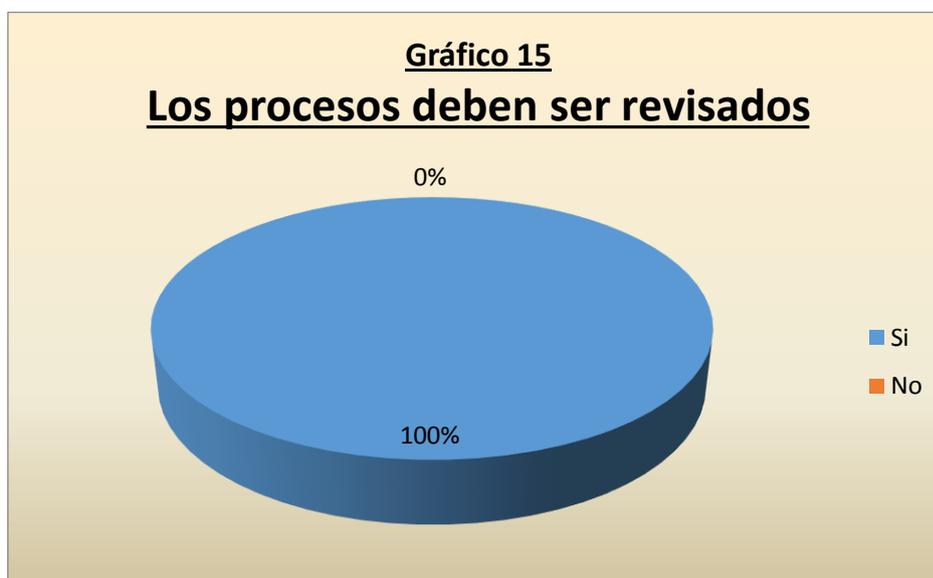
Cuadro 16

Procesos deben ser revisados

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados manifiestan que los procesos deben ser revisados para todos tener un mismo criterio y sobre todo tener claros los aspectos que se deben suprimir o corregir.

ENCUESTA A CLIENTES DE INMOBILIARIA CASA&TIERRA BIENES RAÍCES

1. Cómo califica la atención brindada por la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?

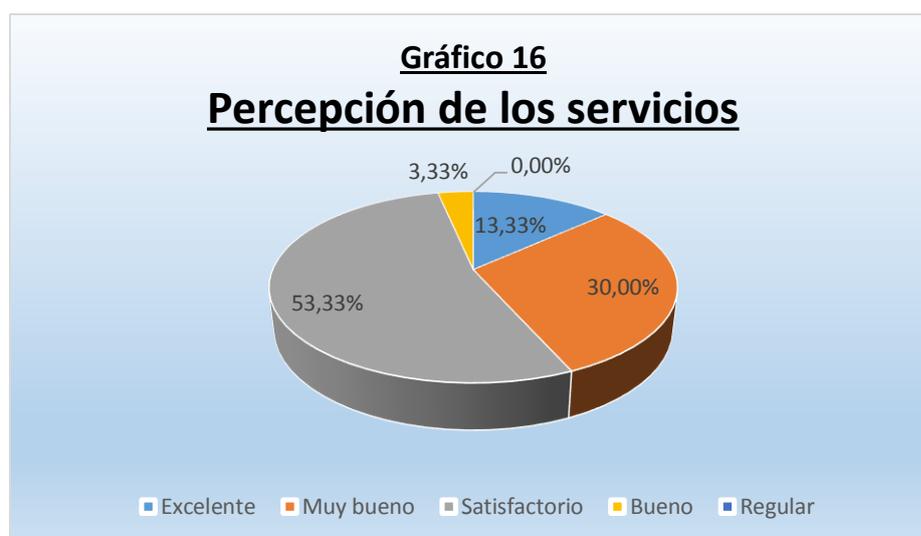
Cuadro 17

Percepción de los servicios de la empresa

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	13,33%
Muy bueno	9	30,00%
Satisfactorio	16	53,33%
Bueno	1	3,33%
Regular	0	0,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto de la percepción de los procesos los clientes encuestados nos manifestaron: 53,33% de ellos sostienen que los servicios son satisfactorios, el 30% indicaron que son muy buenos; solamente el 13,33% sostienen que son excelentes.

2. **Cómo califica la organización de los trámites efectuados por la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?**

Cuadro 18

Organización de trámites

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	6,67%
Muy bueno	22	73,33%
Satisfactorio	5	16,67%
Bueno	1	3,33%
Regular	0	0,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a la organización de los trámites efectuados en la inmobiliaria Casa&Tierra el 73% indicaron que son muy buenos; el 16,67 sostienen que son satisfactorios; únicamente el 6,67% indicaron que son excelentes. Se intuye en los resultados un relativo revés en cuanto a las respuestas de los clientes.

3. Cómo califica usted los productos que ofrece la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?

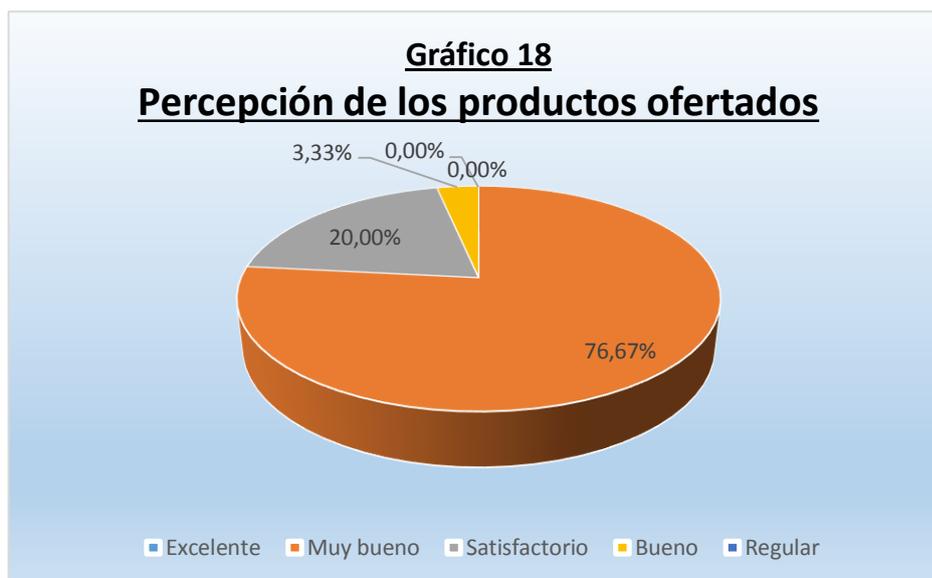
Cuadro 19

Percepción de los productos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy bueno	23	76,67%
Satisfactorio	6	20,00%
Bueno	1	3,33%
Regular	0	0,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto de la percepción de los productos ofrecidos por la inmobiliaria el 76,67% indicaron que les parecen muy buenos los productos; el 20% manifiestan que los productos son satisfactorios solamente; mientras que el 3,33% indicaron que son buenos.

4. Cómo califica los tiempos de los procesos de los servicios brindados por inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?

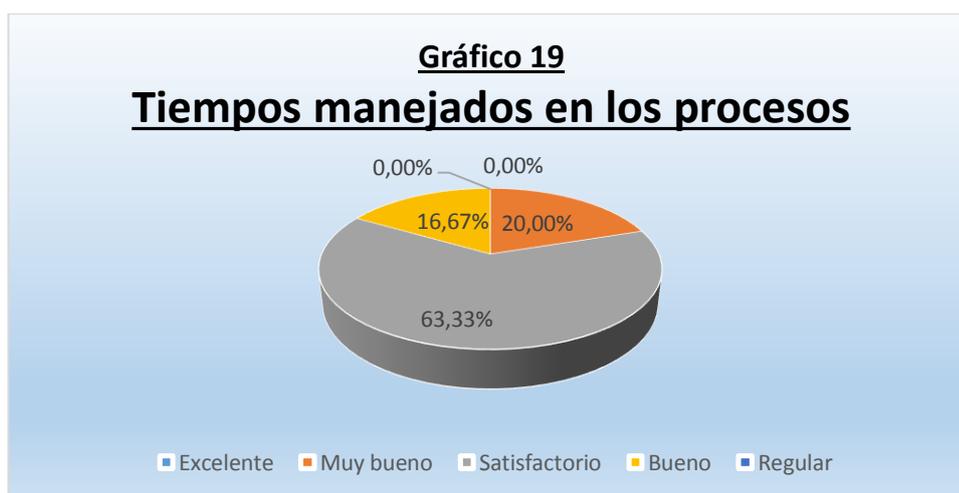
Cuadro 20

Tiempos de los procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy bueno	6	20,00%
Satisfactorio	19	63,33%
Bueno	5	16,67%
Regular	0	0,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los tiempos manejados por la inmobiliaria en los diferentes servicios que ofrece el 63,33% indicaron que son satisfactorios; el 20% sostuvieron que son muy buenos mientras que el 16,67% indicaron que son buenos solamente. Se puede evidenciar que ninguno de los clientes manifestó que son excelentes.

5. Está usted de acuerdo con las políticas de negocio de la empresa inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?

Cuadro 21

Conformidad con las políticas

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	73,33%
No	8	26,67%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los clientes de la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces respecto de las políticas de negocio que manejan indicó el 73,33% que están de acuerdo; mientras que el restante 26,67% sostuvieron que no están para nada de acuerdo.

6. Ha tenido inconvenientes con algún proceso de inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?

Cuadro 22

Inconvenientes con los procesos

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	96,67%
No	1	3,33%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Así mismo referente a si han tenido inconvenientes con algún proceso de la inmobiliaria indicaron el rotundo 96,67% que si los han tenido; mientras que solamente el 3,33% indicaron que no. Esta pregunta es clave toda vez que se evidencia algún tipo de problema en los mismos.

7. Han existido reclamos de su parte por la atención brindada por inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?

Cuadro 23

Reclamos presentados

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	30,00%
No	21	70,00%
Total	30	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Referente a si han existido reclamos de parte de los clientes el 30% indicaron que si han presentado algún tipo de reclamo a la inmobiliaria por la atención brindada; mientras que el 70% indicaron que no han existido reclamos de su parte.

8. Indique los procesos en los que ha tenido inconveniente en la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces:? (opción múltiple)

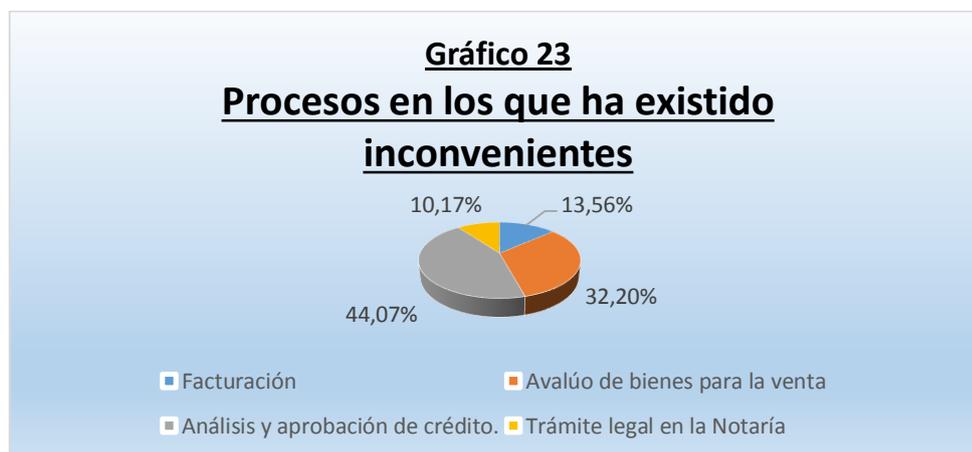
Cuadro 24

Procesos en los que ha existido inconveniente

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Facturación	8	13,56%
Avalúo de bienes para la venta	19	32,20%
Análisis y aprobación de crédito.	26	44,07%
Trámite legal en la Notaría	6	10,17%
Total	59	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los procesos en los cuales han tenido algún tipo de inconveniente indicaron el 44,07% que han tenido problemas en el proceso de análisis y aprobación del crédito que si bien dicho proceso se lleva a cabo en su mayor parte en una institución financiera pero la inmobiliaria es quien se ocupa del mismo siendo un intermediador y tramitador para los clientes y del cual se han tenido grandes inconvenientes. Así mismo otro proceso en el cual se han tenido varios inconvenientes el 32,20% indicó que han tenido problemas en el proceso de avalúo de bienes para la venta. Al respecto se debe indicar que

los problemas señalados han surgido en el avalúo emitido por los técnicos contratados que no ha coincidido con las expectativas de parte de los dueños de los bienes que han sido propuestos para venderse. El 13,56% indicaron que han tenido inconvenientes en el proceso de facturación. Finalmente el 10,17% manifestaron que han tenido inconvenientes en el proceso de trámite legal en las notarías.

Los resultados de esta pregunta son contundentes para formarse una apreciación objetiva de las falencias ocurridas en los actuales procesos de la empresa inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces y sobre lo cual la presente investigación analizará los resultados para poder proponer el rediseño de algunos de ellos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la observación directa efectuada con el fin de levantar el mapeo de los procesos actuales para con la información obtenida en las encuestas finalmente llegar a determinar aquellos procesos que requieren un replanteamiento.

g. DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La empresa inmobiliaria Casa&Tierra Bienes Raíces en Ecuador tiene sus inicios en el mes de diciembre del año 2005, por una iniciativa deL CBR. Patricio Peñarreta Romero y del Sr. Iván Vélez Jaramillo, quienes con el afán de conformar una empresa inmobiliaria unieron sus capitales y voluntades con la finalidad de conformar la compañía en aquel tiempo llamada V & P Asociados. Luego de 2 años de trabajo se disolvió la Sociedad constituyéndose luego la Empresa CASA&TIERRA Bienes Raíces en Ecuador, con la presencia del accionista Gabriel Eguiguren Peñarreta. De allí tomaría la posta gerencial el CBR. Patricio Peñarreta Romero.

