

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LA
INMOBILIARIA MARELSA

YANETH PATRICIA GARCÍA JAIMES
MAGDA ALEJANDRA PUERTO ÁVILA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA
2014

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LA
INMOBILIARIA MARELSA

YANETH PATRICIA GARCÍA JAIMES
CÓDIGO 201223538
MAGDA ALEJANDRA PUERTO ÁVILA
CÓDIGO 201223535

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Gerencia Estratégica

Director:
LUÍS EDUARDO BERNAL CASAS
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA
2014

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

1.4.2 Objetivos específicos

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 CONTEXTO SECTOR CONSTRUCTOR E INMOBILIARIO

2.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.3 MARCO TEÓRICO

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y/O ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

4.1 PROCESOS DE LA INMOBILIARIA MARELSA

4.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

4.2.1 Proceso gestión gerencial

4.2.2 Proceso de captación y promoción

4.2.3 Proceso de ventas

4.2.4 Proceso de arriendos

4.2.4.1 Subproceso arrendamientos

4.2.4.2 Subproceso facturación y cartera

4.2.4.3 Subproceso reparaciones

4.2.4.4 Subproceso terminación de contrato

4.2.5 Proceso de recursos humanos

4.2.5.1 Subproceso contratación de personal

4.2.5.2 Subproceso sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo

4.2.6 Proceso contable y financiero

4.3 CRONOGRAMA DE COMUNICACIÓN

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la inmobiliaria Marelsa	20
Figura 2. Mapa de procesos	31
Figura 3. Procedimiento captación de inmuebles arriendos	42
Figura 4. Procedimiento captación de inmuebles ventas	43
Figura 5. Procedimiento promoción de inmuebles	44
Figura 6. Procedimiento ventas	47
Figura 7. Procedimiento arrendamientos	51
Figura 8. Procedimiento facturación	57
Figura 9. Procedimiento cartera	58
Figura 10. Procedimiento de reparaciones	62
Figura 11. Procedimiento terminación de contratos	65

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Símbolos convencionales del flujograma

Cuadro 2. Caracterización proceso gestión gerencial

Cuadro 3. Control de mando

Cuadro 4. Caracterización proceso captación y promoción

Cuadro 5. Caracterización proceso de ventas

Cuadro 6. Caracterización subproceso arrendamientos

Cuadro 7. Caracterización subproceso facturación y cartera

Cuadro 8. Caracterización subproceso reparaciones

Cuadro 9. Caracterización subproceso terminación de contratos

Cuadro 10. Caracterización subproceso contratación de personal

Cuadro 11. Caracterización del subproceso sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo.

Cuadro 12. Caracterización proceso contable y financiero

Cuadro 13. Cronograma de comunicación del sistema de gestión basada en Procesos

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Instructivo Ingreso Inmueble Base de Datos

Anexo B. Instructivo Ingreso Inmueble Página WEB

Anexo C. Instructivo Factura de Venta

Anexo D. Instructivo Facturación Individual

Anexo E. Instructivo Documentos Contables

Anexo F. Instructivo Estudio de Arrendamiento

Anexo G. Instructivo Generar Contrato Orbis

Anexo H. Instructivo Inventario Inicial

Anexo I. Instructivo Causación y Facturación

Anexo J. Instructivo Facturación Parcial

Anexo K. Instructivo Cobro Jurídico

Anexo L. Instructivo Historial Orbis

Anexo M. Instructivo Inventario Final

GLOSARIO

Con el ánimo de unificar criterios y para mayor entendimiento del personal de la Inmobiliaria MarElsa, se han establecido los siguientes términos:

Arrendatario: persona natural o jurídica que adquiere el uso de un bien inmueble por un periodo de tiempo determinado a cambio del pago de un canon de arrendamiento.

Arrendador: persona natural o jurídica que da en arrendamiento un bien inmueble a otra persona llamada arrendatario, por un periodo de tiempo determinado a cambio de un pago y bajo unas condiciones determinadas.

Base de datos: es un conjunto de datos que contiene la información detallada del precio, ubicación, características, propietario, entre otros, de los inmuebles consignados para arriendo y/o venta.

Canon de arrendamiento: el canon constituye el precio que se debe pagar al arrendador o propietario a cambio del arrendamiento de un inmueble.

Caracterización: documento que describe las características generales de un proceso, describiendo entre otros, su objetivo, alcance, responsable, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, normatividad, recursos y define un indicador que permite evaluar el cumplimiento del objetivo.

Certificado de libertad y tradición: documento público que contiene todos los actos jurídicos de un inmueble. Es importante para comprobar quién es el propietario de un determinado bien inmueble y si tiene algún tipo de afectación tales como hipotecas, embargos, afectación a vivienda familiar, patrimonio de familia, usufructo, entre otras.

Cifin: es una empresa comercial dedicada al tratamiento de información de los sectores financiero, real, solidario y asegurador. Brinda información que permite evaluar los riesgos crediticios.

Cliente: es la persona, empresa u organización que adquiere bienes y servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.

Consignación de arriendo: es un formato en donde se incorpora la información de un inmueble disponible para arriendo. Contiene las especificaciones del inmueble y sus características, datos del propietario y el valor del canon de arrendamiento.

Consignación de venta: es un documento mediante el cual el propietario de un inmueble autoriza a la inmobiliaria a promocionarlo en venta y se obliga a pagar

por la intermediación, la comisión por venta. Contiene las especificaciones del inmueble y sus características, precio, datos y firma del propietario.

Contrato de arrendamiento: es un contrato por el cual una de las partes, llamada arrendador, se obliga a transferir temporalmente el uso y goce de una cosa mueble o inmueble a otra parte denominada arrendatario, quien a su vez se obliga a pagar por ese uso o goce un precio cierto y determinado.

Contrato de mandato: es un contrato por el cual una persona (mandante) confía la gestión de uno o más negocios a otra (mandatario), que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera. Este tipo de contrato es usado en los servicios de arrendamiento de inmuebles.

Cuadro de control de mando: es una herramienta que proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, permitiendo visualizar los resultados del cumplimiento de los objetivos de los procesos, basados en el direccionamiento estratégico de la empresa.

Fianzacrédito: es una empresa afianzadora que garantiza el cumplimiento de los pagos de los cánones de arriendo y de servicios públicos en un contrato de arrendamiento.

Flujograma: también es llamado diagrama de flujo, es una representación gráfica de las actividades y sus relaciones que se realizan en un proceso por medio de símbolos.

Inmueble: son todos aquellos bienes raíces que por su naturaleza están ligados al suelo y por lo cual no pueden ser trasladados ni separados de él. Entre estos encontramos: casas, edificios, lotes, fincas, apartamentos, consultorios, entre otros.

Instructivos: es un documento en forma de manual en donde se detalla el paso a paso de un procedimiento específico o de una actividad.

Inventario: es un documento que relaciona el contenido y el estado detallado de los componentes de un bien inmueble.

Mapa de procesos: es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.

Proceso: es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Procedimiento: es un documento que describe la forma específica en que se lleva a cabo un conjunto de actividades de una caracterización, definen quienes, como porque, cuando y donde se realizan.

Propietario: persona natural o jurídica dueña de uno o más bienes inmuebles.

Software orbis: es un sistema de información contable que apoya el área operativa, administrativa y gerencial, de una empresa facilitando el manejo de la información de todas las transacciones que genera una empresa.

RESUMEN

El criterio del enfoque basado en procesos, el cual es muy utilizado en los sistemas de gestión de calidad y calidad total, ayuda a que las empresas miren sus actividades de una manera diferente, como un todo que se interrelaciona y que crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Se pretendió que con el diseño del sistema de gestión basado en procesos, la Inmobiliaria MarElsa, empresa dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios, inicie una etapa de estandarización de todas las actividades y procesos internos, donde los trabajadores encuentren de forma física la guía para realizar los procedimientos que son básicos en la prestación del servicio. Así mismo, se reconozca la importancia y correlación que cada puesto de trabajo tiene con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La evaluación y definición de los procesos de la inmobiliaria se realizaron con la Gerencia basados en la actividad de la empresa, las entrevistas realizadas a los trabajadores y colaboradores, y a las necesidades mismas de la empresa, para una mayor comprensión se utilizaron formas gráficas para el diseño del mapa de procesos, donde se definieron seis, distribuidos en uno gerencial, tres misionales y dos de apoyo.

Las caracterizaciones realizadas a los procesos detallan el alcance, objetivo, las actividades y procedimientos realizados, los diferentes actores que intervienen, recursos, documentos, responsables y se define la forma de medirlos. Así mismo, se realizaron los flujogramas e instructivos necesarios para la mayor comprensión y ejecución de los procedimientos misionales.

La Inmobiliaria MarElsa no contaba con las herramientas que le ayudaran a medir el cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia, con la definición de los indicadores de cada proceso y con la herramienta como es el cuadro de control de mando, se puede revisar, hacer seguimiento, controlar y replantear cada una de las variables que tiene la empresa y que apuntan al logro de los objetivos, de esta manera se llega a la toma de decisiones basadas en cifras y hechos reales.

Para la puesta en marcha del sistema basado en procesos es importante la participación, capacitación y compromiso de todo el equipo de trabajo de la Inmobiliaria MarElsa, por lo tanto, se diseñó el cronograma de comunicación que inicia con la socialización del direccionamiento estratégico de la empresa y finaliza con el inicio de la implementación del sistema.

Esta primera etapa de definición y estandarización de procesos es la base para la implementación de un sistema de gestión de calidad, basado en la satisfacción de las necesidades de los clientes y aplicación de los fundamentos de la mejora continua (planear, hacer, verificar y actuar), sistema que contribuirá al perfeccionamiento del servicio y de los procesos que se desarrollan, haciendo más competitiva la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende diseñar el Sistema de Gestión Basado en Procesos en la Inmobiliaria MarElsa, empresa familiar constituida el 26 de julio de 2006 y dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios de venta y administración en arriendo de inmuebles en la ciudad de Cúcuta y su Área Metropolitana.

La Inmobiliaria MarElsa es una empresa que nació de la necesidad de prestar un servicio integral en la intermediación de venta y arriendo de inmuebles, en un año en donde el auge inmobiliario y el crecimiento económico en la capital nortesantandereana eran evidentes, con la construcción de grandes centros comerciales e infraestructura vial, que se convirtieron en promotores que activaron la economía, así como la relación comercial con el vecino país que permitieron el aumento de flujos de dineros que principalmente eran encausados al sector inmobiliario.

Basándose en la experiencia y reconocimiento, de más de 15 años en la intermediación de ventas en finca raíz de la señora MarElsa Ávila, fundadora de la empresa junto a sus hijas, se decide crear una empresa que no solo contribuya con el asesoramiento en la compra de inmuebles sino también incursionan en el servicio de administración de inmuebles en arriendo. En la actualidad, la Inmobiliaria MarElsa es una empresa reconocida en la ciudad, en especial en los estratos medios y altos, y por el sector inmobiliario al hacer parte de la Lonja de Propiedad Raíz de Norte de Santander y Arauca.