ACTIVIDAD COMERCIAL

La empresa CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador es una empresa de servicio de corretaje profesional de bienes raíces y de gestión inmobiliaria ubicada en la ciudad del Loja, al sur del país. Los servicios inmobiliarios que brindan se extienden a las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La actividad del corretaje profesional comprende todo lo inherente a la compra – venta en general de:

- Lotes
- Quintas vacacionales
- Haciendas
- Locales comerciales
- Suites

- Departamentos
- Casas
- Edificios

Así mismo se brindan servicios en todo lo relacionado a la gestión inmobiliaria de edificios de departamentos, oficinas y locales comerciales, así como también la gestión de financiamientos con:

- BIES
- ISSFA
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Bancos privados

Con la finalidad de difundir las propiedades a la ciudadanía en general, la empresa cuenta con su propio portal Web www.casaytierra.ec en el que se difunde los bienes ofertados, mediante una presentación detallada de las propiedades con imágenes, videos y textos descriptivos.

Gráfico N° 24



Fuente: Página web empresa

La empresa se encuentra registrada en los diversos organismos asociados de Corretaje de Bienes Raíces tanto local y nacional, así como también su Gerente propietario, cuenta con el registro profesional de CBR (Corredor de Bienes Raíces), registrado en la FENACBRE-Loja con la licencia N° 109 y la FENACBRE Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces con la licencia N° 10413.

Gráfico N° 25



Fuente: Página Web empresa

MISIÓN:

Brindar a la ciudadanía de Loja y del País, un servicio profesional de corretaje de Bienes Raíces, apegado a las normas y principios éticos que deben regir al Corredor de Bienes Raíces, dando así la mayor satisfacción a nuestros clientes que confían en nosotros.

LOCALIZACIÓN

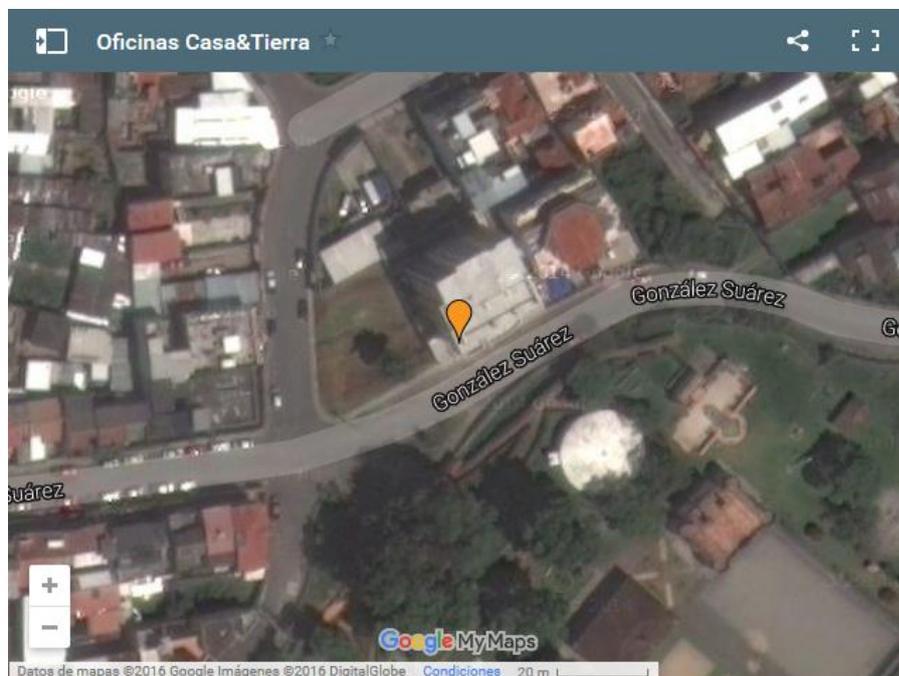
La empresa inmobiliaria se encuentra ubicada en el edificio Atalaya, calle González Suárez y Pucará, parque Infantil, en la ciudad de Loja, Ecuador.

Gráfico N° 26



Fuente: Observación Directa

Gráfico N° 27



Fuente: Google Maps

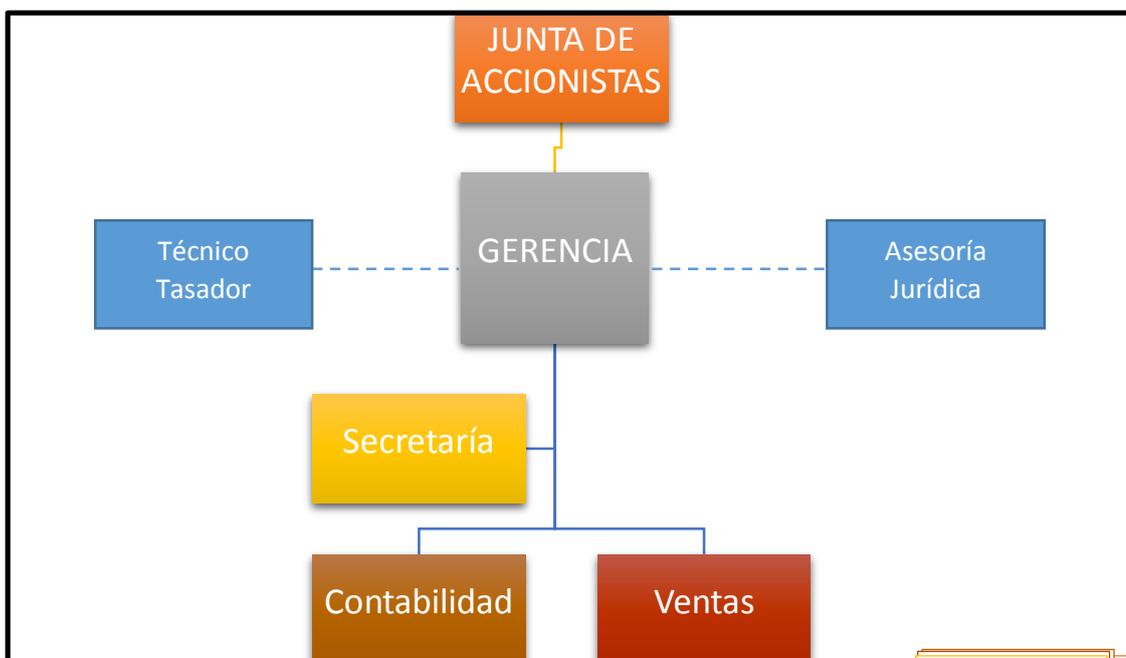
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa actualmente cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo (accionistas)
- Nivel Ejecutivo (Gerente)
- Nivel de Apoyo (Asesor jurídico, tasador de bienes raíces)
- Nivel de Apoyo (Asistente de Gerencia/Secretaria)
- Nivel Operativo (Ventas, marketing, contabilidad, trámites)

En cuanto a organigrama estructural la empresa actualmente está organizada de la siguiente manera:

Gráfico N° 28



Fuente: Observación Directa

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA

De los resultados obtenidos primeramente se conformará el Comité de Reingeniería que deberá estar conformado por representantes de varios sectores que tienen que ver con la empresa en cuestión. Para el efecto se propone que dicho comité sea conformado con las siguientes personas:

1. Cbr. Patricio Peñarreta Romero; GERENTE DE LA EMPRESA.
2. Lic. CPA. Josefa Bustamante Castillo; CONTADORA DE LA EMPRESA.
3. Ing. Marco Cobos González; JEFE DE VENTAS DE LA EMPRESA
4. Señor Alberto Guamán Estrella: TRAMITADOR DE LA EMPRESA
5. Sra. María Angélica Costa; INVESTIGADORA.

Objetivos del Equipo de Reingeniería

- a. Organizar el trabajo de reingeniería a ellos asignado.
- b. Determinar las directrices generales para el levantamiento actual de los procesos.
- c. Efectuar el mapeo de los procesos actuales.
- d. Efectuar el análisis de los procesos actuales a fin de determinar los inconvenientes existentes.
- e. Determinar las falencias existentes en los procesos actuales y sus posibles soluciones.
- f. Realizar el replanteamiento de los procesos.
- g. Determinar el presupuesto de los procesos rediseñados.

IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS ACTUALES

Para efectuar la Reingeniería se debe hacer el levantamiento de los procesos actuales por lo cual se procedió a aplicar la ficha de observación para el mapeo de los procesos actuales.

Los procesos de la empresa CASA&TIERRA bienes raíces en el Ecuador son:

1. Atención al cliente
2. Facturación
3. Cobranza
4. Identificación de bienes comerciables.
5. Avalúo de bienes para la venta.
6. Trámite inicial de crédito hipotecario (cliente – inmobiliaria – institución financiera).
7. Análisis y aprobación de crédito hipotecario para la compra del bien inmueble (cliente – inmobiliaria – institución financiera).
8. Elaboración de la minuta de compra – venta. (cliente – inmobiliaria – institución financiera - notaria).
9. Trámite legal en la Notaría. (cliente – inmobiliaria – notaría)
10. Matrización y firma de escrituras. (cliente – inmobiliaria – institución financiera - notaria)
11. Cierre e inscripción de escrituras
12. Avalúo final y orden de desembolso.

A continuación se presenta el mapeo de los procesos actuales:

PROCESO N° 1

Denominación:

ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción:

Este proceso tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de información de los usuarios u público en general con el fin de que con información oportuna y verás se puedan ventas.

Dicho proceso inicia con entrevista al cliente y termina con la generación de ventas, atención de reclamos y sobre todo obtener sugerencias de los usuarios y clientes.

El proceso inicia con el requerimiento de la necesidad del cliente cuyo tiempo es totalmente relativo entre 5 y 10 minutos. Luego una vez constatada la intención de adquirir un bien entonces el proceso de entrevista pasa a otro nivel por cuanto es necesario presentar otra cantidad y calidad de información. Si el usuario está interesado en adquirir un bien automáticamente se pasa la entrevista al Jefe de ventas quien le presentará toda la cartera de bienes disponibles y hará la respectiva entrevista en cuanto a la forma de pago que puede optar el interesado.

Cabe indicar que en dicho proceso intervienen: secretaria – recepcionista, Jefe de ventas y vendedor.

CUADRO N° 25

PROCESO N° 1									
PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Satisfacer las necesidades de los clientes con eficacia para generar las ventas								
INICIO:	Entrevista con el cliente								
FIN:	Cierre de las ventas, atención de reclamos y sugerencias								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Asesoramiento de productos disponibles. Gestión de servicios pos venta. Planificación de precios.								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de comercialización								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de ventas - Vendedor								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto		Operación	Inspección	Decisiones	Transporte	Demora	Almacenaje
1	Requerimiento de la necesidad del cliente		10'	X					
2	No desea adquirir ningún bien								X
3	Desea adquirir un inmueble					X			
4	Presentación de los productos disponibles		20'	X					
5	Presentación de precios		10'	X					
6	El cliente no está interesado o posterga la decisión								X
7	Cliente interesado					X			
8	Visita al inmueble (s) de interés del cliente		4 h	X			X		
9	Decisión de presentar una oferta por parte del cliente					X		X	
10	Propuesta de ofertas por parte del cliente.		24 h	X		X			
11	Puja de precios entre el comprador y el vendedor		24 h	X				X	
12	No se acepta el negocio								X
13	Aceptación del negocio y cierre del negocio		1 h	X					
14	Confirmación de compra con una carta al Gerente		1 h	X					
15	Firma de la promesa de compra - venta		15'	X					
TOTAL			54 horas 55 min	8	1	2	1	2	3

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 2

Denominación:

FACTURACIÓN

Descripción:

El proceso de facturación tiene el objetivo de emitir correctamente las facturas de manera rápida y oportuna, considerando los datos del emisor, comprador y los pormenores de facturación.

Este proceso inicia con la recepción del pedido y termina con la entrega oportuna de la factura. Para el efecto es necesario contar con el respectivo componente tecnológico tanto hardware como software.

La recepción del pedido requiere la información del cliente y de los valores a cancelar; tiene que pasar por un proceso de verificación de errores y de constatación de la información completa y detallada; luego de ello se verifican los valores a pagar, los impuestos, la forma de pago y se entrega la factura al vendedor para que realice una nueva verificación; el vendedor procede a receptar la documentación respectiva que respalda la transacción la cual se archiva y finalmente se emite la factura al cliente.

En dicho proceso interviene la contadora, el jefe de ventas y el vendedor; además se requiere información del tramitador quien tendrá la responsabilidad de actualizar la información del trámite respectivo.

Cuadro N° 26

PROCESO N° 2									
PROCESO:	FACTURACIÓN								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Emitir facturas correctas y oportunas por las compras.								
INICIO:	Recepción del pedido								
FIN:	Entrega de la factura								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Gestión de servicios post venta Ingreso de datos del sistema Modificaciones de la factura								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de comercialización								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Facturadora								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto		Operación ●	Inspección ■	Decisión ◆	Tránsito →	Demora D	Almacenaje ▼
1	Recepción del pedido, información o valor a pagar		5'	X					
2	Detalles del pedido verbalmente		5'	X					
3	Verificación de existencia de errores		5'		X				
4	Información completa y detallada		2'		X				
5	Comparación con lista de precios		10'	X					
6	Verificación de existencia de errores		5'		X				
7	Información completa y detallada		5'		X				
8	Elaboración de la factura		10'	X					
9	Verificación del pago a efectuar		5'	X					
10	Determinación de impuestos grabados		2'	X					
11	Definición de la forma de pago		2'		X				
12	Entrega de la factura al vendedor		5'				X		
13	Recepción de documentación		10'	X					
14	Verificación del vendedor		5'		X				
15	Archivo de la copia de la factura y registro de información		2'						X
16	Entrega de la factura al cliente		2'	X					
TOTAL			1 hora 20 min.	8	6		1		1

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 3

Denominación:

COBRANZA

Descripción:

El proceso de cobranza tiene el objetivo de efectuar la recuperación de cartera pendiente. Cabe indicar que la transacción de bienes inmuebles representa la circulación de cantidades considerables de dinero por lo que es necesario administrar la cartera y cobranza con el cuidado respectivo.

Este proceso inicia con la selección de deudores y termina con el cobro de la deuda. Se tiene a disposición una base de datos con las cuentas por cobrar con sus respectivos datos del deudor, montos a cobrar, fechas de pagos, días de retraso e historiado de los pagos anteriores.

La revisión del reporte de cartera la empieza el Gerente de la empresa, quien conjuntamente con el Jefe de ventas efectúa la selección de deudores a intervenir, su clasificación; de allí se procede a ordenar los deudores críticos a quienes se les hace un más exhaustivo seguimiento. Por parte de contabilidad se emite una orden de cobro para que el tramitador realice la ubicación telefónica, emisión de correos electrónicos y la visita respectiva. Una vez agotado todo el mecanismo básico se procede a enviar la documentación al asesor jurídico quien es el encargado de realizar el cobro vía judicial.

Intervienen: Gerente, jefe de ventas, contador, tramitador y asesor jurídico.

CUADRO N° 27

PROCESO N° 3									
PROCESO:	COBRANZA								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar la recuperación de la cartera pendiente.								
INICIO:	Selección de deudores								
FIN:	Cobro de deuda								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Gestión de servicios post venta Búsqueda del deudor Llamadas al deudor Renegociación de pago de deuda								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de cobranza								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de ventas								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual	Propuesto		Operación	Inspección	Decisión	Transpor	Demora	Almacenaje
	X	□		●	■	◆	➔	⬇	▼
1	Revisión de reporte de cartera		10'		X				
2	Selección de deudores		10'	X					
3	Clasificación de deudores		5'	X					
4	Revisión del gerente		5'		X				
5	Orden de cobranza a deudores críticos		2'	X					
6	Verificación de contabilidad		10'		X				
7	No existe coherencia con la información					X			
8	Existe coherencia con la información					X			
9	Orden de cobro verificada		5'	X					
10	Ubicación telefónica		10'	X					
11	Contacto telefónico efectivo con el cliente		5'	X					
12	No hubo contacto efectivo con el cliente					X			
13	Traslado del trámite al asesor jurídico de la empresa.		15'				X		
14	Intención efectiva de pago					X			
15	Cobro en efectivo		5'	X					
16	Intención de negociación de deuda		5'	X					
17	Convenio de pago		15'	X					
18	Gestión bancaria		120'	X					
TOTAL			6 horas 2 min.	9	7	1	1		1

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 4

Denominación:

IDENTIFICACIÓN DE BIENES COMERCIALES

Descripción:

El proceso de identificación de bienes comerciables tiene el objetivo de determinar los bienes cuyos legales dueños están con la intención de venderlos y desean acogerse a los servicios de la empresa inmobiliaria.

Este proceso inicia con la identificación de los bienes con intención de venta y termina con la suscripción del contrato de servicios de venta de la inmobiliaria e ingreso al inventario de bienes comerciables.

El proceso requiere primeramente la revisión del inventario actualizado de bienes comerciables por parte del jefe de ventas y de lo cual se verifica si existe cupo para nuevos bienes; luego procede la revisión del reporte de medios publicitarios; además se revisa y registra los bienes que han sido más llamados por parte de potenciales usuarios para poder direccionar la publicidad. Si existiera el cupo respectivo se contacta con los dueños de bienes publicitados sin empresa inmobiliaria a quien se le solicita una entrevista y se le explica los beneficios del servicio.

En dicho proceso intervienen: jefe de ventas, Gerente, vendedor, tramitador y de lo cual se determina si aceptan o no la prestación de los servicios con lo cual el asesor jurídico elabora el convenio.

CUADRO N° 28

PROCESO N° 5									
PROCESO:	IDENTIFICACIÓN DE BIENES COMERCIALES								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Determinar los bienes cuyos legales dueños están con la intención de venderlos; a precios considerables y características de negocio.								
INICIO:	Identificar los bienes con intención de venta								
FIN:	Ingreso al inventario de bienes comerciables								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Gestión de contrato de intermediación Gestión publicitaria Avalúo de los bienes comercializables								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Gerencia								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerente								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto		● Operación	■ Inspección	◆ Decisión	→ Transporte	⬇ Demora	▼ Almacenaje
1	Revisar el inventario actualizado de bienes comerciables		10'		X				
2	Existe el cupo de venta para nuevos bienes								
3	No existe el cupo				X				
4	Si existe el cupo				X				
5	Revisión de reporte de medios publicitarios		10'	X					
6	Existen bienes comercializables publicitados				X				
7	No existe bienes comercializables publicitados				X				
8	Contacto con los dueños de los bienes publicitados		30'	X					
9	Visita a los dueños de los bienes publicitados		2 h				X		
10	Propuesta de los servicios de la inmobiliaria		4 h	X					
11	Acepta las condiciones propuestas						X		
12	No acepta las condiciones propuestas								X
13	Suscripción del contrato		1 h	X					
14	Diseño de la campaña publicitaria del bien		4 h	X					
15	Implementación del paquete publicitario del bien		2 h	X					
16	Ingreso al inventario de los bienes comercializables								X
TOTAL			13 horas 57 min.	7	5	2	1		2

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 5**Denominación:****AVALÚO DE BIENES PARA LA VENTA****Descripción:**

Este proceso tiene como objetivo el avalúo de los bienes disponibles para la venta en el cual se sobre entiende que el propietario actual del bien ha aceptado optar por los servicios inmobiliarios de la empresa.

Este proceso inicia con identificación de los bienes que requieren avalúo técnico y termina con el archivo del avalúo técnico en la base de datos. Todo esto habiendo pasado el proceso de aceptación de la consultoría del avalúo.

La secretaría debe levantar un informe de los bienes que requieren avalúo y con los que se ha suscrito un convenio para que la empresa inmobiliaria intervenga de intermediario; se procede a continuación a contratar un evaluador técnico quien hace una propuesta de la consultoría que es sometida al cliente. Si el cliente acepta la propuesta entonces se efectúa el acto propiamente dicho de avalúo; caso contrario se paraliza dicho proceso por cuanto sin avalúo no procede el plan publicitario.

En dicho proceso intervienen: Secretaria, Gerente, evaluador externo y el cliente, en este caso el dueño actual del bien inmueble.

CUADRO N° 29

PROCESO N° 5									
PROCESO:	AVALÚO DE BIENES PARA LA VENTA								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Determinar el avalúo de los bienes disponibles para la venta								
INICIO:	Identificación del bien que requiere avalúo técnico								
FIN:	Informe a Gerencia del avalúo técnico practicado								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Identificación de bienes comercializables Gestión publicitaria								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerencia y Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto <input type="checkbox"/>		 Operación	 Inspección	 Decisión	 Transporte	 Demora	 Almacenaje
1	Informe de secretaria de los bienes que requieren avalúo		10'	X					
2	Determinar la prioridad de los bienes que requieren avalúo técnico.		10'	X					
3	Contacto con el evaluador técnico externo.		5'	X					
4	Diligencia pre - avalúo de bien		1 h					X	
5	Determinación de la tasa del avalúo		1 h	X					
6	Contacto con el dueño del bien sobre el valor del avalúo		5'	X					
7	No acepta el valor					X			
8	Acepta el valor					X			
9	Suscripción del contrato		30'	X					
10	Diligencia formal de avalúo		24 h					X	
11	Levantamiento del informe técnico del avalúo		4 h					X	
12	Recepción del avalúo técnico		10'	X					
13	Entrevista con el dueño del bien		1 h	X					
14	No acepta el valor del avalúo					X			
15	Archivo del trámite								X
16	Acepta el valor del avalúo					X			
17	Envío de la información al Jefe de ventas		5'				X		
18	Archivo del avalúo del bien		5'						X
TOTAL			32 horas 20 min.	8	4	1	3	2	

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 6

Denominación:

TRÁMITE INICIAL DE CRÉDITO HIPOTECARIO

Descripción:

Este proceso tiene como objetivo presentar toda la documentación requerida para que el cliente acceda a un crédito hipotecario con el fin de adquirir el bien inmueble.

Este proceso empieza con la selección del cliente el cual ha manifestado su voluntad de adquirir un bien inmueble y dentro de la forma de pago ha manifestado que lo hará vía crédito hipotecario.

Primeramente se identifica al cliente quien se ha acercado con interés por uno de los bienes publicitados por la empresa. Lo primordial de este proceso radica en la verificación de las posibilidades de endeudamiento del cliente, lo cual se totalmente decisivo por cuanto al no contar con posibilidades reales se desvanece totalmente el negocio. Por tanto el jefe de ventas debe realizar un claro proceso de verificación y determinación de las posibilidades de endeudamiento.

En este proceso interviene el jefe de ventas, la gerencia, el asesor legal, el tramitador y sobre todo el cliente quien deberá presentar la documentación respectiva.

CUADRO N° 30

PROCESO N° 6									
PROCESO:	TRÁMITE INICIAL DE CRÉDITO HIPOTECARIO								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Presentar toda la documentación requerida para que el cliente acceda a un crédito hipotecario con el fin de adquirir el bien inmueble.								
INICIO:	Selección del cliente								
FIN:	Aprobación del crédito								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Gestión de servicios post venta Trámite en la empresa financiera Completar los requisitos del crédito Trámite de compra ante notaria y registro de la propiedad.								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de ventas								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual	Propuesto		Operación	Inspección	Decisión	Trasferencia	Demora	Almacenaje
	X			●	■	◆	➡	⬇	▼
1	Se identifica al cliente		10'	X					
2	Se verifica las posibilidades de endeudamiento del cliente		1 h		X				
3	No posee posibilidades de endeudamiento								
4	Posee posibilidades de endeudamiento								
5	Emisión de Certificación de la empresa del valor del bien.		10'	X					
6	Suscripción de la promesa de compra - venta		30'	X					
7	Cancelación de valores adicionales por la compra		15'	X					
8	Certificación de pagos adicionales de compra del bien.		10'	X					
9	Revisión de documentos del cliente.		30'		X				
10	Documentos incompletos								
11	Documentos completos								
12	Referencias completas								
13	Carta de ingreso de solicitud del crédito a la financiera.		10'	X					
14	Envío de carpeta a la financiera.		1 h					X	
15	Visita y verificación de las condiciones del crédito.		2 h		X				
TOTAL			5 horas 55 min.	6	3	5	1		

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 7

Denominación:

ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO HIPOTECARIO

Descripción:

Este proceso tiene como objetivo efectuar el trámite de aprobación y concesión del crédito. Realmente este trámite es de intermediación por parte de la empresa ya que la aprobación tiene la palabra la entidad financiera.

Este proceso inicia con el ingreso de la carpeta completa para el crédito y termina con la aprobación y concesión del crédito hipotecario por parte de la entidad financiera que haya escogido el cliente.

El tramitador lleva los documentos completos e ingresa la carpeta con todos los requisitos previstos. El oficial de crédito es quien será el encargado de revisar la documentación y determinar si están suficientes o si faltan documentos. Cuando se completan los documentos el oficial de crédito emite un informe a la comisión de crédito de la entidad financiera quien luego dispondrá la aprobación del crédito. Finalmente se practica una entrevista del cliente directamente. Luego de lo cual se formaliza la aprobación del crédito y se requieren los documentos para la sustanciación del mismo.

En este proceso interviene el jefe de ventas, el tramitador, el asesor jurídico, el cliente y sobre todo el personal de la entidad financiera.

CUADRO N° 31

PROCESO N° 7									
PROCESO:	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite de aprobación y concesión del crédito								
INICIO:	Ingreso de carpeta completa para el crédito								
FIN:	Aprobación y concesión del crédito hipotecario.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Servicio post venta. Firma del contrato de compra venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuest		Operación ●	Inspección ■	Decisión ◇	Truncamiento →	Demora D	Almacenaje ▼
1	Ingreso de la carpeta de documentos y requisitos para la concesión del crédito.		10'	X					
2	Revisión del oficial de crédito del banco		2 h		X				
3	Faltan documentos								
4	Se completan los documentos								
5	El agente de crédito revisa nuevamente los documentos		30'		X				
6	Los documentos están completos.								
7	El oficial de crédito emite la certificación de documentos completos.		30'	X					
8	Se procede a la constatación de referencias mencionadas en los documentos		2 h		X				
9	Se emite la certificación de verificación de referencias		30'	X					
10	Se somete a revisión de la Comisión de Crédito		72 h		X				
11	Se da la entrevista con el cliente		2 h	X					
	Se reprueba el crédito								
	Se aprueba el crédito								
12	Se le comunica la respuesta		1 h	X					
13	Se solicita los documentos para formalización del crédito.		24 h	X					
TOTAL					6	4	5		
				100 horas 40 min.					

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 8**Denominación:****ELABORACIÓN DE LA MINUTA DE COMPRA - VENTA****Descripción:**

Este proceso tiene como objetivo efectuar el trámite legal de concesión del crédito una vez que ha pasado la fase de análisis y aprobación del crédito con lo cual se determina la realización real de la venta.

El proceso inicia con la situación de aprobación del crédito por parte de las instancias de aprobación de la entidad financiera y termina con el envío de la documentación legal a la institución financiera.