La empresa ha venido presentando una serie de inconveniente en sus servicios debido principalmente a la falta de claridad en ciertas actividades y responsables, lo que ha llevado a reprocesos y en algunos casos a pérdida de clientes. Razón por la cual, la Inmobiliaria MarElsa ha decidido participar activamente en el diseño del sistema de gestión basado en procesos, el cual le permitirá mediante el reconocimiento y definición de estos, identificar los indicadores necesarios que le permitan evaluar el rendimiento de todos los procedimientos que realicen, consiguiendo un mejoramiento continuo, encausándola a lograr el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Tanto los modelos o normas como la familia ISO 9000 y el modelo EFQM, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relacionados con la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

El sistema de gestión basado en procesos es entonces el engranaje de todas las actividades de una empresa encaminado al cumplimiento de sus objetivos, mediante la definición de sus procesos, procedimientos, actividades, responsables, recursos y herramientas de medición.

Los objetivos específicos planteados en el presente trabajo incluyen el diseño del mapa de procesos, sus caracterizaciones, diagramación de los procedimientos, definición y diseño de los instructivos y el cronograma de actividades para la socialización e inicio de la implementación del sistema de gestión basado en procesos.

La metodología de investigación desarrollada en el presente trabajo es de carácter aplicado, teniendo en cuenta que se buscó utilizar el conocimiento adquirido para el mejoramiento práctico de las actividades desarrolladas por la empresa. Para lo cual fue necesario conocer su funcionamiento mediante entrevistas realizadas a trabajadores claves en los procesos de la inmobiliaria, en donde con preguntas abiertas relacionadas con sus cargos, funciones, actividades y procedimientos, se obtiene la información necesaria para cumplir con el objetivo general.

La solución al problema planteado, inicia con el diseño del mapa de procesos, en cual presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, que incluye los seis procesos que lo componen y su interrelación.

El primer proceso que se encuentra es Gestión Gerencial, seguidamente los procesos relacionados directamente con la actividad de la empresa los cuales son denominados Procesos Misionales, en donde encontramos Captación y Promoción, Ventas y Arriendos, siendo este último dividido en cuatro subprocesos, Arrendamientos, Facturación y Cartera, Reparaciones y Terminación de Contratos. Finalmente, se definieron dos Procesos de Apoyo llamados Recursos Humanos y Contable y Financiero.

Después de definir los procesos, se caracterizan cada uno de ellos determinando sus elementos y características para ejecutarlos, es decir se relacionan sus proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, recursos y documentos.

Así mismo, se diseñan en los procesos misionales, flujogramas que permiten conocer de una manera más amigable las actividades desarrolladas en cada uno de ellos, incluyendo los instructivos necesarios para el desarrollo de las mismas. Los instructivos diseñados nacieron de la necesidad de los trabajadores de

conocer el paso a paso de ciertas actividades que al no ser lo suficientemente claras, ocasionan interrupciones y desaciertos en algunos procedimientos.

Finalmente, se determinó un cronograma de actividades para comunicar y socializar el sistema de gestión basado en procesos en la Inmobiliaria MarElsa e iniciar así su implementación, lo cual le permitirá a la gerencia, mediante el uso del cuadro de mando, la rápida y fácil revisión, el seguimiento y control del desempeño de cada proceso, facilitándole así la toma de decisiones que la lleven al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.

1. PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la Inmobiliaria MarElsa no tiene documentado sus procesos ni procedimientos, los trabajadores ejercen sus cargos por directrices impartidas y conocen las actividades a medida que las van experimentando o ejecutando.

Por lo anterior, se han llegado a presentar en ciertos casos reprocesos, falta de oportunidad en respuestas a los clientes, inexactitudes en información a los clientes, falta de claridad en algunas responsabilidades por parte de los trabajadores y desatención a seguimientos necesarios en la prestación de sus servicios, lo que ha convergido en ciertas ocasiones a pérdida de clientes.

Así mismo, la empresa no cuenta con los indicadores necesarios para medir los resultados de sus procesos y poder tener herramientas para determinar las medidas necesarias que deba implementar para su mejoramiento continuo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La implementación del sistema de gestión basado en procesos, permitirá a la Inmobiliaria MarElsa el logro de sus objetivos estratégicos?

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La implementación de un sistema de gestión basado en procesos le permitirá a la Inmobiliaria MarElsa, establecer una metodología y determinar herramientas que garanticen el cumplimiento de sus objetivos y por lo tanto maximizar el valor a sus clientes mediante la búsqueda del mejoramiento continuo.

Así mismo, lo que se pretende con el diseño de los procesos y sus caracterizaciones, es que el recurso humano de la empresa entienda con claridad el funcionamiento de la misma, se determinen responsabilidades y se establezcan los indicadores necesarios para medir los resultados, con el fin de tomar las medidas y correctivos necesarios para el cumplimiento de la visión estratégica de la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Diseñar en la Inmobiliaria MarElsa el sistema de gestión basado en procesos.

1.4.2 Objetivos específicos.

Definir el mapa de procesos de la empresa.

Caracterizar los procesos de la Inmobiliaria MarElsa.

Diseñar y diagramar los procedimientos de la Inmobiliaria MarElsa.

Definir los instructivos de la Inmobiliaria MarElsa.

Determinar el cronograma de actividades para la comunicación e inicio de la implementación del sistema de gestión basado en procesos.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 CONTEXTO SECTOR CONSTRUCTOR E INMOBILIARIO

La economía colombiana “creció en un 4.3% en el 2013 debido principalmente a los buenos resultados del sector constructor, quien según información del DANE, presentó un crecimiento del 9.8% en este mismo año representados en un 9.2% en edificaciones y en un 10.4% en obras civiles, participando el sector edificaciones en un 6.5% del PIB”¹.

Este importante crecimiento en el sector constructor, fue impulsado principalmente por el aumento de edificaciones residenciales, especialmente de Vivienda de Interés Social.

Teniendo en cuenta que el sector constructor es uno de los principales motores para dinamizar una economía, el actual gobierno lo ha establecido en su agenda como una de sus principales políticas, viéndose reflejado en el programa de mil viviendas completamente subsidiadas y en el desarrollo de programas de FRECH II y FRECH III para beneficiar a los estratos medios y bajos en la adquisición de vivienda propia”².

En los programas FRECH el gobierno subsidia hasta por siete años, 2.5 puntos porcentuales básicos de la tasa de interés que cobren los bancos en créditos hipotecarios o contratos de leasing para compra de vivienda nueva desde 135 SMMLV hasta 335 SMMLV, logrando obtener hasta una reducción en la tasa de 5 puntos porcentuales básicos de intereses para la adquisición de vivienda de interés social y prioritario, es decir hasta 135 SMLMV. Los programas del gobierno sumados a las bajas tasas de interés otorgadas para créditos de vivienda, permitió el aumento de la demanda “registrándose según CAMACOL durante el 2013 la venta de 147.595 unidades de vivienda, obteniendo así un crecimiento del 11.7% respecto al año 2012. Caso contrario presenta la oferta de lanzamiento de proyectos en al año 2013, el cual presentó una caída del 5.6% con respecto el año inmediatamente anterior”³.

¹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICAS. Estadísticas. Disponible en Internet en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim13.pdf

² PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Urna de Cristal. Vivienda: Conoce más sobre los nuevos beneficios en subsidio a la tasa de interés. Bogotá D.C. 9, mayo, 2013. Disponible en Internet en: (<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/subsidio-para-comprar-vivienda-nueva>).

³ CAMACOL. Informe económico No. 56, Marzo 2014. Disponible en Internet en: <file:///C:/Users/hp/Downloads/Informe%20Econ%C3%B3mico%20Marzo%202014%20-%20No>

Este aumento en la demanda elevó los precios de la vivienda en el año 2013 reflejado también por el aumento de los precios de los terrenos urbanos para construcción. Así mismo, se vio reflejada la caída de nuevos lanzamientos de proyectos en los estratos 5 y 6.

La Inmobiliaria MarElsa espera que para finales del presente año los precios de la vivienda se estabilicen, debido a la finalización de los programas del gobierno FRECH y al aumento en las tasas de interés por parte del Banco de la República. Por otro lado, en los últimos cuatro años Cúcuta y su Área Metropolitana, han vivido una crisis económica derivada principalmente del deterioro de las relaciones comerciales con el vecino país y de las consecuencias de las decisiones que el gobierno venezolano ha tomado para la frontera. Esta situación ha impactado en su mayoría a los comerciantes locales, quienes en algunos casos se ven en la necesidad de cerrar sus negocios y ofrecer sus inmuebles en arriendo pues les resulta más rentable que las ganancias de sus propias actividades.

Afortunadamente, las políticas de vivienda del gobierno nacional sumadas a las atractivas tasas de interés que ofrece el sector financiero, han conseguido aumentar la demanda, en especial de vivienda nueva. Lo anterior, se evidencia en los buenos resultados que presenta el sector constructor en Cúcuta, en donde se han entregado a “mayo del 2014 licencias para 107.982 metros cuadrados, presentando un crecimiento del 22.5% en tan solo cinco meses respecto al año anterior en donde se licenció 88.160 metros cuadrados”⁴.

En la actualidad, el mercado inmobiliario de Cúcuta se caracteriza por el aumento de la oferta de los inmuebles en arriendo, en especial locales comerciales, lo que ha aumentado el tiempo de comercialización de los mismos presentándose una disminución en su tasa de rentabilidad. Así mismo, se refleja un importante crecimiento en la venta de vivienda, siendo el mercado del usado bastante perjudicado por las buenas oportunidades que ofrece el gobierno y el sector financiero para la adquisición de vivienda nueva.

2.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La Inmobiliaria MarElsa es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios de venta y administración en arriendo de inmuebles. Esta empresa familiar fue constituida en la ciudad de Cúcuta en el año 2006, año en donde la ciudad presentaba un vertiginoso crecimiento económico principalmente

%20%2056.pdf CAMACOL, INFORME ECONOMICO No. 56, MARZO 2014.

⁴ CONTRALUZCUCUTA VIVIENDA. Actividad salvadora de Norte de Santander. Disponible en Internet en: <http://contraluzcucuta.co/articulos/vivienda-actividad-salvadora-de-norte-de-santander/>

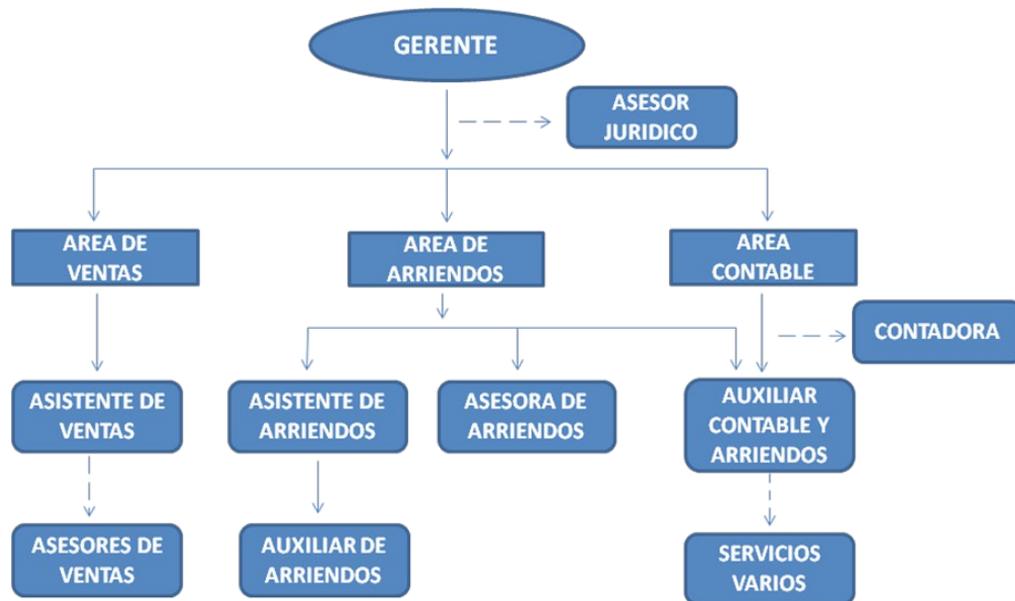
relacionado a construcción de obras de mega infraestructura, entre las cuales se destacan puentes y centros comerciales, así mismo, a la gran afluencia de venezolanos que acrecentaron significativamente las ventas en la ciudad.