Primeramente se requiere contar con la aprobación del crédito al cliente por parte de la entidad financiera y el llenado de la solicitud de los documentos habilitantes para la concesión del mismo. Cuando la documentación está completa el departamento legal de la entidad financiera emite la orden de elaboración de minuta; mientras tanto hay que efectuar el trámite de liberación del bien para hipotecarlo por parte del anterior dueño. Este asunto es trascendental en todo el proceso por tanto se requiere coincidir con ambos (dueño anterior y dueño nuevo) para la suscripción de documentos

En este proceso interviene el jefe de ventas, el tramitador, el asesor jurídico, el cliente, anterior dueño del bien y el asesor jurídico de la entidad financiera.

CUADRO N° 32

PROCESO N° 8									
PROCESO:	ELABORACIÓN DE LA MINUTA DE COMPRA - VENTA								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite legal concesión del crédito								
INICIO:	Crédito aprobado por instancias de aprobación de la institución financiera								
FIN:	Envío del documento legal a la institución financiera.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Servicio post venta. Análisis y aprobación del crédito Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto		Operación	Inspección	Decisión	Trascurrido	Demora	Almacenaje
1	Notificación de aprobación del crédito al cliente.		10'	X					
	Solicitud de documentos habilitantes de formalización		10'	X					
	Recepción de documentos		30'						
	Faltan documentos								
2	Documentación completa								
3	Verificación de datos		1 h						
	Faltan datos								
4	Datos e información completa.								
5	Emitir orden de elaboración de minuta		15'	X					
6	Elaboración de minuta de compra – venta		2 h	X					
7	Revisión de información constante en la minuta de compra- venta		2 h						
	La minuta está incorrectamente o faltan datos								
	La minuta está correctamente elaborada en función de la información de los documentos adjuntos								
8	Envío de la documentación legal a la institución financiera.		1 h					X	
TOTAL			7 horas 5 min,	4	2	6	1		

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 9**Denominación:****TRÁMITE LEGAL EN LA NOTARÍA****Descripción:**

Este proceso tiene como objetivo realizar el trámite de recepción de documentos e ingreso de trámite en la notaría.

El proceso empieza con recepción de la carpeta de documentos por parte del banco, hasta el envío de documentos al departamento legal de la entidad financiera.

Este proceso empieza con la recepción y revisión de la minuta respectiva por parte del banco; primeramente la revisa y analiza el oficial de crédito quien verifica que los documentos estén todos en regla. Luego la entidad financiera asigna notaría en la cual se efectuará el trámite. Así mismo el departamento legal efectúa la revisión exhaustiva de toda la documentación. Una vez revisado todo emite un informe de todo a la gerencia y envía el trámite a la notaría respectiva para su legalización.

En este proceso interviene el tramitador, el asesor jurídico, el cliente, oficial de crédito y el asesor jurídico de la entidad financiera y el notario.

CUADRO N° 33

PROCESO N° 9									
PROCESO:	TRÁMITE LEGAL EN NOTARÍA								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite de recepción de documentos legales e ingreso de trámite a notaría.								
INICIO:	Recepción de carpeta por parte del banco.								
FIN:	Envío de documentos a la notaría.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Elaboración de la minuta de compra - venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual	Propuesto		●	■	◆	➔	◐	▼
	X			Operación	Inspección	Decisión	Transpor	Demora	Almacenaje
1	Recepción de carpeta por parte del Banco con la minuta respectiva.		20'	X					
2	El oficial de crédito analiza la documentación que esté completa.		2 h		X				
3	Los documentos están completos.					X			
4	Caso contrario se solicita completar los documentos.					X			
5	Se asigna Notaría por parte del departamento legal de la institución financiera.		20'	X					
6	El Abogado recibe y revisa la documentación.		1 h		X				
7	La documentación está incompleta					X			
8	Devuelve el trámite a la inmobiliaria						X		
9	La documentación está completa					X			
10	Revisa detenidamente el contenido de la minuta emitida		1 h		X				
11	La minuta tiene errores					X			
12	Devuelve el trámite a la inmobiliaria						X		
13	La minuta está correctamente elaborada					X			
14	Levanta el informe para remitir la minuta a la Notaria		20'	X					
15	Se envía la minuta a la Notaría		1 h				X		
TOTAL			6 horas	3	3	6	3		

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 10

Denominación:

MATRIZACIÓN Y FIRMA DE ESCRITURAS

Descripción:

Este proceso tiene el objetivo efectuar la matrización y suscripción formal de escrituras ante el Notario del cantón asignado por parte de la entidad financiera.

El proceso inicia con la recepción de la minuta mutuo - hipoteca y documentos en la notaría respectiva. Este proceso se efectúa luego de haber transcurrido el proceso de elaboración y revisión de la minuta respectiva.

La Notaría del cantón asignada conjuntamente con la documentación inicia, luego de la cual se efectúa la determinación y liquidación de impuestos en la notaría. Se efectúa la matrización con el funcionario de la municipalidad y el respectivo pago de impuestos; luego la Notaría pasa la documentación a la entidad financiera quien hará la suscripción respectiva, luego de lo cual se da la suscripción de documentos por parte del cliente comprador. Finalmente habiendo suscrito todos los documentos el Gerente de la inmobiliaria emite la carta de compromiso de entrega del bien; esto habiendo verificado que se han dado todos los protocolos respectivos.

En este proceso interviene el cliente comprador, el tramitador, el Notario asignado, el representante legal de la entidad financiera.

CUADRO N° 34

PROCESO N° 10									
PROCESO:	MATRIZACIÓN Y FIRMA DE ESCRITURAS								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Realizar la matrización y la suscripción formal de escrituras.								
INICIO:	Recepción de la minuta mutuo hipoteca y documentos en notaría								
FIN:	Cierre final de escrituras								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite legal en notaría Elaboración de minuta de compra – venta. Firma del contrato de compra venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto <input type="checkbox"/>		Operación	Inspección	Decisión	Transmisión	Demora	Almacenaje
1	Recepción de minuta mutuo hipoteca y documentos en Notaría.		30'	X					
2	Solicitar determinación y liquidación de impuestos en Notaría.		30'	X					
3	Recepción de firmas de clientes.		20'	X					
4	Enviar la matriz a promotor municipal para pago de impuestos.		1 h				X		
5	Recepción de matriz promotor municipal.		20'	X					
6	Firma del representante de la institución financiera.		20'	X					
7	Verificar la totalidad del valor inicial cancelado.		30'		X				
8	No se verifica la cancelación se contacta al cliente.					X			
9	Se efectúa la firma de comprometimiento de la entrega del bien por parte de la Gerente de la inmobiliaria.		30'	X					
10	Se envía la escritura a la institución financiera		1 h				X		
11	El departamento legal de la institución financiera recibe y revisa el documento.		30'		X				
12	Recepción de la firma del representante legal de la institución financiera.		1 h	X					
13	Se envía la escritura suscrita nuevamente a la notaría.		1 h				X		
14	Se realiza el cierre formal de escrituras en la notaria.		30'	X					
TOTAL			8 horas	9	2		3		

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 11**Denominación:****CIERRE E INSCRIPCIÓN DE ESCRITURAS****Descripción:**

Este proceso tiene el objetivo de efectuar el cierre del trámite hipotecario luego de haber transcurrido la formalización de la transacción en la Notaría del cantón asignada.

El proceso empieza con la recepción de escrituras cerradas por parte de la institución financiera hasta la notificación al promotor municipal de la transacción.

El departamento legal de la entidad financiera receipta las escrituras legalizadas, luego de una revisión total se envía el trámite al registrador de la propiedad para el pago respectivo. Dicho trámite se concilia con la emisión del valor a pagar en el Registro de la Propiedad. Efectuado el pago respectivo por parte del cliente comprador se le notifica el retiro personal de las escrituras y finalmente se notifica con una copia del pago a la entidad financiera

En este proceso interviene el tramitador, el cliente comprador, el departamento legal de la entidad financiera y el registrador de la propiedad con sus respectivos funcionarios.

CUADRO N° 35

PROCESO N° 11									
PROCESO:	CIERRE E INSCRIPCIÓN DE ESCRITURAS								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el cierre del trámite de crédito hipotecario								
INICIO:	Recepción de escrituras cerradas por el banco								
FIN:	Notificación al promotor municipal de la transacción								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Análisis y aprobación del crédito hipotecario Trámite inicial de crédito hipotecario Firma del contrato de compra venta								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto		Operación	Inspección	Decisión	Transacción	Demora	Almacenaje
1	Recepta el Dto. Legal del banco las escrituras		10'	X					
2	Analiza si las escrituras están debidamente cerradas		30'		X				
3	Existe observación					X			
4	No existe observación					X			
5	Envía escritura al registrador para avalúo de pago		1 h				X		
6	Se recepta proforma del valor a cancelar		30'	X					
7	Se solicita pago		10'	X					
8	No se ha cancelado el valor					X			
9	Se notifica al cliente		10'	X					
10	Se ha cancelado el valor en su totalidad					X			
11	Se recibe notificación de retiro de escritura		10'	X					
12	Se retira la escritura del registrador		20'	X					
13	Se notifica al abogado del Banco		1 h	X					
14	Se notifica del trámite al cliente.		10'	X					
TOTAL			4 horas 10 min	8	1	4	1		

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

PROCESO N° 12**Denominación:****AVALÚO FINAL Y ORDEN DE DESEMBOLSO****Descripción:**

Este proceso tiene el objetivo de efectuar la recepción final de las escrituras por parte del cliente comprador.

El proceso empieza con el acto formal de entrega del bien inmueble y termina con el desembolso a la empresa inmobiliaria del pago por la transacción del bien.

El cliente debe verificar las escrituras para ver si coinciden con el bien que está recibiendo. La entidad financiera por su parte recibe el avalúo final del bien y luego emite la orden de desembolso de los fondos. Antes de ello se realiza la confirmación de la cuenta del cliente y se realiza la transferencia respectiva. El cliente al momento de recibir el bien así mismo se levanta un acta en la cual se compromete a efectuar la transferencia respectiva de los fondos a la empresa inmobiliaria quien canalizará el pago al dueño anterior.

En este proceso interviene el gerente de la inmobiliaria, el asesor legal de la inmobiliaria, el agente legal de la entidad financiera, el tesorero de la entidad financiera, el cliente y su respectivo asesor de compra si lo solicitara.

CUADRO N° 36

PROCESO 12									
PROCESO:	AVALÚO FINAL Y ORDEN DE DESEMBOLSO								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Recepción de escrituras por el cliente.								
INICIO:	Entrega del bien inmueble.								
FIN:	Aprobación y concesión del crédito hipotecario.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Análisis y aprobación de crédito hipotecario Servicio post venta. Matrización y firma de escrituras Cierre e inscripción de escrituras								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto		Operación 	Inspección 	Decisión 	Tramitación 	Demora 	Almacenaje 
1	Recepción de escrituras por parte del cliente	10'	X						
2	Verificación del estado del inmueble	2 h		X					
3	Recibir el informe del avalúo final aprobado	30'	X						
4	El banco emite orden de desembolso	30'	X						
5	Confirmación de fondos de la cuenta	1 h	X						
6	Operación de transferencia interbancaria	6 h	X						
7	Constatación y aprobación de Gerencia	1 h		X					
8	Valor aún no cancelado						X		
	Se notifica al cliente sobre el percance con el pago	30'	X						
9	Valor cancelado en la totalidad						X		
10	Firma y aprobación de gerencia para entrega de las llaves del bien	30'	X						
11	Entrega oficial del bien inmueble al cliente	2 h	X						
TOTAL			14 horas 10 min.	8	2	2			

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

ACTUALES

Para la obtención de los resultados se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de información primaria:

- Entrevista a la Gerente de la Inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces.
- Encuesta a 5 empleados de la empresa.
- Encuesta aplicada a 30 clientes de la empresa.
- Ficha de observación para el levantamiento de los procesos actuales de la empresa inmobiliaria.

En cuanto a los resultados se pudo constatar actualmente la existencia de 12 procesos los cuáles se mencionan a continuación:

1. Atención al cliente
2. Facturación
3. Cobranza
4. Identificación de bienes comerciables.
5. Avalúo de bienes para la venta.
6. Trámite inicial de crédito hipotecario (cliente – inmobiliaria – institución financiera).
7. Análisis y aprobación de crédito hipotecario para la compra del bien inmueble (cliente – inmobiliaria – institución financiera).
8. Elaboración de la minuta de compra – venta. (cliente – inmobiliaria – institución financiera - notaria).
9. Trámite legal en la Notaría. (cliente – inmobiliaria – notaría)

10. Matrización y firma de escrituras. (cliente – inmobiliaria – institución financiera - notaria)

11. Cierre e inscripción de escrituras

12. Avalúo final y orden de desembolso.

Cabe indicar que existen procesos que se efectúan con la institución financiera por cuanto la mayor parte de la compra de bienes se la efectúa con crédito hipotecario en alguna institución financiera y según los resultados obtenidos en la entrevista al Gerente la empresa inmobiliaria da el servicio de asesoramiento y tramitación toda vez que la empresa procura facilitar el trámite a los clientes.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por el Gerente de la inmobiliaria existen se ha logrado evidenciar que existen inconvenientes en los siguientes procesos:

- Atención al Cliente.
- Identificación de bienes comerciables.
- Avalúo de bienes para la venta
- Análisis y aprobación de créditos hipotecarios.
- Matrización y legalización de escrituras de los bienes comerciados.

De los resultados obtenidos por los empleados existen inconvenientes en los siguientes procesos actuales:

- Facturación
- Avalúo de bienes para la venta

- Análisis y aprobación de créditos hipotecarios.
- Elaboración de la minuta de compra – venta
- Trámite legal en la Notaría
- Transferencias bancarias.

En cambio de los resultados obtenidos por los clientes muestran clara evidencia que existen inconvenientes en los siguientes procesos:

- Facturación
- Avalúo de bienes para la venta
- Análisis y aprobación de créditos hipotecarios.
- Trámite legal en la Notaría.

De ello se puede determinar que los tres sectores investigados coinciden en los siguientes procesos que presentan inconvenientes:

- Avalúo de bienes para la venta.
- Análisis y aprobación de créditos hipotecarios.
- Trámites de transacción en la Notaría.
- Facturación
- Atención al cliente

A estos procesos se deberá ponerle la debida atención por cuanto han sido comunes para todos en cuanto a que presentan inconvenientes. Sin embargo no se descarta la revisión y el replanteamiento de otros procesos que presentan inconvenientes.

PROPUESTA DE REINGENIERÍA

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Del diagnóstico situacional se desprende el siguiente resultado:

DEBILIDADES:

- Falta de capacitación en la empresa
- Falta de rotación de personal
- Existe carencia de liderazgo
- Ausencia de control de calidad de los procesos efectuados.
- Falta de planificación organizacional.
- Falta de modernización y automatización de procesos administrativos.
- Infraestructura disfuncional para atender a los clientes

Con estos inconvenientes se ha podido constatar que existen problemas en los procesos:

- Avalúo de bienes para la venta.
- Análisis y aprobación de créditos hipotecarios.
- Trámites de transacción en la Notaría.

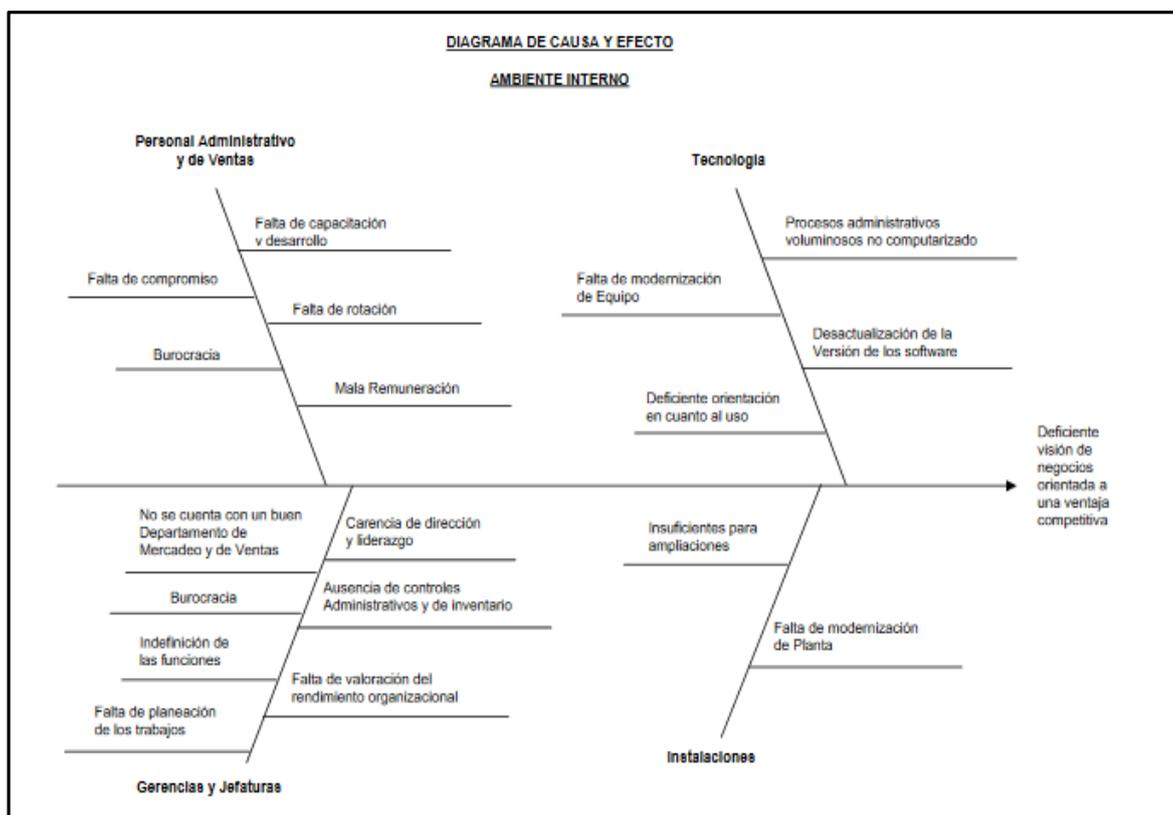
Con base al análisis efectuado la empresa CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador está posicionada en los primeros lugares del ambiente competitivo de la ciudad de Loja en lo que a bienes raíces tiene que ver.

Esta empresa inmobiliaria tiene como ventaja competitiva el ofrecer productos variados situados en todos los sectores de la ciudad.

El proceso de facturación tiene inconvenientes porque el sistema informático es deficiente y no maneja datos exactos en tiempo real por lo que nunca se obtiene una conciliación verás entre la venta y la cobranza realizada diariamente.

Actualmente CASA&TIERRA con todas las deficiencias que tiene en las áreas gerenciales, administrativas, tecnológicas y de sus instalaciones se ve fuertemente amenazada ante la presencia de otras empresas similares que atentan su subsistencia en el mercado.

Cuadro N° 37



Fuente: Observación directa

NUEVOS PROCESOS REDISEÑADOS

NOMBRE DEL PROCESO N° 1:

AVALÚO DE LOS BIENES PARA LA VENTA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de avalúo de bienes para la venta se da con los siguientes pasos:

1. Informe de secretaría de los bienes que requieren avalúo comercial.
2. Determinar la prioridad de los bienes que requieren avalúo técnico.
3. Contacto con el evaluador técnico externo.
4. Diligencia pre – avalúo del bien comerciable.
5. Determinación de la tasa del avalúo.
6. Contacto con el dueño del bien sobre el valor del avalúo
7. Aceptado el valor del avalúo se suscribe el contrato de avalúo.
8. Se efectúa la diligencia formal del avalúo.
9. Se efectúa el levantamiento del informe técnico del avalúo.
10. Recepción del avalúo técnico por parte de la inmobiliaria.
11. Se mantiene una reunión con el propietario del bien avaluado.
12. Si el propietario está conforme con el avalúo se envía la información al Jefe de Ventas quien será el encargado de cargar en la base de datos para realizar la campaña publicitaria en los medio de comunicación.
13. Se archiva la información con toda la documentación de respaldo.

CUADRO N° 38

PROCESO A REDISEÑAR N° 1								
PROCESO:	AVALÚO DE LOS BIENES PARA LA VENTA							
OBJETIVO DEL PROCESO:	Determinar el avalúo de los bienes disponibles para la venta							
INICIO:	Identificación del bien que requiere avalúo técnico							
FIN:	Informe a Gerencia del avalúo técnico practicado							
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Identificación de bienes comercializables Gestión publicitaria							
FECHA:	27 de junio de 2016							
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta							
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerencia y Tramitador							
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa							
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO		SIMBOLOS					
	Actual 	Propuesto 	 Operación	 Inspección	 Decisión	 Transporte	 Demora	 Almacenaje
1	Informe de secretaria de los bienes que requieren avalúo	10'	X					
2	Determinar la prioridad de los bienes que requieren avalúo técnico.	10'	X					
3	Contacto con el evaluador técnico externo.	5'	X					
4	Diligencia pre - avalúo de bien	1 h					X	
5	Determinación de la tasa del avalúo	1 h	X					
6	Contacto con el dueño del bien sobre el valor del avalúo	5'	X					
7	No acepta el valor				X			
8	Acepta el valor				X			
9	Suscripción del contrato	30'	X					
10	Diligencia formal de avalúo	24 h					X	
11	Levantamiento del informe técnico del avalúo	4 h					X	
12	Recepción del avalúo técnico	10'	X					
13	Entrevista con el dueño del bien	1 h	X					
14	No acepta el valor del avalúo				X			
15	Archivo del trámite							X
16	Acepta el valor del avalúo				X			
17	Envío de la información al Jefe de ventas	5'				X		
18	Archivo del avalúo del bien	5'						X
TOTAL		32 horas 20 min.	8		4	1	3	2

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS DEL NUEVO PROCESO

Cabe indicar que el avalúo de los bienes para la venta tiene dos etapas de aceptación de parte del propietario del bien que consisten en:

1. Aceptar el valor del avalúo técnico por cuanto este proceso se lo realiza con consultores externos de la empresa que generalmente tienen que ser Ingenieros Civiles con experiencia en presupuestación de obras.
2. Aceptar el valor del bien resultante del trámite de avalúo que es certificado técnicamente por el consultor externo.

Estos dos aspectos tienen algidez en cuanto las personas que tienen bienes para la venta en la mayoría son ajenas al conocimiento técnico de avalúo por lo tanto no aprecian dicho proceso por lo que los precios se ven refutados. El propietario del bien tiene que solventar el costo del proceso de avalúo que puede variar desde cincuenta a quinientos dólares dependiendo de la dimensión del bien, la ubicación (dentro o fuera de la ciudad).

Así mismo cabe indicar que luego del avalúo técnico para empezar la campaña publicitaria del bien a ofrecer para la venta se debe contar con un valor técnico sobre la base de la cual se hará la respectiva publicidad. Se ha encontrado que muchos clientes quisieran que se ofrezca un mayor valor por el avalúo de manera que sus bienes sean comercializados en el mejor valor.

Para dicho proceso se recomienda los siguientes cambios:

1. Se cuente con los servicios profesionales de un evaluador en la empresa cuyos honorarios se los pague con factura de servicios profesionales mensuales.
2. El propietario del bien no sea la persona que cubra el valor del avalúo sino que se cargue a la comisión obtenida por la venta del bien incrementando de 3% a 3.2% con lo cual se ahorraría dicha diligencia y aceptación del propietario del bien.
3. Se efectúe la diligencia pre – avalúo con presencia del propietario del bien.
4. Se mantenga una reunión en firme con el propietario del bien haciéndole conocer los por menores tomados en cuenta para el avalúo del bien. Presentándole para ello estadísticas actualizadas de los bienes ofrecidos y comercializados en los últimos tres meses de manera que se ponga en total conciencia al propietario del bien sobre el avalúo final.
5. La recepción del avalúo por parte del consultor la haga en sesión reservada contando con la presencia del Jefe de Ventas para que se vaya empapando de las particularidades del bien y se pueda promover una verdadera campaña de marketing sobre cada bien en el cual se haga notar las fortalezas de cada bien.
6. El jefe de ventas hará la propuesta de marketing de cada bien y la remitirá a Gerencia para su respectiva aprobación.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AVALÚO DE BIENES REDISEÑADO

CUADRO N° 39

PROCESO REDISEÑADO N° 1										
PROCESO:	AVALÚO DE BIENES PARA LA VENTA									
OBJETIVO DEL PROCESO:	Determinar el avalúo de los bienes disponibles para la venta									
INICIO:	Identificación del bien que requiere avalúo técnico									
FIN:	Informe a Gerencia del avalúo técnico practicado									
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Identificación de bienes comercializables Gestión publicitaria									
FECHA:	25 de julio de 2016									
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta									
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerencia y Tramitador									
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa									
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS						
	Actual <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	Propuesto <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">X</div>		Operación	Inspección	Decisión	Transporte	Demora	Almacenaje	
1	Informe de secretaria de los bienes que requieren avalúo con la respectiva prioridad.			10'	X					
2	Diligencia pre - avalúo de bien con presencia del propietario del bien			1 h						
3	Sesión de capacitación al propietario del bien para la aceptación del avalúo.			1 h						
4	Aceptación del negocio			15'						
5	Suscripción del contrato			30'	X					
6	Levantamiento del informe técnico del avalúo			4 h						
7	Recepción del avalúo técnico en presencia del consultor, jefe de ventas, propietario del bien y Gerencia.			10'	X					
8	No acepta el valor del avalúo									
9	Archivo del trámite			10'						
10	Acepta el valor del avalúo									
11	Elaboración de la propuesta publicitaria para el bien avaluado por parte del Jefe de Ventas			1 h						
12	Se remite la propuesta a Gerencia.			15'						
13	Aprobación y puesta en marcha de la propuesta.			15'						
14	Archivo del avalúo del bien			5'						
TOTAL				8 horas 50 min.	3	1	2	0	3	2

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE AVALÚO DE LOS BIENES RAICES PARA LA COMPRA-VENTA

El proceso de Avalúo de bienes para la compra-venta ha sido rediseñado considerando que se tendrá que contratar un Avaluador o Tazador calificado por la Superintendencia de Bancos y de confianza en la empresa.

CUADRO N° 40

Proceso	Tiempo actual	Tiempo propuesto	Ahorro	Tiempo	Operación	Inspección	Decisión	Esperas	Transportes	Archivos
Avalúo de los bienes para la venta	32 horas con 20 min	8 horas con 50 min	24 horas con 30 min	ANTES	8	1	4	1	3	2
				DESPUES	3	1	2	3	0	2

Elaboración: La Autora

En el presente proceso se tendrá un ahorro de 24 horas 30 minutos

CUADRO N° 41

Nombre del proceso	N° de actividades		Tiempo utilizado	
	Actual	Rediseñado	Actual	Rediseñado
Avalúo de los bienes para la venta	19	11	32 horas 20 min.	8 horas 50 min.
	Tiempo estimado de desperdicio			24 horas 30 min.

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PROCESO N° 2:**ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS****DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

El proceso de análisis y aprobación de créditos para la adquisición de bienes se da con los siguientes pasos:

1. Ingreso de la carpeta de documentos y requisitos para la concesión del crédito.
2. Revisión oficial del crédito del banco.
3. El oficial de crédito emite la certificación de documentos completos y conforme.
4. Se efectúa la constatación de referencias mencionadas en los documentos.
5. Se emite la certificación de verificación de referencias.
6. Se somete a revisión de la Comisión de Crédito.
7. Se efectúa la entrevista con el cliente.
8. Se comunica la respuesta de la solicitud.
9. Se solicita los documentos complementarios para formalización del crédito.