Por considerarse el sector inmobiliario una inversión segura y sumado a la gran experiencia de más de 15 años la Sra. MarElsa Ávila, fundadora de la empresa, la Inmobiliaria MarElsa logró rápidamente un crecimiento que le permitió ser aún más reconocida en la eficiente venta de inmuebles y empezó a obtener más confianza de sus clientes, los cuales se permitieron conocer y disfrutar del nuevo servicio prestado por la empresa en la administración de inmuebles en arriendo.

La Inmobiliaria MarElsa en la actualidad es afiliada a la Lonja de Propiedad Raíz de Norte de Santander y Arauca, siendo su Gerente, miembro de la junta directiva de éste gremio.

A continuación se presenta el organigrama y se expone el direccionamiento estratégico de la empresa.

Figura 1. Organigrama de la inmobiliaria MarElsa



Fuente: Inmobiliaria MarElsa

“Misión de la empresa. Ofrecemos servicios profesionales en administración de arriendos, ventas y avalúos de inmuebles, generando confianza y respaldo a

través de nuestra asesoría integral para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes en el proceso de adquisición de su mejor inversión inmobiliaria.

Visión de la empresa. Consolidarnos en el año 2020 como una empresa líder, reconocida y visionaria en el sector inmobiliario de Cúcuta y su Área Metropolitana, destacándonos por nuestra ética profesional, servicios de excelente calidad, vocación al cliente y mejoramiento continuo.

Objetivos:

- Asesorar oportuna y eficazmente a nuestros clientes en sus necesidades inmobiliarias.
- Ofrecer soluciones de arriendos de viviendas dignas y aptas para el uso y comodidad de nuestros clientes.
- Ampliar nuestro portafolio de inmuebles para arriendo y venta.
- Aumentar la cobertura del servicio de Arrendamientos en los estratos medios y altos de Cúcuta y su Área Metropolitana.
- Promover en nuestros clientes arrendatarios la importancia en la conservación y el adecuado mantenimiento de los inmuebles.
- Fidelizar a nuestros clientes mediante la prestación de un servicio diferencial e integral.
- Lograr los márgenes de rentabilidad esperados por la empresa.
- Capacitar para el mejoramiento continuo a nuestro recurso humano logrando un máximo sentido de pertenencia y servicio al cliente.

Valores corporativos:

Maximizar el servicio al cliente generando un alto grado de satisfacción, ofreciendo nuestros servicios con amabilidad, cordialidad y respeto.

Asumir con profesionalidad y responsabilidad nuestros compromisos.

Generar confianza mediante la comunicación de la oportuna y correcta información.

Trabajar en equipo para el logro de la excelencia.

Ser íntegros en el desempeño de nuestra razón de ser.

Orientarnos en la búsqueda del mejoramiento continuo.”⁵

2.3 MARCO TEÓRICO

Las organizaciones tienen sentido cuando logran satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de todos los clientes (internos y externos), sin olvidar que existen otros grupos de interés como proveedores, empleados, administración, etc., a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta. . (Beltrán, 2009).

Teniendo en cuenta la globalización y los mercados competitivos que las organizaciones enfrentan en el diario vivir, es necesario que las mismas, gestionen sus actividades y recursos con la finalidad de orientarse hacia el logro de buenos resultados, que les permita conseguir el éxito de su empresa, lo que conlleva a la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar un sistema de gestión, que encamine y garantice que todos los esfuerzos estén dirigidos a una misma meta y detectar aquellas actividades que no generan valor.

El enfoque basado en procesos es la identificación de los procesos que se desarrollan en una organización y la interacción entre ellos, este concepto es uno de los 8 principios de la familia de normas ISO 9000, denominados los “Ocho principios de gestión de calidad”. Este principio considera que los resultados que se obtienen del enfoque basado en procesos, son más eficientes cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos. . (Beltrán, 2009).

⁵ Inmobiliaria MarElsa. Página web. Disponible en Internet en: www.inmobiliariamarelsa.net

Entre “los beneficios del enfoque basado en procesos⁶” tenemos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Tanto los modelos o normas como la familia ISO 9000 y el modelo EFQM, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión, como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relacionados a la satisfacción del cliente y de las otras partes interesadas

Un “Sistema de Gestión es el conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad”⁷, garantizando la productividad de la organización; por tanto, conocer, procesar e implementar un “Sistema de Gestión ayuda a una organización a

⁶ ISO. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 Mayo 2004 © ISO 2004

⁷ MEJORATUGESTIÓN. ¿Qué es un Sistema de Gestión?. Disponible en Internet en: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos”⁸.

Para que una organización adopte la gestión basada en procesos, debe identificarlos, así como su secuencia e interacción (mapa de procesos); debe caracterizarlos y realizar seguimiento y medición para la mejora continua.

Entiéndase por “proceso dentro de un Sistema de Gestión, al conjunto de las actividades realizadas en una empresa que convierten los elementos de entrada en elementos de salida”⁹, dando como resultado el éxito y logro de los objetivos trazados. “Todos los procesos de la organización deben estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la misma”¹⁰.

“Las organizaciones a nivel general cuentan con cuatro tipos o niveles de macroprocesos de igual importancia”¹¹, los cuales son:

Procesos estratégicos: son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Establecen políticas, estrategias y líneas de acción generales para la supervivencia o mejor organización de la entidad y sus procesos. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos operativos o misionales: son aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

⁸ BELTRÁN, Jaime. Gestión basada en procesos. Madrid: Instituto Andaluz de Tecnología. p. 8 y 9

⁹ Grupo ACMS. ¿Qué es un proceso dentro de un Sistema de Gestión?. Disponible en Internet en: <http://www.grupoacms.net/index.php/calidad/iso-9000/127-que-es-un-proceso-dentro-de-un-sistema-de-gestion-que-significa-el-enfoque-basado-en-procesos>

¹⁰ TURMERO ASTROS, Iván José. Documentación del SGC: el enfoque basado en procesos. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos97/documentacion-del-sgc-enfoque-basado-procesos/documentacion-del-sgc-enfoque-basado-procesos.shtml>

¹¹ UNIVERSIDAD NACIONAL. Guía básica para documentar, caracterización de procesos. Bogota: La Universidad disponible en Internet en: ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf

Procesos de apoyo: son aquellos que dan soporte a los Procesos Operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos.

Procesos de evaluación: son aquellos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora, así mismo, permite el análisis del desempeño general de la organización.

Una manera de visualizar con mayor facilidad los procesos de las organizaciones es definiendo el “Mapa de Procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”¹², herramienta de vital importancia que refleja la distribución de los mismos y su interrelación. Cada organización debe definir el modelo de Mapa de Proceso que se ajuste a las necesidades internas y externas, complejidad de las actividades y direccionamiento organizacional.

Para la descripción de cada uno de los procesos de la organización y conocer su interrelación, es importante detallar todas las actividades, definiendo procedimientos que se pueden representar en diagramas de flujo o flujogramas con el fin de identificar gráficamente la definición de responsabilidades, ejecución y secuencia de las actividades del proceso; hoy en día existen en el mercado diversas aplicaciones que facilitan la implementación de estas herramientas para beneficio de la organización.

“La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso tales como proveedores, entradas, salidas, clientes, normatividad y recursos, y el cumplimiento del objetivo de cada proceso se deben controlar por medio de indicadores”¹³, así mismo, estableciendo la relación con los demás procesos internos y externos, definiendo objetivo, alcance y personal responsable.

Durante muchos años las organizaciones se basaron en modelos y teorías de otras empresas, sin tener en cuenta sus propias experiencias y los factores que influyen directa e indirectamente en el desarrollo de sus actividades. La Gerencia Basada en Procesos abre nuevos caminos que involucran a toda la organización y muestran la importancia de cómo cada actividad y cada proceso interviene en el logro de los objetivos, involucrando al talento humano para que reconozca su importancia en los deberes y funciones a realizar, fortaleciendo de esta manera el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia; factores que influyen para que una empresa garantice su competitividad.

¹² BELTRÁN, Jaime. Gestión basada en procesos. Madrid: Instituto Andaluz de Tecnología. p.20

¹³ Gerencia de procesos. Caracterización de procesos. Disponible en Internet en: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación desarrollado en el presente trabajo de grado es de carácter aplicado, teniendo en cuenta que mediante el conocimiento del funcionamiento de la Inmobiliaria MarElsa se diseña el sistema de gestión basado en procesos, el cual inicia desde la identificación y definición de los mismos hasta la elaboración del cronograma de actividades para su socialización e implementación.

Es importante resaltar, que la investigación aplicada busca utilizar los conocimientos que se adquieren. “Esta guarda íntima relación con la investigación básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”¹⁴.

El marco metodológico desarrollado se define en los siguientes pasos:

- Reunión preliminar con la Gerencia para identificar y definir los procesos que apunten al cumplimiento del direccionamiento estratégico.
- Diseño del Mapa de Procesos.
- Aplicación de entrevistas a los cargos de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Diseño de la caracterización de los procesos y definición de indicadores.
- Diseño de flujogramas de los procedimientos en los procesos misionales.
- Elaboración y validación de instructivos.

¹⁴ VERA Adrian. Principales tipos de Investigación. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>

- Elaboración del cronograma de comunicación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El equipo de Trabajo de la Inmobiliaria MarElsa está compuesto por 15 personas, de las cuales 7 se encuentran con vinculación directa y 8 son asesores externos. La muestra que se toma para la recolección de información es de 8 personas, 5 de vinculación directa y tres asesores externos.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el propósito de obtener mayor compromiso de todas las áreas de la empresa, se involucró al personal en el diseño de los procesos, caracterizaciones, procedimientos e instructivos. Por lo que se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección, en donde “se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de las respuestas, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas”¹⁵.

Las entrevistas se realizan a trabajadores claves en los procesos de la Inmobiliaria MarElsa, a continuación se relacionan sus cargos:

- Gerente.
- Asistente de Ventas.
- Asistente de Arriendos.
- Auxiliar Contable y de Arriendos.
- Asesora de Arriendos.

¹⁵ PELÁEZ Alicia. La Entrevista. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en Internet en:
http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

- Asesor de Ventas.
- Asesora del Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Contadora.

Alguna de las preguntas que hicieron parte de las entrevistas, tienen relación con la definición de sus funciones, interrelación con otros cargos, descripción detallada de sus actividades y procedimientos. De esta manera, se obtiene la información necesaria para interrelacionar y conocer el funcionamiento de la empresa e iniciar con el diseño de las caracterizaciones, procedimientos, elaboración de los instructivos y cronograma de comunicación.