CUADRO N° 42

PROCESO A REDISEÑAR N° 2									
PROCESO:	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite de aprobación y concesión del crédito								
INICIO:	Ingreso de carpeta completa para el crédito								
FIN:	Aprobación y concesión del crédito hipotecario.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Servicio post venta. Firma del contrato de compra venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	04 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual X	Propuest		● Operación	■ Inspección	◇ Decisión	→ Trascurrido	○ Demora	▼ Almacenaje
1	Ingreso de la carpeta de documentos y requisitos para la concesión del crédito.		10'	X					
2	Revisión del oficial de crédito del banco		2 h		X				
3	Faltan documentos					X			
4	Se completan los documentos					X			
5	El agente de crédito revisa nuevamente los documentos		30'		X				
6	Los documentos están completos.					X			
7	El oficial de crédito emite la certificación de documentos completos.		30'	X					
8	Se procede a la constatación de referencias mencionadas en los documentos		2 h		X				
9	Se emite la certificación de verificación de referencias		30'	X					
10	Se somete a revisión de la Comisión de Crédito		72 h		X				
11	Se da la entrevista con el cliente		2 h	X					
12	Se reprueba el crédito					X			
13	Se aprueba el crédito					X			
14	Se le comunica la respuesta		1 h	X					
15	Se solicita los documentos para formalización del crédito.		24 h	X					
TOTAL			100 horas 40 min.	6	4	5			

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO

Cabe indicar que el proceso de análisis y aprobación del crédito es un proceso que se lo efectúa en la institución financiera y en esta etapa la empresa inmobiliaria hace de intermediario del proceso. Existen tiempos que realmente no dependen de la inmobiliaria sino de la entidad financiera. Sin embargo hay que notar que tiene totalmente definido que la documentación debe estar completa y consistente en todo el sentido de la palabra.

Para mejoramiento dicho proceso se recomienda los siguientes cambios:

1. La documentación para el crédito se someterá a una exhaustiva revisión en la misma empresa inmobiliaria para lo cual se debe efectuar una capacitación al tramitador para que esté bien al tanto de los pormenores.
2. Así mismo el tramitador emitirá un informe de aval de la documentación de soporte del crédito.
3. Además será el encargado de hacer puente de trámite entre el cliente y la entidad financiera. Para lo cual solicitará oficialmente turno de recepción y revisión de documentos al Agente de Crédito de la entidad financiera. De tal manera que no existan esperas innecesarias ni documentación incompleta.

Se propone que el proceso tenga la siguiente naturaleza:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APROBACIÓN CRÉDITOS REDISEÑADO
CUADRO N° 43

PROCESO REDISEÑADO N° 2									
PROCESO:	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite de aprobación y concesión del crédito								
INICIO:	Ingreso de carpeta completa para el crédito								
FIN:	Aprobación y concesión del crédito hipotecario.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Servicio post venta. Firma del contrato de compra venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	25 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual 	Propuest 		 Operación	 Inspección	 Decisión	 Tránsito	 Demora	 Almacenaje
1	Ingreso de la carpeta de documentos y requisitos para la concesión del crédito a la inmobiliaria.		10'	X					
2	Revisión de la documentación y referencias del crédito por parte del tramitador		2 h		X				
3	Emisión de la certificación de aval de la documentación.		15'			X			
4	Solicita turno en la entidad financiera		15'			X			
5	Recepción de la documentación por parte del oficial del crédito de la entidad financiera		30'		X				
7	El oficial de crédito emite la certificación de documentos completos.		30'	X					
8	Se procede a la constatación de referencias mencionadas en los documentos		2 h		X				
9	Se emite la certificación de verificación de referencias		30'	X					
10	Se somete a revisión de la Comisión de Crédito		48 h		X				
11	Se da la entrevista con el cliente		2 h	X					
	Se aprueba el crédito					X			
12	Se le comunica la respuesta		1 h	X					
13	Se solicita los documentos para formalización del crédito.		24 h	X					
TOTAL			81 horas 10 min.	6	4	3			

Elaboración: La Autora

Fuente: Observación Directa

CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS

El proceso de Análisis y aprobación de créditos hipotecarios ha sido rediseñado considerando que se pueden sincronizar las actividades a efectuar con la previa revisión de documentos en la inmobiliaria y con el cumplimiento cabal de los requisitos emitidos por parte de la entidad financiera.

CUADRO N° 44

Proceso	Tiempo actual	Tiempo propuesto	Ahorro	Tiempo	Operación	Inspección	Decisión	Esperas	Transportes	Archivos
Análisis y aprobación de créditos hipotecarios	100 horas 40 min	81 horas 10 min	19 horas con 30 min	ANTES	6	4	5	0	0	0
				DESPUES	6	4	3	0	0	0

Elaboración: La Autora

Se tendrá un ahorro de 19 horas 30 minutos

CUADRO N° 45

Nombre del proceso	N° de actividades		Tiempo utilizado	
	Actual	Rediseñado	Actual	Rediseñado
Análisis y aprobación de créditos hipotecarios	15	13	100 horas 40 min.	81 horas 10 min.
	Tiempo estimado de desperdicio			19 horas 30 min.

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PROCESO N° 3:**TRÁMITE DE LEGALIZACION EN LA NOTARIA****DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

El proceso de trámite de legalización en la Notaria para la adquisición de bienes se da con los siguientes pasos:

1. Recepción de la carpeta por parte de la institución financiera con la minuta respectiva.
2. El oficial de crédito analiza la documentación que esté completa.
3. Solicitar que se complete la documentación.
4. Se asigna Notaría por parte del departamento legal de la institución financiera.
5. El abogado recibe y revisa la documentación.
6. El abogado revisa detenidamente la minuta.
7. Levanta el informe para remitir la minuta a la Notaría.
8. Se envía la minuta a la Notaría.

CUADRO N° 46

PROCESO A RESIDEÑAR N° 3								
PROCESO:	TRÁMITE DE LEGALIZACION EN NOTARÍA							
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite de recepción de documentos legales e ingreso de trámite a notaría.							
INICIO:	Recepción de carpeta por parte del banco.							
FIN:	Envío de documentos a la notaría.							
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Elaboración de la minuta de compra - venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.							
FECHA:	04 de julio de 2016							
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta							
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador							
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa							
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO		SIMBOLOS					
	Actual 	Propuesto 	 Operación	 Inspección	 Decisión	 Transpor	 Demora	 Almacenaje
1	Recepción de carpeta por parte del Banco con la minuta respectiva.	20'	X					
2	El oficial de crédito analiza la documentación que esté completa.	2 h		X				
3	Los documentos están completos.				X			
4	Caso contrario se solicita completar los documentos.				X			
5	Se asigna Notaría por parte del departamento legal de la institución financiera.	20'	X					
6	El Abogado recibe y revisa la documentación.	1 h		X				
7	La documentación está incompleta				X			
8	Devuelve el trámite a la inmobiliaria					X		
9	La documentación está completa				X			
10	Revisa detenidamente el contenido de la minuta emitida	1 h		X				
11	La minuta tiene errores				X			
12	Devuelve el trámite a la inmobiliaria					X		
13	La minuta está correctamente elaborada				X			
14	Levanta el informe para remitir la minuta a la Notaria	20'	X					
15	Se envía la minuta a la Notaría	1 h				X		
TOTAL			6 horas	3	3	6	3	

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO

El trámite de legalización de la compra – venta en la Notaría se efectúa en las instituciones financieras en las que el cliente aplica para acceder a créditos hipotecarios y en cualquiera de las notarías de la ciudad de Loja.

Existen tiempos que no están bajo el control de la empresa Casa & Tierra sin embargo existen mecanismos de ahorrar tiempos como:

- Trámite de elaboración de las minutas.
- Solicitar turno de atención en la Notaría

De esta forma se ahorrará diligencias innecesarias por parte de los compradores y vendedores. Se trata de tener anticipado en trámite de elaboración de la minuta en los departamentos legales de las instituciones financieras. Para el efecto el Jefe de ventas será el encargado de llevar un proyecto de minuta llenado con los datos respectivos del cliente de forma que el abogado de la institución financiera no sea el que levanta la minuta sino solamente el que la revisa y verifica que la información esté correcta. Así mismo será quien solicite un turno formal en la Notaría.

Se propone que se celebre un Convenio con la Notaría Octava de la ciudad de Loja de la Dra. Rosa María Montero Paz

Se propone que el proceso tenga la siguiente naturaleza:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TRÁMITE LEGAL EN LA NOTARÍA REDISEÑADO

CUADRO N° 47

PROCESO REDISEÑADO N° 3									
PROCESO:	TRÁMITE LEGAL EN LA NOTARÍA								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Efectuar el trámite de recepción de documentos legales e ingreso de trámite a notaría.								
INICIO:	Recepción de carpeta por parte del banco.								
FIN:	Envío de documentos a la notaría.								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Trámite inicial de crédito hipotecario Elaboración de la minuta de compra - venta Registro de la propiedad con el nuevo dueño del bien.								
FECHA:	25 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de venta								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Tramitador								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual	Propuesto		●	■	◆	➔	⬇	▼
	□	□ X		Operación	Inspección	Decisión	Transporte	Demora	Almacenaje
1	El jefe de ventas realiza el proyecto de minuta con la información del cliente		30'	X					
2	El Abogado recibe y revisa la documentación y el proyecto de minuta.		1 h		X				
3	La documentación está completa					X			
4	Revisa detenidamente el contenido de la minuta emitida		1 h		X				
5	La minuta está correctamente elaborada					X			
6	Levanta el informe para remitir la minuta a la Notaria		20'	X					
7	Se envía la minuta a la Notaría		1 h				X		
TOTAL			3 horas 30 min	2	2	2	1		

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE TRÁMITE LEGAL EN LA NOTARÍA

El proceso de Trámite Legal en la notaría ha sido rediseñado considerando el análisis que se efectuó

CUADRO N° 48

Proceso	Tiempo actual	Tiempo propuesto	Ahorro	Tiempo	Operación	Inspección	Decisión	Esperas	Transportes	Archivos
Trámite legal en la Notaría	6 horas	3 horas con 30 min.	2 horas con 30 min	ANTES	3	3	6	3	0	0
				DESPUES	2	2	2	1	0	0

Elaboración: La Autora

Se tendrá un ahorro de 2 horas 30 minutos

CUADRO N° 49

Nombre del proceso	N° de actividades		Tiempo utilizado	
	Actual	Rediseñado	Actual	Rediseñado
Trámite legal en la Notaría	15	7	6 horas	3 horas 30 min.
	Tiempo estimado de desperdicio			2 horas 30 min.

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PROCESO N° 4:**FACTURACIÓN****DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

El proceso de facturación tiene el objetivo de emitir correctamente las facturas de manera rápida y oportuna, considerando los datos del emisor, comprador y los pormenores de facturación.

Este proceso inicia con la recepción del pedido y termina con la entrega oportuna de la factura. Para el efecto es necesario contar con el respectivo componente tecnológico tanto hardware como software.

La recepción del pedido requiere la información del cliente y de los valores a cancelar; tiene que pasar por un proceso de verificación de errores y de constatación de la información completa y detallada; luego de ello se verifican los valores a pagar, los impuestos, la forma de pago y se entrega la factura al vendedor para que realice una nueva verificación; el vendedor procede a receptar la documentación respectiva que respalda la transacción la cual se archiva y finalmente se emite la factura al cliente.

En dicho proceso interviene la contadora, el jefe de ventas y el vendedor; además se requiere información del tramitador quien tendrá la responsabilidad de actualizar la información del trámite respectivo.

Cuadro N° 50

PROCESO A REDISEÑAR N° 4									
PROCESO:	FACTURACIÓN								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Emitir facturas correctas y oportunas por las compras.								
INICIO:	Recepción del pedido								
FIN:	Entrega de la factura								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Gestión de servicios post venta Ingreso de datos del sistema Modificaciones de la factura								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de comercialización								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Facturadora								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual 	Propuesto 		 Operación	 Inspección	 Decisión	 Transacción	 Demora	 Almacenaje
1	Recepción del pedido, información o valor a pagar		5'	X					
2	Detalles del pedido verbalmente		5'	X					
3	Verificación de existencia de errores		5'		X				
4	Información completa y detallada		2'		X				
5	Comparación con lista de precios		10'	X					
6	Verificación de existencia de errores		5'		X				
7	Información completa y detallada		5'		X				
8	Elaboración de la factura		10'	X					
9	Verificación del pago a efectuar		5'	X					
10	Determinación de impuestos grabados		2'	X					
11	Definición de la forma de pago		2'				X		
12	Entrega de la factura al vendedor		5'					X	
13	Recepción de documentación		10'	X					
14	Verificación del vendedor		5'		X				
15	Archivo de la copia de la factura y registro de información		2'						X
16	Entrega de la factura al cliente		2'	X					
TOTAL			1 hora 20 min.	8	6		1		1

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO

El proceso de facturación presenta precariedad por la falta de tecnología para el proceso de elaboración de las facturas por lo cual hay que verificar precios de los bienes inmuebles manualmente de la documentación existente de cada producto que ofrece la empresa. Dicho expediente existe en un archivo físico y la información hay que sacarla revisando dicha información; por tanto es necesario de proveerse de un software que permita el registro pormenorizado de la información de cada inmueble de manera que esta se almacene en un archivo digital. Este archivo de información debe estar vinculado a un módulo informático de elaboración e impresión de facturas de manera que cada bien tenga un código y al momento de llenar la información con solo teclear el código del bien se cargue de manera instantánea la información con ello se optimiza el tiempo de buscado manual de información y sobre todo la verificación de posibles errores.

Se propone que el proceso tenga la siguiente naturaleza:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FACTURACIÓN REDISEÑADO

Cuadro N° 51

PROCESO REDISEÑADO N° 4									
PROCESO:	FACTURACIÓN								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Emitir facturas correctas y oportunas por las compras.								
INICIO:	Recepción del pedido								
FIN:	Entrega de la factura								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Gestión de servicios post venta Ingreso de datos del sistema Modificaciones de la factura								
FECHA:	27 de junio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de comercialización								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Facturadora								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual 	Propuesto 		 Operación	 Inspección	 Decisión	 Transacción	 Demora	 Almacenaje
1	Recepción del pedido, información o valor a pagar	5'	X						
2	Detalles del pedido verbalmente	5'	X						
3	Tecleado del código del bien que se comercializa	5'	X						
4	Verificación del bien inmueble en el módulo de la factura	5'	X		X				
5	Informar al cliente de impuestos grabados	2'	X						
6	Definición de la forma de pago	2'	X						
7	Entrega de la factura al vendedor	5'	X				X		
8	Recepción de documentación	10'	X						
9	Verificación del vendedor	5'	X						
10	Archivo de la copia de la factura y registro de información	2'	X						X
11	Entrega de la factura al cliente	2'	X						
TOTAL		48 min.		6	3	1			1

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

El proceso rediseñado fue el de FACTURACIÓN en el que se debe implementar un software donde se almacene la información de cada uno de los bienes con sus especificaciones técnicas de descripción, precios y pormenores de comercialización.

CUADRO N° 52

Proceso	Tiempo actual	Tiempo propuesto	Ahorro	Tiempo	Operación	Inspección	Decisión	Esperas	Transportes	Archivos
Facturación	1 hora con 20 minutos	48 minutos	32 minutos	ANTES	8	6	0	1	0	1
				DESPUES	6	3	0	1	0	1

Elaboración: La Autora

Se tendrá un ahorro de 32 minutos

CUADRO N° 53

Nombre del proceso	N° de actividades		Tiempo utilizado	
	Actual	Rediseñado	Actual	Rediseñado
Trámite legal en la Notaría	16	11	1 hora 20 min	48 min.
	Tiempo estimado de desperdicio			32 min.

Elaboración: La Autora

NOMBRE DEL PROCESO N° 5:**ATENCIÓN AL CLIENTE****DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

Este proceso tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de información de los usuarios u público en general con el fin de que con información oportuna y verás se puedan ventas.

Dicho proceso inicia con entrevista al cliente y termina con la generación de ventas, atención de reclamos y sobre todo obtener sugerencias de los usuarios y clientes.

El proceso inicia con el requerimiento de la necesidad del cliente cuyo tiempo es totalmente relativo entre 5 y 10 minutos. Luego una vez constatada la intención de adquirir un bien entonces el proceso de entrevista pasa a otro nivel por cuanto es necesario presentar otra cantidad y calidad de información. Si el usuario está interesado en adquirir un bien automáticamente se pasa la entrevista al Jefe de ventas quien le presentará toda la cartera de bienes disponibles y hará la respectiva entrevista en cuanto a la forma de pago que puede optar el interesado.

Cabe indicar que en dicho proceso intervienen: secretaria – recepcionista, Jefe de ventas y vendedor.

CUADRO N° 54

PROCESO A DISEÑAR N° 5								
PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE							
OBJETIVO DEL PROCESO:	Satisfacer las necesidades de los clientes con eficacia para generar las ventas							
INICIO:	Entrevista con el cliente							
FIN:	Cierre de las ventas, atención de reclamos y sugerencias							
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Asesoramiento de productos disponibles. Gestión de servicios pos venta. Planificación de precios.							
FECHA:	27 de junio de 2016							
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de comercialización							
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de ventas - Vendedor							
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa							
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO		SIMBOLOS					
	Actual X	Propuesto	Operación	Inspección	Decisión	Transporte	Demora	Almacenaje
1	Requerimiento de la necesidad del cliente	10'	X					
2	No desea adquirir ningún bien							X
3	Desea adquirir un inmueble				X			
4	Presentación de los productos disponibles	20'	X					
5	Presentación de precios	10'	X					
6	El cliente no está interesado o posterga la decisión							X
7	Cliente interesado				X			
8	Visita al inmueble (s) de interés del cliente	4 h	X			X		
9	Decisión de presentar una oferta por parte del cliente				X		X	
10	Propuesta de ofertas por parte del cliente.	24 h		X				
11	Puja de precios entre el comprador y el vendedor	24 h	X				X	
12	No se acepta el negocio							X
13	Aceptación del negocio y cierre del negocio	1 h	X					
14	Confirmación de compra con una carta al Gerente	1 h	X					
15	Firma de la promesa de compra - venta	15'	X					
TOTAL		54 horas 55 min	8	1	2	1	2	3

Fuente: Observación Directa

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO

El proceso de atención al cliente y entrega de información está supeditado especialmente a brindar información. Ahora se tienen dos claras alternativas: aquellas personas que solamente andan buscando información y aquellas personas que están interesadas en adquirir un bien inmueble. Entonces para dicho efecto se considera que se debe dividir el tipo de atención. Las personas que solamente buscan información serán atendidas únicamente por la secretaria – recepcionista; mientras que aquellas que están interesadas en adquirir un bien pasarán a atención del jefe de ventas o en ausencia del mismo del Gerente, quien les hablará respecto de la naturaleza de los bienes disponibles.

Lo que será necesario para efectos de poder registrar información de cada persona que se acerca a solicitar información es el llenado de una ficha de información. Con ello se evitará que regrese una persona que solamente esté buscando sacar información porque los nombres quedarán registrados en la base de datos. Por tanto el proceso cambiará de nombre a “PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y ENTREGA DE INFORMACIÓN”

Se propone que el proceso tenga la siguiente naturaleza:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y ENTREGA DE INFORMACIÓN REDISEÑADO

CUADRO N° 55

Elaboración: La Autora

PROCESO RESIDEÑADO N° 5									
PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE Y ENTREGA DE INFORMACIÓN								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Satisfacer las necesidades de los clientes con eficacia para dotar de la información respectiva y generar las ventas								
INICIO:	Entrevista con el cliente								
FIN:	Cierre de las ventas, atención de reclamos y sugerencias								
PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADAS:	Asesoramiento de productos disponibles. Gestión de servicios pos venta. Planificación de precios.								
FECHA:	25 de julio de 2016								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de comercialización								
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Secretaria – recepcionista; Jefe de ventas; Gerente								
PROCESO LEVANTADO POR:	María Angélica Costa								
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO			SIMBOLOS					
	Actual 	Propuesto X		Operación	Inspección	Decisión	Transporte	Demora	Almacenaje
1	Requerimiento de la necesidad del cliente		5'	X					
2	Llenar la ficha de información del cliente		5'	X					
3	No desea adquirir ningún bien					X			
4	La secretaria – recepcionista absuelve todas las inquietudes		10'	X					
5	Desea adquirir un inmueble					X			
6	Es transferido a hablar con Gerencia o Jefe de ventas		2				X		
7	Presentación de los productos disponibles		20'	X					
8	Presentación de precios		10'	X					
9	Se concierta una nueva entrevista para próximos días		3'						X
10	Se realiza la nueva entrevista		24 h						
11	Aceptación del negocio y cierre del negocio		1 h	X					
12	Confirmación de compra con una carta al Gerente		1 h	X					
13	Firma de la promesa de compra - venta		15'	X					
TOTAL			27 horas 10 min	8	0	2	1	0	3

Fuente: Observación Directa

CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y ENTREGA DE INFORMACIÓN

El proceso de atención al cliente ha sido rediseñado y renombrado como “atención al cliente y entrega de información”. Cabe indicar que este proceso no requiere requerimientos más que organizar las actividades entre la secretaria – recepcionista y el jefe de ventas o Gerente en ausencia del otro funcionario.

CUADRO N° 56

Proceso	Tiempo actual	Tiempo propuesto	Ahorro	Tiempo	Operación	Inspección	Decisión	Esperas	Transportes	Archivos
Atención al cliente y entrega de información a clientes y usuarios en general	54 horas 55 min	27 horas 10 min	27 horas con 45 min	ANTES	8	1	2	1	2	3
				DESPUES	8	0	2	1	0	3

Elaboración: La Autora

Se tendrá un ahorro de 27 horas 45 minutos

CUADRO N° 57

Nombre del proceso	N° de actividades		Tiempo utilizado	
	Actual	Rediseñado	Actual	Rediseñado
Atención al cliente y entrega de información a usuarios y clientes	15	13	54 horas 55 min.	27 horas 10 min.
	Tiempo estimado de desperdicio			27 horas 10 min.

Elaboración: La Autora

RECURSOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA

Para la implementación de la reingeniería de procesos propuesta para la empresa CASA&TIERRA bienes raíces en el Ecuador se deberá contar con los siguientes requerimientos:

1. Contratar permanentemente un Consultor evaluador de bienes. (Debe ser Ingeniero Civil o Arquitecto con experiencia en presupuestos de obra).
2. Un teléfono portátil para uso del Tramitador.
3. Un teléfono portátil para uso del jefe de ventas.
4. Un disco duro externo para llevar los proyectos levantados de minuta a la institución financiera y a la Notaría.
5. Software de facturación con módulo de almacenamiento de información digital de cada bien a comercializar

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA

Cuadro N° 58

ASPECTO REQUERIDO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO MENSUAL	VALOR UNITARIO ANUAL
Contratar un consultor evaluador de bienes (Ingeniero Civil)	1	\$ 1500	\$18000
Centralilla telefónica (Tramitador)	1	\$ 200	\$ 200
Centralilla telefónica (Jefe de ventas)	1	\$ 200	\$ 200
Disco duro externo	1	\$ 80	\$ 80
Software para facturación y registro de información de los bienes a comercializar	1	\$ 1800	\$ 1800
TOTAL		\$ 1980	\$ 20280

Elaboración: La Autora

Para la implementación de la presente reingeniería se requerirá una inversión de **\$ 20.280,0** dólares americanos en el año, el mismo que será financiado en su totalidad por la Empresa inmobiliaria.

h. CONCLUSIONES:

Una vez concluida la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador de la ciudad de Loja, consolidada a nivel local como proveedora e intermediadora en la comercialización de bienes raíces, mantiene una estructura organizacional básica en la que actualmente laboran 6 personas, por lo que la presente propuesta consiste en un estudio de los procesos que maneja actualmente la empresa con el fin de determinar la posibilidad de rediseñarlos y mejorar su funcionamiento.
- Actualmente la empresa maneja 11 procesos que van desde la atención al cliente donde se brinda información; hasta la consolidación de la comercialización de los bienes raíces (cierre de la venta). Sin embargo varios de ellos presentan duplicidad de actividades y tiempos exagerados por falta de coordinación de las diferentes funciones del personal.
- El comité de Reingeniería fue conformado por las personas que son los involucrados principales de los procesos seleccionados para ser rediseñados.
- La nueva propuesta de los proyectos rediseñados incluyó 5 procesos entre los cuales se mencionan los procesos de: Avalúo de los bienes para la venta; Análisis y aprobación de créditos hipotecarios, el proceso de Trámite legal en la notaría, el proceso de facturación; y el proceso de atención al cliente y entrega de información a usuarios y clientes.
- Luego del respectivo análisis y rediseño de los procesos, se pudo determinar que en el nuevo rediseño se tendrá un ahorro de 75 horas con

2 minutos; tiempo que representa un ahorro efectivo de recursos y trabajo.

Además un mejoramiento cuantioso del servicio al cliente, quienes son cada vez exigentes en cuanto a evitarse trámites engorrosos.

- En cuanto a la determinación de requerimientos se concluye que será necesario contratar un consultor permanente para la empresa con perfil indicado en el documento de propuesta; además se requerirán adquirir varios equipos de oficina. Todo por un valor en el año de 20280 dólares americanos.
- Finalmente, en la propuesta de reingeniería contribuirá a mejorar sustancialmente el servicio al cliente por cuanto el ahorro en los procesos representa una gran optimización de recursos humanos, materiales y sobre todo tiempo.

i. RECOMENDACIONES

Así mismo luego de haber determinado las conclusiones de la presente investigación se dan las siguientes recomendaciones:

- La propuesta de reingeniería fue realizada en pleno por el comité conformado, determinando los puntos y procesos a rediseñar, por tal motivo, se recomienda ponerla en práctica por cuanto se ha demostrado el ahorro de recursos que espera con su implementación.
- Es importante aplicar los cambios en cada uno de los procesos toda vez que implementados los clientes notarán cuantiosamente el mejoramiento en el servicio al cliente y ello representará fidelización de los mismos a la empresa.
- Se recomienda capacitar a todos los involucrados internos de los procesos rediseñados para que desde un inicio se efectúen debidamente dichos procesos.
- Se recomienda que la empresa defina formalmente los procesos a través de la creación de un mapa de procesos por cuanto el personal nuevo deberá estudiar los mismos y familiarizarse con el fin de tomar oportunamente el ritmo del negocio.
- La Universidad Nacional de Loja a través de la carrera de Administración de Empresas siga impulsando la investigación aplicando los conocimientos adquiridos en la carrera que permita llevar grandes soluciones a la problemática empresarial de Loja y el país.

j. BIBLIOGRAFÍA:

- Basantes, V. (2009). Provincias del Ecuador. Revista Líderes.
- Cedeño, A. (2009). Apicación de reingeniería de procesos en sistemas de manejo y control. Anzoátegui: Universidad de Oriente.
- Enfoque, E. (2015). Enfoque empresarial. Revista Inmobiliaria del Ecuador.
- Estallo, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2017). Como crear y hacer funcionar una Empresa (Séptima ed.). (E. editorial, Ed.) Madrid, España, España: Gráficas Dehón.
- Gamboa, O. & Prado, J. (2011). Una mirada al mercado inmobiliario del Ecuador. Obtenido de Ekos Negocios.
- Hammer, M. & Champy, J. . (2005). Reingeniería. Bogotá: Norma.
- Hammer, M. C. (2014). Reingeniería. Bogotá: Norma.
- Johansson, H. J. (2008). La reingeniería de procesos de negocios. México: Lisuma.
- Klein, R. (2007). ¿Cómo hacer reingeniería? Bogotá: Norma.
- Manganelli, G. (2010). The Elonquence of ghosts. Berlin: Biema Colllection.
- Mchugh, J. & Wheeler, P. (2010). REingeniería de procesos de Negocios. México: Limusa.
- Morcillo, J. (2007). La evoluación del entorno de la empresa. Madrid: A. H. Nucheras.