Antes de la divulgación del sistema de gestión basado en procesos, se realizan pruebas de los flujogramas e instructivos para rectificar su flujo correcto y sensibilizar su entendimiento.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

4.1 PROCESOS DE LA INMOBILIARIA MARELSA

Teniendo en cuenta la estructura de la Inmobiliaria MarElsa, se identificaron seis procesos, los cuales se clasificaron en tres tipos: Gerencial, Misionales y de Apoyo.

El proceso de Gestión Gerencial, es el que define los lineamientos y direccionamiento estratégico de la empresa, realiza seguimiento y controla el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

Los procesos Misionales, son los que desarrollan el cumplimiento del objeto social de la empresa y por lo tanto son los que mayor impacto tienen en el logro de sus objetivos. Estos se clasifican en tres procesos: 1. Captación y Promoción; 2. Ventas; 3. Arriendos. El primero y tercero, están compuestos por subprocesos que complementan cada proceso misional.

Finalmente, se identificaron los Procesos de Apoyo, los cuales proporcionan los recursos al resto de procesos para su adecuado funcionamiento. Se dividen en dos: 1. Recursos Humanos; 2. Financiero y Contable.

Para una mayor visualización de los procesos, su interacción y esquema general, se diseñó el Mapa de Procesos que se ve a continuación en la figura 2.

Figura 2. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Con la información recolectada sobre las actividades y procedimientos que se realizan en los diferentes procesos de la Inmobiliaria, se procedió a realizar la caracterización de estos, además de los subprocesos, en donde en cada una se identificó y definió su objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, recursos y documentos.

Seguidamente, se definieron los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos y subprocesos. Dentro de estos se encuentra su descripción, la unidad de medida, periodicidad de cálculo, meta esperada, fórmula matemática, vigencia, el responsable de su cálculo y por lo tanto dueño del proceso o subproceso y los niveles de actuación que el responsable debe llevar a cabo según el resultado arrojado por el indicador.

En los Procesos Misionales, se diseñaron procedimientos en flujogramas, para que de una forma mucho más amigable y fácil de entender, los trabajadores comprendan gráficamente la secuencia de las actividades y sus responsables. Para esto fue necesario la capacitación y la implementación de la aplicación Bizagi Process Modeler, la cual es utilizada para la diagramación y simulación de procesos.

Los flujogramas tienen tres componentes primordiales: Inicio/Fin, Acciones y Decisiones. Igualmente, utiliza una serie de simbología que se interpreta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Símbolos convencionales del flujograma

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Círculo 		Comienzo o final del proceso
Rombo		Punto de decisión y dirección del flujo de trabajo según respuesta Si o No

Cuadro 1. (Continuación)

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Rectángulo con puntas circulares		Actividades
Flecha		Flujo de influencia/acción
Rectángulo		Documento generado en el proceso
Cilindro		Base de datos

Fuente: Elaboración propia de Autores.

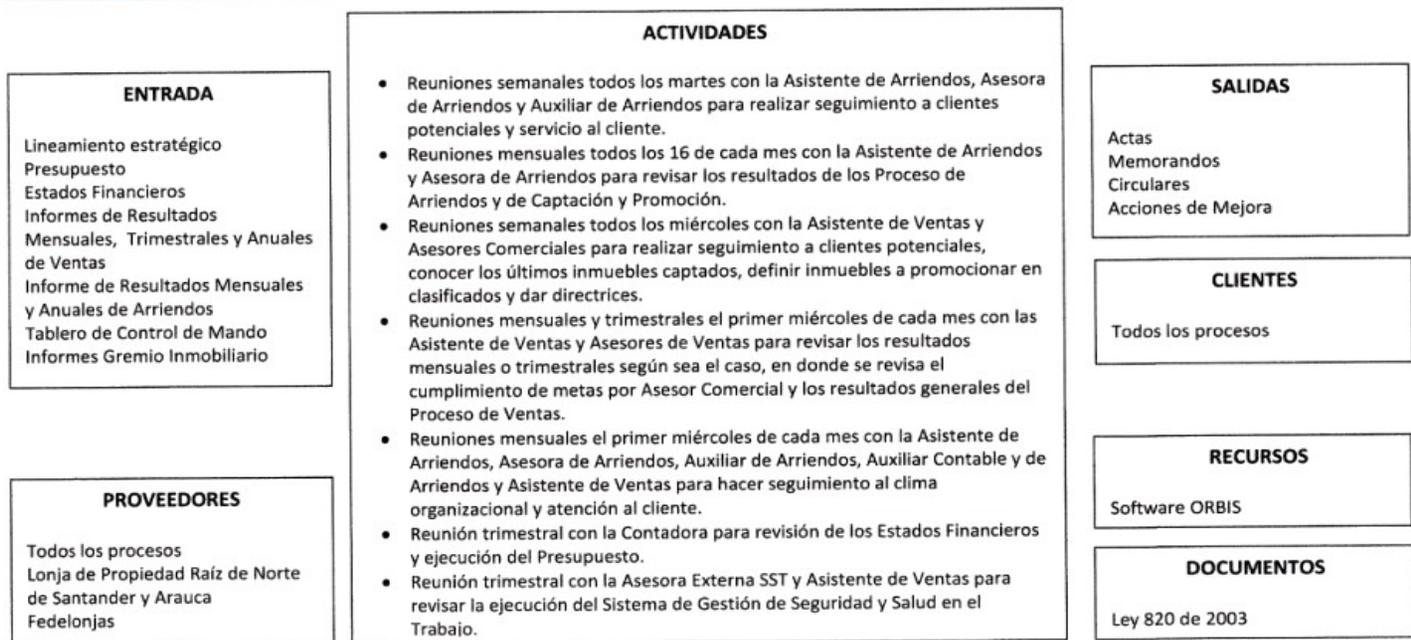
Por otro lado, teniendo en cuenta la información recolectada en las entrevistas, se determinó que muchos de los errores que se presentan en los procedimientos son por falta de conocimiento o dudas del cómo se hace una actividad específica, razón por la cual fue necesario definir y diseñar los instructivos que permitan la adecuada y correcta ejecución detallada de ciertas actividades en los procedimientos de los procesos misionales. Los instructivos diseñados fueron en total 13, los cuales se probaron en su totalidad por trabajadores que no desempeñan esas actividades, lo cual sirvió para la validación de los mismos. Estos instructivos se encuentran relacionados en los anexos del presente trabajo.

4.2.1 Proceso gestión gerencial. En la caracterización del Proceso Gerencial se definió como objetivo la planeación, dirección y control del direccionamiento estratégico de la Inmobiliaria MarElsa, para lo cual fue necesario diseñar un Cuadro de Control de Mando (Véase cuadro 3) como una herramienta práctica que le proporcione a la Gerencia, la rápida y fácil revisión, seguimiento y control del desempeño de cada proceso, facilitando así la toma de decisiones.

Cuadro 2. Caracterización proceso gestión gerencial

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Página 1 de 2

NOMBRE DEL PROCESO:	GESTIÓN GERENCIAL
OBJETIVO:	Planear, dirigir y controlar el direccionamiento estratégico de la Inmobiliaria MarElsa.
ALCANCE:	El proceso inicia con la definición del direccionamiento estratégico hasta su ejecución y control.
PROCESOS INVOLUCRADOS:	Todos los procesos



Cuadro 2. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014 Versión: 01
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Página 2 de 2

INDICADOR GESTIÓN GERENCIAL

$$\frac{\text{\# Indicadores que cumplen la meta}}{\text{\# Total de indicadores}} \times 100$$

FICHA DEL INDICADOR GESTIÓN GERENCIAL	
DESCRIPCIÓN	Medir el porcentaje de cumplimiento de los indicadores de todos los procesos.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Mensual
META	100%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\text{\# Indicadores que cumplen la meta}}{\text{\# Total de indicadores}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Gerente
NIVEL DE ACTUACION:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div>Menor a 80% - Reunión con todo el personal de la empresa para evaluar el desempeño y redefinir acciones de mejora.</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div>Entre 80 % y 99% - Reunión motivacional con los responsables de cada proceso.</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div>Igual a 100%</div> </div> </div>

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia de Autores.

Cuadro 3. Control de mando

 CUADRO DE CONTROL DE MANDO							
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA MEDICION	RANGO	RESPONSABLE	RESULTADO
Gerencial	Medir el porcentaje de cumplimiento de los indicadores de todos los procesos.	Gestión Gerencial	100%	Mensual	< 80	Gerente	
					80 al 99		
					100		
Captación y Promoción	Cuantificar la cantidad de nuevos inmuebles consignados en ventas y arriendos al final del periodo.	Captación Inmuebles Arriendos	25 Und.	Mensual	< 20	Asesora de Arriendos	
					20 y 24		
		25					
		Captación Inmuebles Ventas	30 Und.	Mensual	< 25	Asistente de Ventas	
	25 y 29						
	30						
	Medir la cantidad de los nuevos clientes potenciales que llegan a la empresa al final del periodo.	Captación Clientes Arriendos	15 Und.	Mensual	< 10	Asesora de Arriendos	
					10 y 14		
15							
Captación Clientes Ventas		10 Und.	Mensual	< 7	Asistente de Ventas		
	7 y 9						
10							
Ventas	Medir el incremento de los ingresos por ventas mensuales acumuladas del año actual con respecto al año anterior.	Ventas	15%	Mensual	< 10	Asistente de Ventas	
					10 y 14		
					15		

Cuadro 3. (Continuación)

Arrendos	Medir el incremento de los ingresos por arrendos mensuales acumulados del año actual con respecto al año anterior.	Arrendamientos	15%	Mensual	< 8	Asistente de Arrendos	
					8 y 14		
					15		
	Determinar el porcentaje de facturas entregadas a los clientes arrendatarios que van al día a más tardar el último día de cada mes.	Facturación	100%	Mensual	< 95	Auxiliar Contable y Arrendos	
					95 y 99		
					100		
	Determinar el porcentaje de participación de la cartera de arrendatarios del total de facturación de arrendos del mes.	Cartera	25%	Mensual	< 35	Asistente de Arrendos	
					26 y 35		
					100		
	Determinar el porcentaje de participación de la cartera mayor a 90 días de arrendatarios del total del valor de la cartera de arrendatarios del mes.	Cartera 90 días	15%	Mensual	< 20	Asistente de Arrendos	
					16 y 20		
					15		
	Calcular el porcentaje de respuestas por escrito donde se informa al arrendatario la solución o responsabilidad de la reparación, sobre el total de requerimientos de las reparaciones pendientes por responder.	Reparaciones	80%	Bimensual	< 65	Asistente de Arrendos	
					66 y 79		
					80		
	Calcular el porcentaje de respuestas por escrito donde se informa al arrendatario la solución o responsabilidad de la reparación, sobre el total de requerimientos de las reparaciones pendientes por responder.	Terminación de Contratos	3 Días	Mensual	> 8	Asistente de Arrendos	
					7 y 4		
					3		

Cuadro 3. (Continuación)

Recursos Humanos	Medir la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal en relación al número promedio de trabajadores en un periodo determinado.	Contratación de Personal	10%	Anual	< 10	Auxiliar Contable y Arriendos	
					> 10		
					Igual a 10		
	Medir el cumplimiento de las actividades del cronograma del SG-SST.	SG-SST	100%	Mensual	< 80	Presidente del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST	
					80 y 99		
					100		
Contable y Financiero	Medir el cumplimiento de ejecución del presupuesto anual.	Ejecución Presupuestal	100%	Trimestral	< 85	Contador	
					85 y 99		
					100		
	Mide el margen de utilidad que se obtienen de las ventas.	Margen Operacional	30%	Trimestral	< 20	Contador	
					20 y 29		
					30		

Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.2 Proceso de captación y promoción. Con la finalidad de conseguir y aumentar el portafolio de inmuebles, y aumentar el número de clientes potenciales para venta y/o arriendos, se caracterizó en el Cuadro 4 el Proceso de Captación y Promoción, del cual se desprenden 3 procedimientos: Captación de Inmuebles Arriendo (Figura 3), Captación de Inmuebles Venta (Figura 4) y Promoción de Inmuebles (Figura 5). Para desarrollar ciertas actividades de los procedimientos de Captación de Inmuebles Arriendo y Captación Inmuebles Ventas, se requieren de los Instructivos: Ingreso Inmuebles Base de Datos e Ingreso Inmuebles Página Web, los cuales se pueden encontrar respectivamente en los anexos A y B. En cuanto, al procedimiento de Promoción de Inmuebles, remitirse al Anexo E Documentos Contables.

Cuadro 4. Caracterización proceso captación y promoción

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACION DE PROCESOS	Versión: 01
Página 1 de 3		
NOMBRE DEL PROCESO:	CAPTACION Y PROMOCIÓN	
OBJETIVO:	Conseguir la mayor cantidad de inmuebles y clientes potenciales para ventas y/o arriendos.	
ALCANCE:	El proceso inicia desde la captación de nuevos inmuebles para arriendo o venta hasta su promoción, obteniendo como resultado de la promoción la captación de nuevos clientes.	
PROCESOS INVOLUCRADOS:	Gestión Gerencial, Ventas, Arriendos, Recursos Humanos, Contable y Financiero	
<p style="text-align: center;">ENTRADA</p> Solicitud de consignación de inmuebles Necesidades del mercado Necesidad de recordación de la empresa Invitación a ferias inmobiliarias	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> Ver diagrama de Flujo Procedimiento de Captación de Inmuebles Arriendo. Figura 3 Ver diagrama de Flujo Procedimiento de Captación de Inmuebles Venta. Figura 4 Ver diagrama de Flujo Procedimiento de Promoción de Inmuebles. Figura 5	<p style="text-align: center;">SALIDAS</p> Inmuebles consignados Clientes Compradores Clientes Arrendatarios Publicidad Informe Inmuebles Consignados Informe Control de Llaves
<p style="text-align: center;">PROVEEDORES</p> Lonja de Propiedad Raíz de Santander y Arauca Medios publicitarios Gerencia Asesores de Ventas Asistente de Ventas Asesor de Arriendos Auxiliar de Arriendos	<p style="text-align: center;">DOCUMENTOS</p> Formato consignación de venta/arriendo Formato de inmuebles con Avisos Ventas/Arriendos Formato Control avisos Metálicos Control Llaves Inmuebles Venta/arriendo Control Clientes por Asesor de Ventas	<p style="text-align: center;">RECURSOS</p> Base de datos
		<p style="text-align: center;">CLIENTES</p> Proceso de Ventas Proceso de Arriendos Gerencia

Cuadro 4. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACION DE PROCESOS	Versión: 01
INDICADOR CAPTACIÓN DE INMUEBLES Sumatoria de nuevos inmuebles consignados		Página 2 de 3

FICHA DEL INDICADOR CAPTACIÓN DE INMUEBLES							
DESCRIPCIÓN	Cuantificar la cantidad de nuevos inmuebles consignados en ventas y arriendos al final del periodo.						
UNIDAD	Und.						
PERIODICIDAD	Mensual						
META	Para Arriendo: 25 Para Ventas: 30						
FORMULA MATEMÁTICA	Σ nuevos inmuebles consignados en el último mes						
VIGENCIA	Anual						
RESPONSABLE	Para Arriendo: Asesora de Arriendos Para Ventas: Asistente de Ventas						
NIVEL DE ACTUACION ARRIENDOS:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;"></td> <td>Menor a 20 - Reunión con la Gerencia revisar estrategias de incentivos.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Entre 20 y 24 – Reunión con la Asistente de Arriendos para aumentar el número de recorridos semanales.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Mayor o igual a 25</td> </tr> </table>		Menor a 20 - Reunión con la Gerencia revisar estrategias de incentivos.		Entre 20 y 24 – Reunión con la Asistente de Arriendos para aumentar el número de recorridos semanales.		Mayor o igual a 25
	Menor a 20 - Reunión con la Gerencia revisar estrategias de incentivos.						
	Entre 20 y 24 – Reunión con la Asistente de Arriendos para aumentar el número de recorridos semanales.						
	Mayor o igual a 25						
NIVEL DE ACTUACION VENTAS:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;"></td> <td>Menor a 25 – Reunión con la Gerencia para coordinar recorridos de búsqueda de inmuebles.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Entre 25 y 29 - Reunión con Asesores de Venta e intensificar búsqueda por medios de promoción.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Mayor o igual a 30</td> </tr> </table>		Menor a 25 – Reunión con la Gerencia para coordinar recorridos de búsqueda de inmuebles.		Entre 25 y 29 - Reunión con Asesores de Venta e intensificar búsqueda por medios de promoción.		Mayor o igual a 30
	Menor a 25 – Reunión con la Gerencia para coordinar recorridos de búsqueda de inmuebles.						
	Entre 25 y 29 - Reunión con Asesores de Venta e intensificar búsqueda por medios de promoción.						
	Mayor o igual a 30						

Cuadro 4. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
		Versión: 01
CARACTERIZACION DE PROCESOS		Página 3 de 3

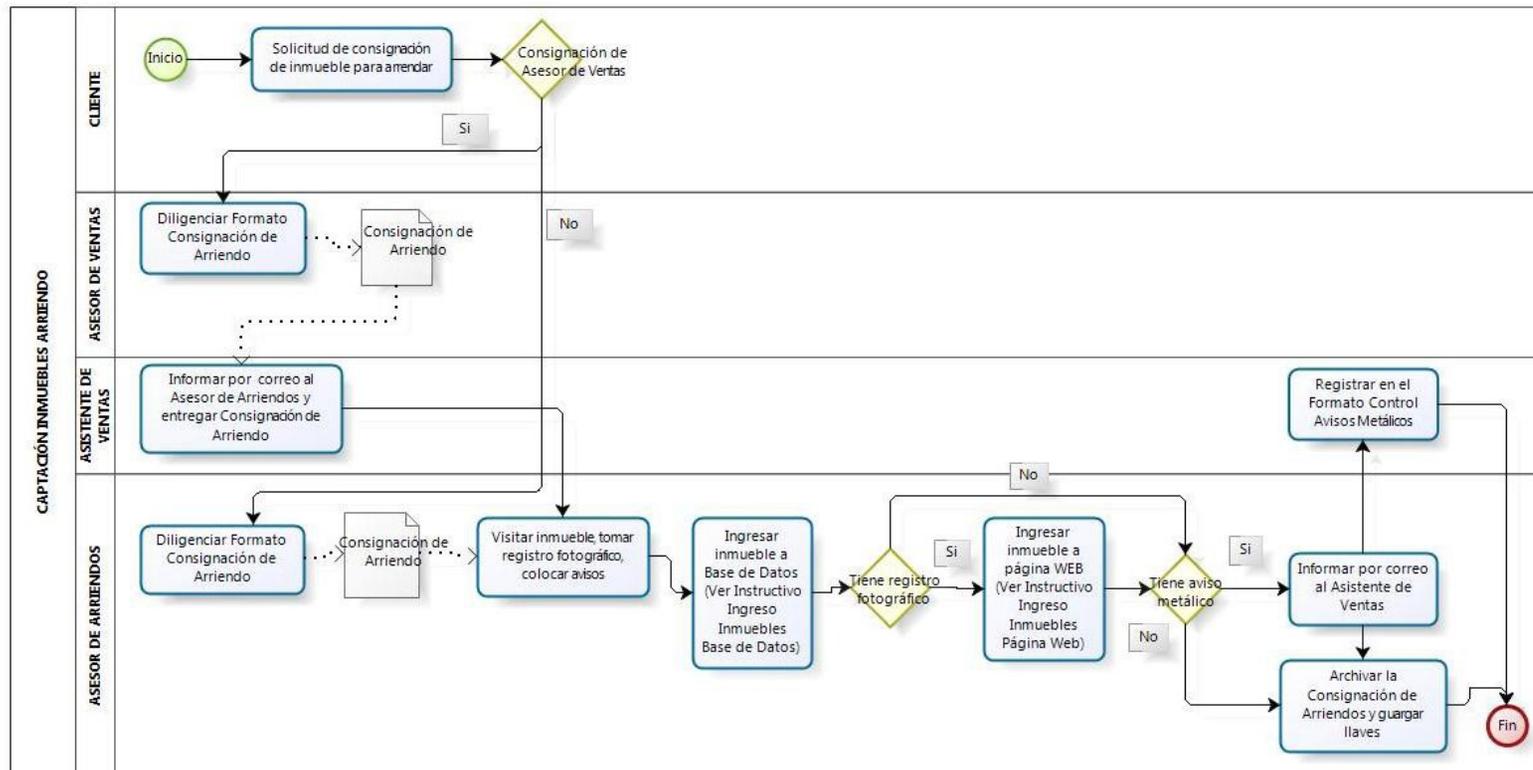
INDICADOR CAPTACIÓN DE CLIENTES Sumatoria de nuevos clientes potenciales captados

FICHA DEL INDICADOR CAPTACIÓN DE CLIENTES							
DESCRIPCIÓN	Medir la cantidad de los nuevos clientes potenciales que llegan a la empresa al final del periodo.						
UNIDAD	Und.						
PERIODICIDAD	Mensual						
META	Para Arriendo: 15 Para Ventas: 10						
FORMULA MATEMÁTICA	Σ nuevos clientes potenciales captados en el último mes						
VIGENCIA	Anual						
RESPONSABLE	Para Arriendo: Asesora de Arriendos Para Ventas: Asistente de Ventas						
NIVEL DE ACTUACION ARRIENDOS:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;"></td> <td>Menor a 10 - Reunión con la Gerencia para revisar medios de promoción.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Entre 10 y 14 – Reunión con la Asistente de Arriendos para revisar inmuebles promocionados.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Mayor o igual 15</td> </tr> </table>		Menor a 10 - Reunión con la Gerencia para revisar medios de promoción.		Entre 10 y 14 – Reunión con la Asistente de Arriendos para revisar inmuebles promocionados.		Mayor o igual 15
	Menor a 10 - Reunión con la Gerencia para revisar medios de promoción.						
	Entre 10 y 14 – Reunión con la Asistente de Arriendos para revisar inmuebles promocionados.						
	Mayor o igual 15						
NIVEL DE ACTUACION VENTAS:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;"></td> <td>Menor a 7 - Reunión con la Gerencia para revisar medios de promoción.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Entre 7 y 9 - Reunión con la Gerencia y Asesores de Venta para revisar inmuebles promocionados.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Mayor o igual a 10</td> </tr> </table>		Menor a 7 - Reunión con la Gerencia para revisar medios de promoción.		Entre 7 y 9 - Reunión con la Gerencia y Asesores de Venta para revisar inmuebles promocionados.		Mayor o igual a 10
	Menor a 7 - Reunión con la Gerencia para revisar medios de promoción.						
	Entre 7 y 9 - Reunión con la Gerencia y Asesores de Venta para revisar inmuebles promocionados.						
	Mayor o igual a 10						