- Morris, D. & Brandon, J. (2013). Reingeniería para empresas. California: McGraw-Hill.
- Negocios, E. (2011). Trayectoria del sector en la historia del Ecuador.
- Pabón, G. & Rodríguez, C. (2003). Reingeniería de Pathos. Cali: Universidad Javeriana.
- Pérez Porto, J. (2008). Bienes y su clasificación. Definiciones Inmobiliarias.
- Pérez, J. & Gardey, A. . (2014). El negocio inmobiliario. Definición inmobiliaria .
- Piqueras, J. J. (2014). Introducción a la Empresa y a la Dirección de Empresas. Universidad de Valencia, Valencia.
- Samper, R. (2013). El sector de la construcción seguirá creciendo en Ecuador. El Portal.
- Sebastian, R. & Serrano , A. (2008). Economía de la Empresa Agroalimentaria. Madrid, Madrid, España: Artes Gráficas Cuestas S.A.
- Zaratiegui, J. R. (2009). La gestión por procesos: su papel e importancia. Economía Industrial.

k. ANEXOS

Anexo 1

Ficha Resumen del Proyecto

TEMA

“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INMOBILIARIA CASA&TIERRA BIENES RAÍCES EN ECUADOR DE LA CIUDAD DE LOJA”

PROBLEMÁTICA

En toda organización se debe procurar la eficiencia en todas sus operaciones con el fin de reducir la cantidad de desperdicio de los recursos empresariales. Para ello es necesario comprobar minuciosamente si los procesos se están llevando de manera adecuada.

La empresa inmobiliaria CASA&TIERRA Bienes Raíces en Ecuador viene funcionando desde hace 8 años en el negocio de bienes raíces en la ciudad de Loja. Se dedica a la compra venta de lotes, quintas vacacionales, haciendas, oficinas, locales comerciales, suites, departamentos, casas y edificios. Así como la tramitología de este negocio con las entidades pertinentes. Efectúa la gestión inmobiliaria y gestión de financiamiento de instituciones como el BIESS, ISSFA, Cooperativas de ahorro y crédito o bancos privados en general.

La población y las familias tienden a crecer en número y de allí la necesidad de contar en el mercado con unidades de vivienda con las mejores facilidades

para procurar su acceso. Es por ello que la empresa cuando se presenta la demanda debe efectuar el proceso de mercadeo de los bienes disponibles desde informar de los bienes disponibles, realizar la visita de los bienes in situ, hasta los posibles planes de financiamiento. Además de efectuar cuantificaciones a los bienes que están disponibles. Una vez dada la aceptación se incurre en los trámites de transacción. Todos estos procesos que la empresa efectúa tienen actualmente un protocolo determinado que en muchos casos se vuelven cuellos de botella por la complejidad de los mismos.

Los potenciales adjudicatarios de los bienes desean un servicio completo y sin mayores complicaciones porque en muchos casos son personas que ni se encuentran en la ciudad sino fuera de ella o del país. Existen además dificultades en propiedades de varios propietarios donde se deben efectuar trámites legales para la respectiva liquidación de los mismos. Todos los procesos efectuados en la empresa poseen inconvenientes de tiempos, descoordinación, protocolos exagerados o falta de formatos de registro de la información.

Por ello se ha planteado en la presente investigación hacer un levantamiento de todos los procesos de la empresa CASA&TIERRA Bienes Raíces en Ecuador, determinar sus puntos críticos y cuellos de botella y efectuar un replanteamiento de los mismos a fin de mejorar el servicio prestado a la sociedad de todo el Ecuador que en corto o largo plazo aspira contar con una propiedad que garantice su futuro y el de su familia.

OBJETIVOS

General.-

Realizar una reingeniería de procesos administrativos de la empresa inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces en Ecuador de la ciudad de Loja

Específicos.-

- 1 Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa inmobiliaria CASAS&TIERRA bienes raíces en Ecuador, de la ciudad de Loja.
- 2 Definir el equipo que estará encargado de llevar adelante el trabajo de reingeniería.
- 3 Realizar un mapeo de los procesos administrativos actuales de la empresa inmobiliaria.
- 4 Determinar y analizar los puntos críticos y vulnerables de los procesos administrativos, que provocan cuellos de botella en la empresa inmobiliaria.
- 5 Determinar y analizar los tiempos y movimientos actuales propuestos en el trabajo de reingeniería de la empresa inmobiliaria.
- 6 Realizar una propuesta con el fin de reingenierar y mejorar los procesos administrativos de la empresa inmobiliaria.
- 7 Determinar el presupuesto y recursos requeridos para la puesta en marcha de la propuesta de reingeniería de la empresa.

METODOLOGÍA

Para la realización de la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos:

MÉTODOS.-

Método Analítico: Este método se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

El mismo será aplicado para distinguir cada proceso que se realiza en la empresa inmobiliaria, a fin de analizarlos y pretender mejorarlos de forma ordenada.

Método Deductivo: Es un método científico que considera que partiendo de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular.

La utilización de este método permitirá obtener un diagnóstico general, en lo referente a los procesos que ejecuta, que permitirán establecer la implementación de la reingeniería en los procesos que presentan puntos críticos.

Método Sintético: Es un método específico proveniente del método científico que consiste en un proceso de razonamiento que tiene a reconstruir un todo a partir de elementos distinguidos por el análisis.

Este método será utilizado para determinar los puntos críticos en los actuales procesos administrativos existentes en la empresa inmobiliaria.

Método Inductivo: El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Servirá en la presente para determinar los procesos estratégicos y operativos de la empresa con el fin de observarlos, mapearlos y poder mejorarlos

Método Descriptivo: La Investigación cualitativa requiere de la presencia del método descriptivo. Más aún cuando se trata de una observación de lo que ocurre actualmente con el fin de mejorarlo. Se debe partir de describirlo pero desde una perspectiva técnica y concreta a fin de obtener información relevante de cada proceso y poder mejorarlos.

TÉCNICAS.-

En cuanto a técnicas se aplicarán las siguientes:

1 Observación Directa: Es una técnica de recolección de información que consiste en la constatación in situ de los hechos, acontecimientos circunstancias objeto de estudio de una investigación. Se aplicará observación para levantar los procesos administrativos actuales con el fin de efectuar el respectivo análisis y proponer su replanteamiento. Para ello se deberán elaborar primeramente fichas de observación.

En cuanto a la población a investigar será clientes internos y externos de la empresa. En esta inmobiliaria actualmente laboran 8 personas en calidad de profesionales y administrativos de los bienes raíces, por tanto no procede ningún muestreo.

2 Entrevista: La entrevista es un conversatorio previamente establecido persona a persona con un tema concreto a tratar.

Entrevista se aplicará al gerente de la empresa con el fin de obtener información relevante sobre los actuales procesos y sus dificultades.

3 Encuesta: La encuesta es una técnica de recolección primaria que consiste en un instrumento elaborado de preguntas para obtener información de un conglomerado abundante.

Esta técnica será aplicada a funcionarios de la empresa; así como también se aplicará a clientes externos quienes podrán dar un punto de apreciación sobre los actuales procesos.

A continuación se presenta la tabla resumen de los instrumentos de recolección de información que se aplicarán en la presente investigación.

Cuadro N° 1

Personas	Número	Actividad
Gerente	1	Entrevista
Empleados	5	Encuestas
Clientes	30	Clientes
Total	36	

Fuente: Observación directa

Elaboración: La Autora

Anexo 2

ENTREVISTA AL GERENTE DE INMOBILIARIA CASA & TIERRA EN ECUADOR

18. Cuál es la actividad de la empresa que usted dirige?

19. Indique el tiempo que lleva usted dirigiendo la empresa?

20. Qué tiempo tiene la empresa brindando el servicio que usted ofrece?

21. Cuántas personas trabajan en la empresa que usted dirige?

22. Conoce usted qué tipo de procesos administrativos y operativos se efectúan en la empresa que usted dirige?
 Si () No ()
23. Indique cuáles son los procesos administrativos u operativos que se realizan en la empresa que usted dirige:
 a.
 b.
 c.
 d.
24. Cree usted que los procesos administrativos y operativos están debidamente definidos?
 Si () No ()
25. Cree usted que los procesos administrativos u operativos generan dificultades en el desarrollo de las actividades?
 Si () No ()
26. Indique cuáles son los procesos que generan dificultad:
 a.
 b.
 c.
 d.
27. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con el tiempo?
 Si () No () Indique cuáles:

28. Los procesos que tienen relación con el tiempo es porque son demorados?
 Si () No ()

29. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con las actividades?

Si () No () Indique cuáles:

.....

.....

30. Si las dificultades tienen relación con las actividades es porque existen actividades repetitivas?

Si () No ()

31. Conoce usted si sus empleados conocen los procesos internos de la empresa?

Si () No ()

32. Cuenta la empresa con un manual de procesos?

Si () No ()

33. Los procesos de su empresa han sido revisados anteriormente?

Si () No ()

34. Cree usted que los procesos de su empresa deben ser nuevamente revisados?

Si () No ()

**ENCUESTA A EMPLEADOS DE INMOBILIARIA CASA & TIERRA BIENES
RAÍCES EN ECUADOR**

17. Cuál es la actividad de la empresa en la que usted labora?
.....
18. Qué cargo desempeña usted en la inmobiliaria CASA&TIERRA?
.....
19. Qué tiempo lleva usted en el cargo?
.....
20. En qué área o departamento de la empresa labora usted?
.....
21. Conoce usted los procesos administrativos y operativos de la empresa en la que labora?
Si () No ()
- a. Indique cuáles son los procesos administrativos u operativos que se realizan en la empresa que usted labora:
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- b. Cree usted que los procesos administrativos y operativos están debidamente definidos?
Si () No ()
- c. Cree usted que los procesos administrativos u operativos generan dificultades en el desarrollo de las actividades?
Si () No ()
- d. Indique cuáles son los procesos que generan dificultad:
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- e. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con el tiempo?
Si () No () Indique cuáles:
.....
.....
- f. Los procesos que tienen relación con el tiempo es porque son demorados?

Si () No ()

- g. Las dificultades que generan los procesos tienen relación con las actividades?

Si () No () Indique cuáles:

.....

.....

- h. Conoce usted si las autoridades de la empresa conocen los procesos internos de la empresa y sus respectivas dificultades?

Si () No ()

- i. Cuenta la empresa con un manual de procesos?

Si () No ()

- j. Los procesos de la empresa en la que usted labora han sido revisados anteriormente?

Si () No ()

- k. Cree usted que los procesos de la empresa en la que usted labora deben ser nuevamente revisados?

Si () No ()

ENCUESTA A CLIENTES DE INMOBILIARIA CASA & TIERRA BIENES RAÍCES

Cuadro 1

TABLA DE PERCEPCIÓN					
<p>Señor cliente de CASA & TIERRA bienes raíces en Ecuador:</p> <p>Le solicitamos encarecidamente se digne dar respuesta a la siguiente tabla de percepción que permitirá determinar las actuales falencias en los procesos de CASA & TIERRA bienes raíces, con el fin de mejorar y poder brindarle un mejor servicio. Emita su apreciación según corresponda el encabezado marcando con una X</p>					
ASPECTO A EVALUAR	Regular	Bueno	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
1. Cómo califica la atención brindada por inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?					
2. Cómo califica la organización de los trámites efectuados por inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?					
3. Cómo califica usted los productos que ofrece la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?					
4. Cómo califica los tiempos de los procesos de los servicios brindados por inmobiliaria CASA & TIERRA bienes raíces?					
5. Está usted de acuerdo con las políticas de negocio de la empresa inmobiliaria CASA& TIERRA bienes raíces?	Si () No ()				
6. Ha tenido inconvenientes con algún proceso de inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces?	Si () No ()				
7. Han existido reclamos de su parte por la atención brindada por inmobiliaria CASA& TIERRA bienes raíces?	Si () No ()				
8. Indique los procesos en los que ha tenido inconveniente en la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces:					
9. Indique los aspectos que considera se debería mejorar en la atención brindada por la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces:					
10. Podría dar sugerencias para mejorar en la atención de la inmobiliaria CASA&TIERRA bienes raíces:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

Elaboración: La Autora

Cuadro 2

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO							
ACTIVIDADES:							
INICIO:							
FIN:							
PERSONA QUE SOLICITA:							
PREPARADO POR:							
MATERIAL:							
FECHA:							
UNIDAD ADMINISTRATIVA:							
Subunidad Administrativa:							
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO		SIMBOLOS				
	Actual X	Pronuesto	 Operación	 Transporte	 Inspección	 Demora	 Almacenaje
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
TOTAL							

Elaboración: La Autora

I. INDICE

Contenido

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN.....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	34
f. RESULTADOS	39
g. DISCUSIÓN	74
h. CONCLUSIONES.....	138
i. RECOMENDACIONES	140
j. BIBLIOGRAFÍA.....	141
k. ANEXOS.....	143
l. INDICE.....	155