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

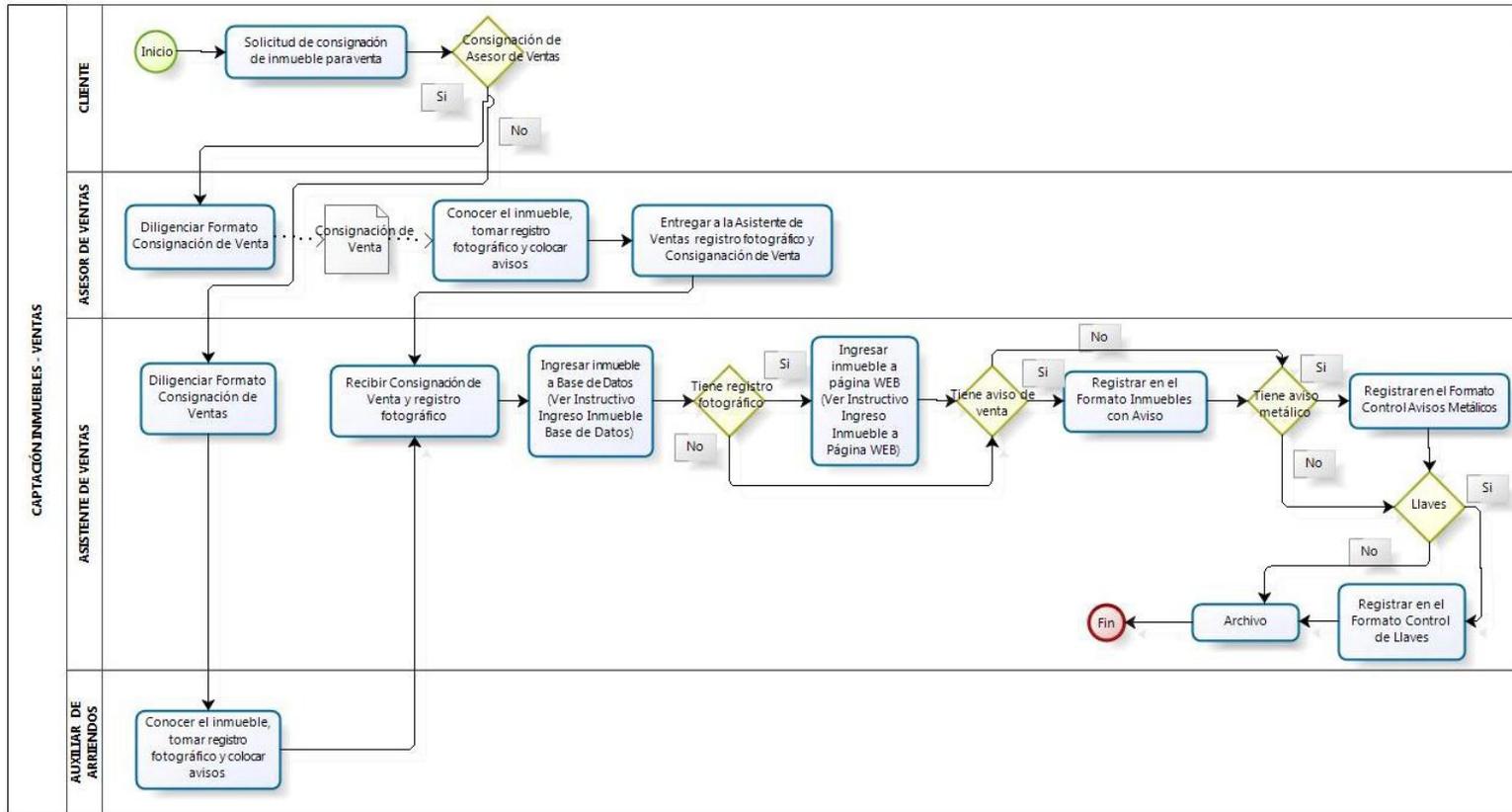
Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 3. Procedimiento captación de inmuebles arriendos



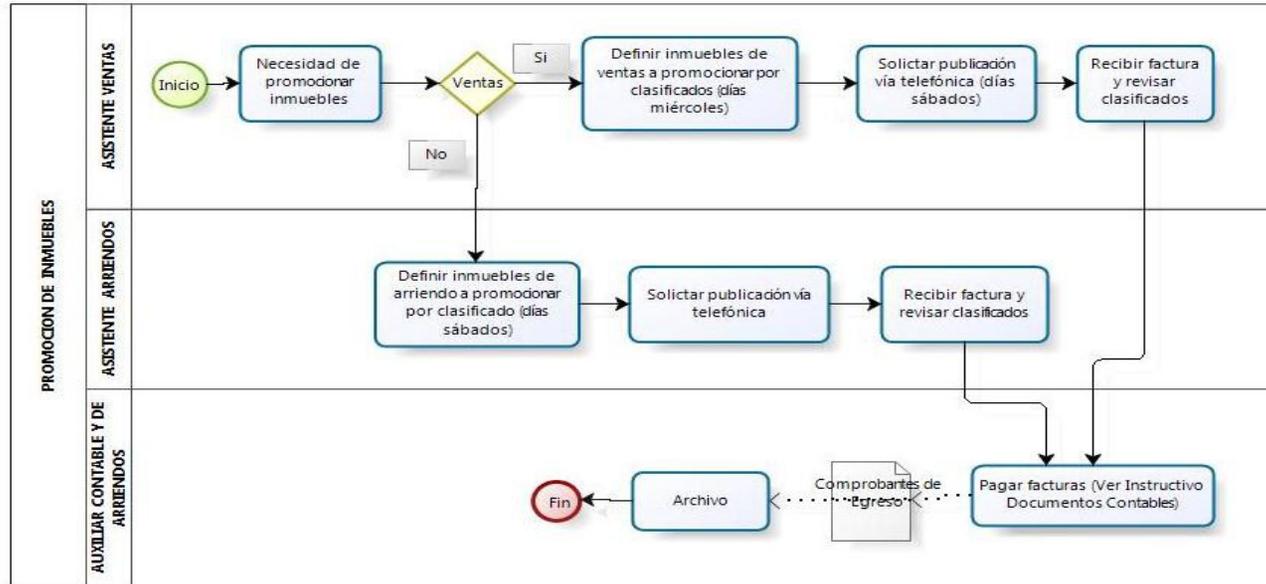
Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 4. Procedimiento captación de inmuebles ventas



Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 5. Procedimiento promoción de inmuebles



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.3 Proceso de ventas. Para medir los resultados del proceso de ventas, se fijó como indicador la medición del incremento porcentual de los ingresos por ventas mensuales acumuladas del año actual con respecto de los ingresos acumulados en el mismo mes del año anterior. El alcance de esta caracterización (Véase Cuadro 5), es iniciar el proceso desde el primer contacto con el cliente comprador, asesorarlo oportuna y eficazmente, cerrar negocios y llegar hasta el pleno cumplimiento de las condiciones pactadas.

De este proceso se desprende un procedimiento que se puede observar en la Figura 6 Proceso de Ventas. Así mismo, a éste se relacionan dos instructivos, el primero se puede encontrar en el Anexo C con el nombre Factura de Venta y el segundo en el Anexo E con el nombre Documentos Contables.

Cuadro 5. Caracterización proceso de ventas



Cuadro 5. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACION DE PROCESOS	Versión: 01
Página 2 de 2		

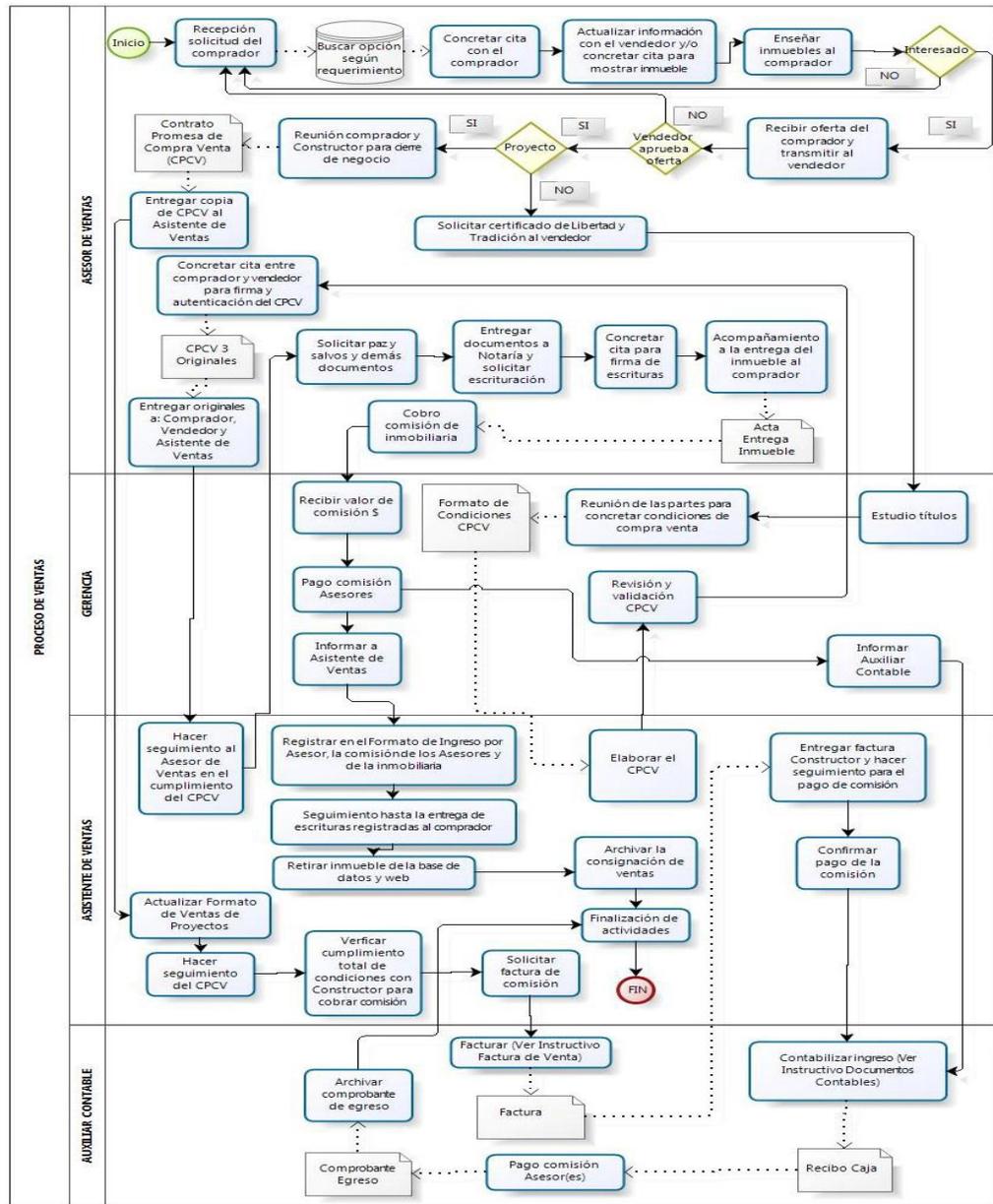
INDICADOR VENTAS
$\frac{\text{Ingresos acumulados ventas año actual} - \text{Ingresos acumulados ventas año anterior}}{\text{Ingresos acumulados ventas año anterior}} \times 100$

FICHA DEL INDICADOR VENTAS	
DESCRIPCIÓN	Medir el incremento de los ingresos por ventas mensuales acumuladas del año actual con respecto al año anterior.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Mensual
META	15%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\text{Ingresos acumulados ventas año actual} - \text{Ingresos acumulados ventas año anterior}}{\text{Ingresos acumulados ventas año anterior}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Asistente de Ventas
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 10% - Reunión con la Gerencia para replantear estrategias de ventas. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 10% y 14% - Reunión con la Gerencia para revisar estrategias de promoción y metas individuales de los Asesores. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Mayor o igual a 15% </div> </div>

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 6. Procedimiento ventas



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.4 Proceso de arriendos. Es es el más extenso de los procesos misionales de la empresa, por lo que fue necesario desplegarlo en tres subprocesos: Arrendamientos, Facturación y Cartera, y Reparaciones.

4.2.4.1 Subproceso arrendamientos. Al igual que el Proceso de Ventas, este subproceso tiene como medición el aumento porcentual de los ingresos mensuales acumulados respecto a los del año anterior. Es decir, para la empresa es muy importante apuntarle al crecimiento de sus ingresos, lo cual le permite dar cumplimiento a uno de sus objetivos estratégicos, que consiste en aumentar la cobertura del servicio de arrendamientos en los estratos medios y altos, en donde se maneja un alto promedio de canon de arrendamiento permitiéndole a la empresa comisionar un mayor valor.

En el Cuadro 6, se encuentra la caracterización del Subproceso de Arrendamientos, el cual va relacionado al procedimiento plasmado en la Figura 7. Los Instructivos que se involucran en éste subproceso son: Estudio de Arrendamiento (Véase el Anexo F), Generar Contrato en Orbis (Véase el Anexo G), Documentos Contables (Véase el Anexo E), Factura Individual (Véase el Anexo D) e Inventario Inicial (Véase el Anexo H).

Cuadro 6. Caracterización subproceso arrendamientos



Cuadro 6. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACION DE PROCESOS	Versión: 01
Página 2 de 2		

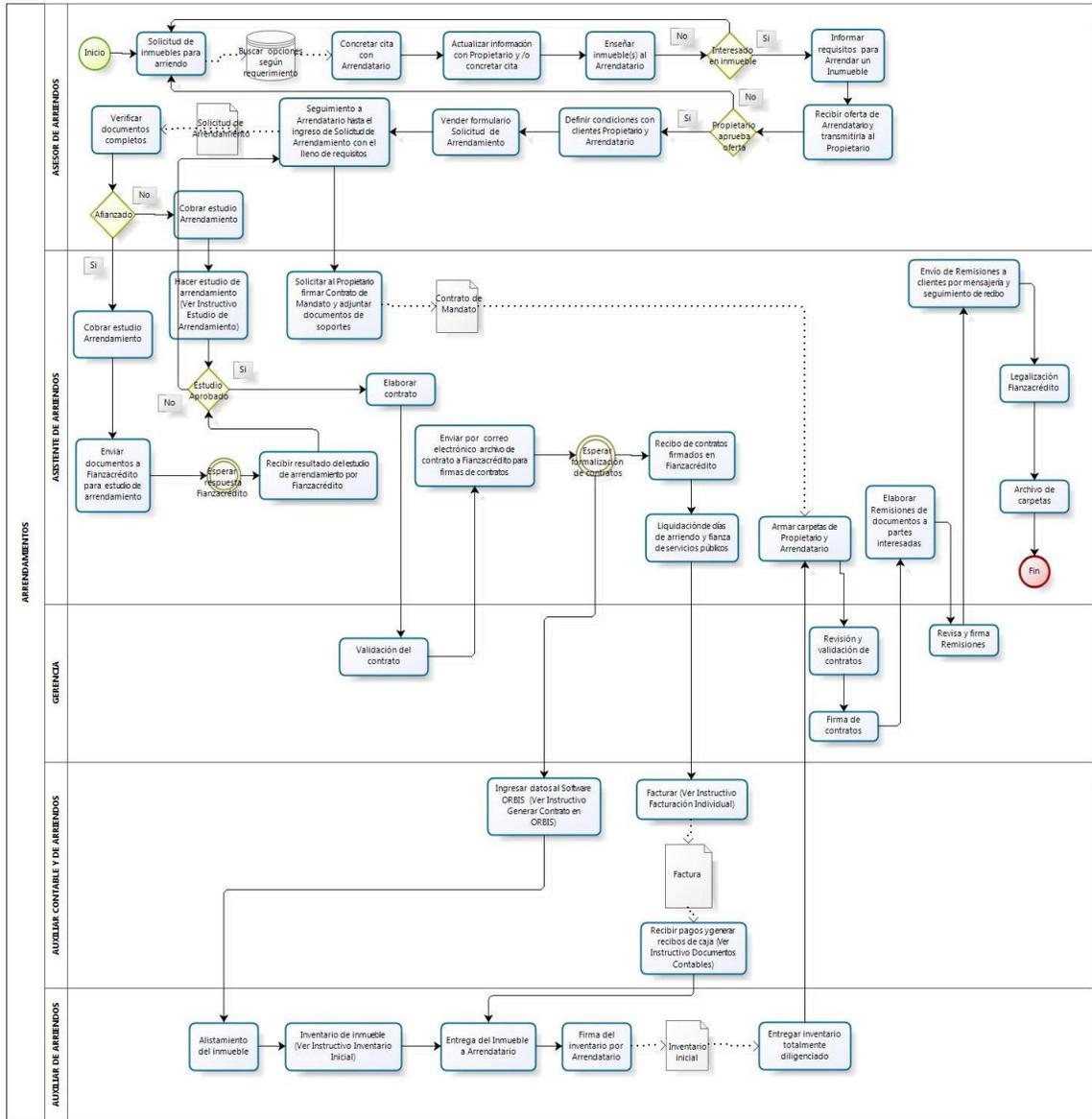
INDICADOR ARRENDAMIENTOS
$\frac{\text{Ingresos acumulados arriendos año actual} - \text{Ingresos acumulados arriendos año anterior}}{\text{Ingresos acumulados arriendos año anterior}} \times 100$

FICHA DEL INDICADOR ARRENDAMIENTOS	
DESCRIPCIÓN	Medir el incremento de los ingresos por arriendos mensuales acumulados del año actual con respecto al año anterior.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Mensual
META	15%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\text{Ingresos acumulados arriendos año actual} - \text{Ingresos acumulados arriendos año anterior}}{\text{Ingresos acumulados arriendos año anterior}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Asistente de Arriendos
NIVEL DE ACTUACION:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 8% - Reunión con la Gerencia para replantear estrategias de arriendos. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 8 % y 14% - Reunión motivacional con la Gerencia y Asesores. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Mayor o igual a 15% </div> </div>

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 7. Procedimiento arrendamientos



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.4.2 Subproceso facturación y cartera. Este pretende cumplir con la entrega oportuna de la facturación a los Arrendatarios, así como el pronto recaudo y recuperación de cartera (Véase Caracterización Facturación y Cartera Cuadro 7).

Para entender claramente el funcionamiento de éste subproceso, se fijaron dos procedimientos, el primero llamado Facturación (Véase Figura 8) y el segundo Cartera (Véase Figura 9). El Procedimiento de Facturación requiere el uso de los instructivos Causación y Facturación (Véase el Anexo I) y Facturación Parcial (Véase el Anexo J). Por otro lado, el subproceso de Cartera remite al uso del Instructivo relacionado en el Anexo K, Cobro Jurídico.

Cuadro 7. Caracterización subproceso facturación y cartera



Cuadro 7. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 01
		Página 2 de 4

INDICADOR FACTURACIÓN

$$\frac{\# \text{ Clientes al día} - \# \text{ facturas pendientes por entregar de clientes al día}}{\# \text{ Clientes al día}} \times 100$$

FICHA DEL INDICADOR FACTURACIÓN	
DESCRIPCIÓN	Determinar el porcentaje de facturas entregadas a los clientes arrendatarios que van al día a más tardar el último día de cada mes.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Mensual
META	100%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\# \text{ Clientes al día} - \# \text{ facturas pendientes por entregar de clientes al día}}{\# \text{ Clientes al día}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Auxiliar Contable y de Arriendos
NIVEL DE ACTUACION:	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 95% - Reunión con la Gerencia para revisar proveedor de mensajería. </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 95 % y 99% - Revisión fecha entrega de facturación a la empresa de mensajería y/o requerimiento al proveedor de mensajería. </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Igual a 100% </div>

Cuadro 7. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 01
		Página 3 de 4

INDICADOR CARTERA

$$\frac{\text{Cartera total del mes}}{\text{Total facturación de arriendos del mes}} \times 100$$

FICHA DEL INDICADOR CARTERA							
DESCRIPCIÓN	Determinar el porcentaje de participación de la cartera de arrendatarios del total de facturación de arriendos del mes.						
UNIDAD	%						
PERIODICIDAD	Mensual						
META	25%						
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\text{Cartera total del mes}}{\text{Total facturación de arriendos del mes}} \times 100$						
VIGENCIA	Anual						
RESPONSABLE	Asistente de Arriendos						
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;"></td> <td>Mayor a 35% - Reunión con la Gerencia para realizar cobro intensivo y tomar medidas necesarias para recuperar la cartera.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Entre 26 % y 35% - Reunión con Gerencia para determinar motivos del aumento de cartera y tomar medidas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>Menor o Igual a 25%</td> </tr> </table>		Mayor a 35% - Reunión con la Gerencia para realizar cobro intensivo y tomar medidas necesarias para recuperar la cartera.		Entre 26 % y 35% - Reunión con Gerencia para determinar motivos del aumento de cartera y tomar medidas.		Menor o Igual a 25%
	Mayor a 35% - Reunión con la Gerencia para realizar cobro intensivo y tomar medidas necesarias para recuperar la cartera.						
	Entre 26 % y 35% - Reunión con Gerencia para determinar motivos del aumento de cartera y tomar medidas.						
	Menor o Igual a 25%						

Cuadro 7. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014 Versión: 01
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Página 4 de 4

INDICADOR CARTERA 90 DÍAS

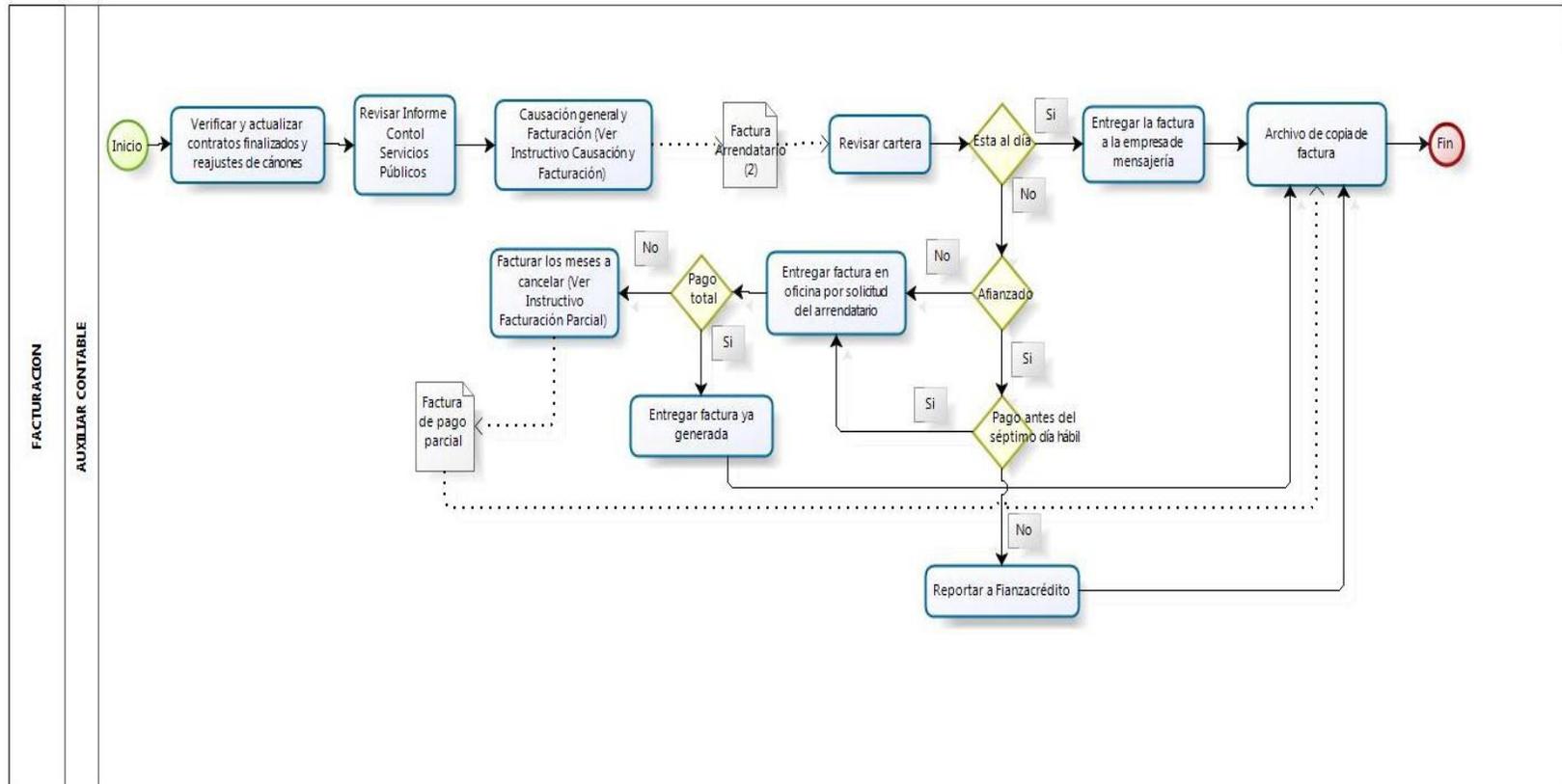
$$\frac{\text{Cartera mayor a 90 días}}{\text{Total cartera}} \times 100$$

FICHA DEL INDICADOR CARTERA 90 DÍAS	
DESCRIPCIÓN	Determinar el porcentaje de participación de la cartera mayor a 90 días de arrendatarios del total del valor de la cartera de arrendatarios del mes.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Mensual
META	15%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\text{Cartera mayor a 90 días}}{\text{Total cartera}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Asistente de Arriendos
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Mayor a 20% - Reunión con la Gerencia para revisar efectividad del Asesor Jurídico externo e intensificar cobros. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 16 % y 20 % - Reunión con la Gerencia para determinar las causas por el aumento de la cartera a más de 90 días, tomar medidas. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Igual o menor a 15% </div> </div>

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

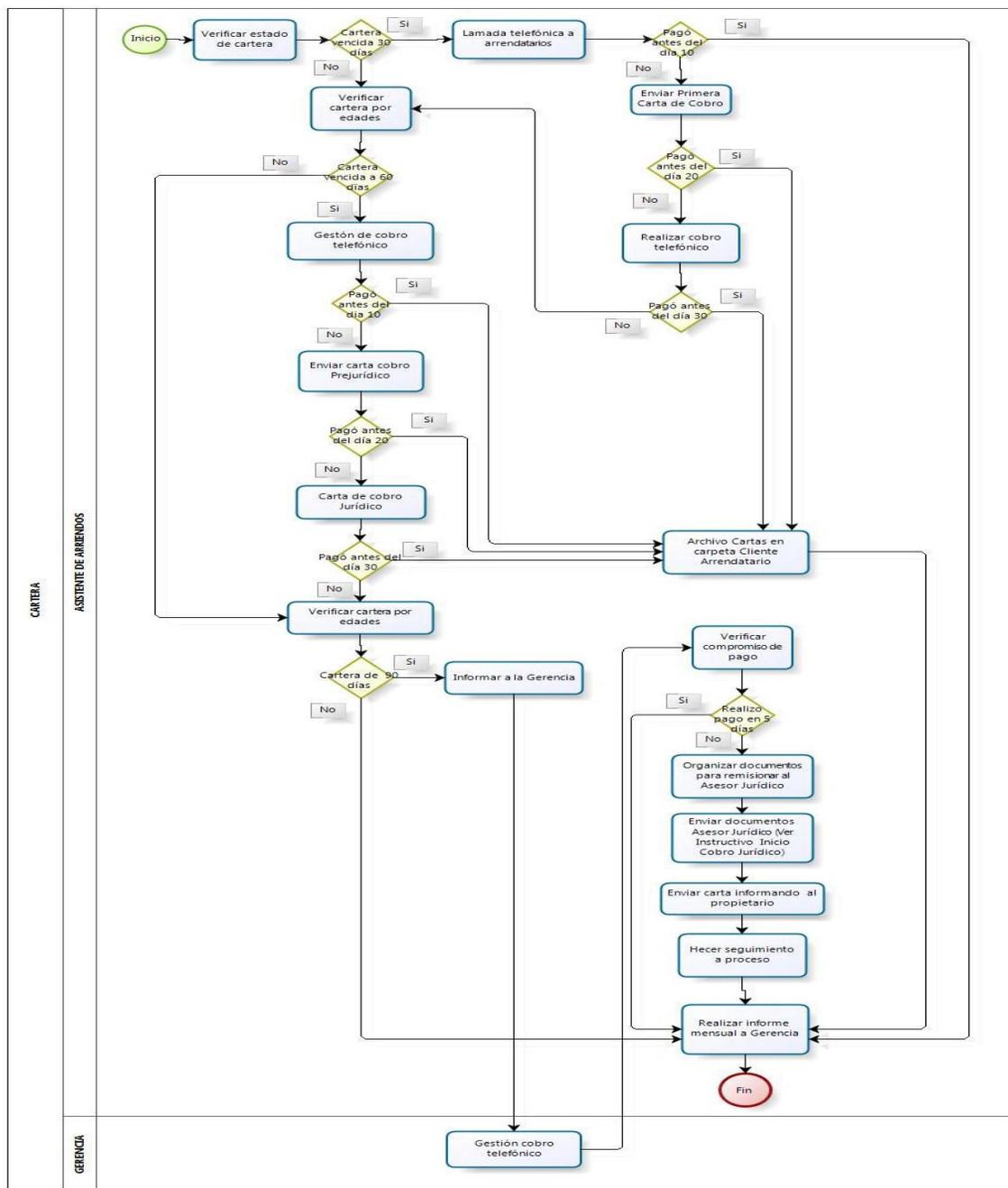
Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 8. Procedimiento facturación



Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 9. Procedimiento cartera



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.4.3 Subproceso reparaciones. La finalidad de este subproceso es darle oportuna solución y respuesta a los Arrendatarios que le informen a la empresa los daños que puedan presentar los inmuebles y soliciten así su reparación. Este subproceso busca brindarle al cliente un inmueble digno y apto para su uso y promover la importancia de la conservación y el adecuado mantenimiento de los inmuebles.

La caracterización de este subproceso se relaciona en el Cuadro 8, del cual se deriva un procedimiento que se encuentra en la Figura 10 y finalmente nos dirige a los Instructivos Historial Orbis (Véase el Anexo L) y Documentos Contables (Véase el Anexo E).

Cuadro 8. Caracterización subproceso reparaciones

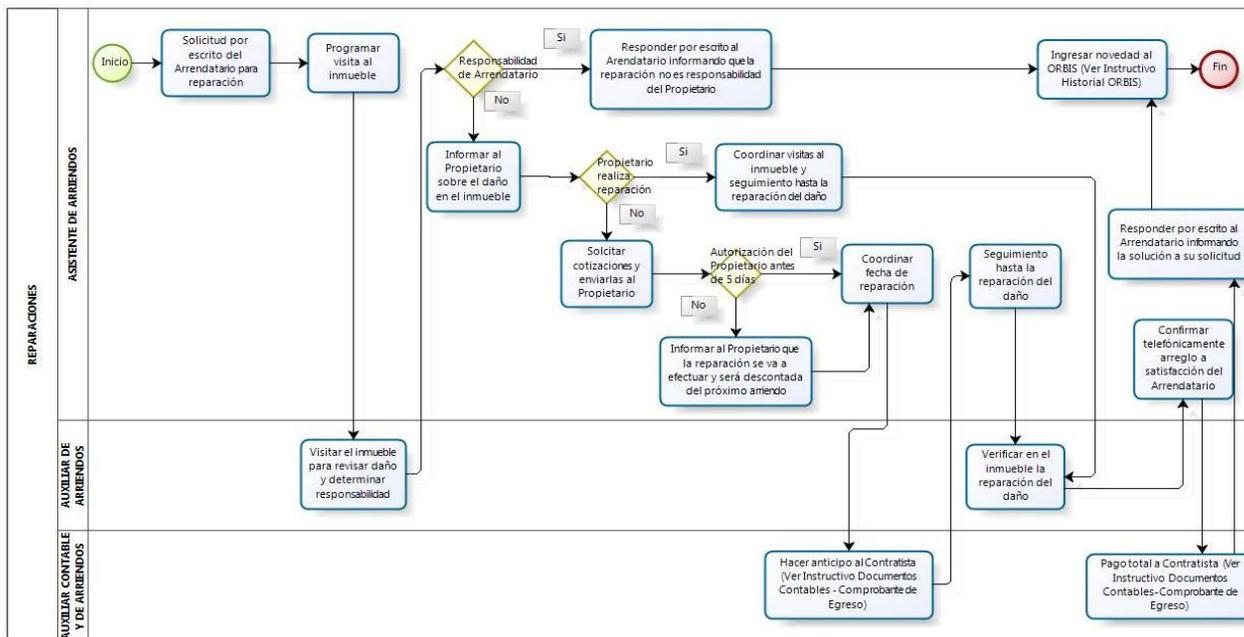


Cuadro 8. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 01
Página 2 de 2		
INDICADOR REPARACIONES		
$\frac{\# \text{ Respuestas a requerimientos de reparaciones en el último mes}}{\# \text{ Requerimientos de reparaciones pendientes}} \times 100$		
FICHA DEL INDICADOR REPARACIONES		
DESCRIPCIÓN	Calcular el porcentaje de respuestas por escrito donde se informa al arrendatario la solución o responsabilidad de la reparación, sobre el total de requerimientos de las reparaciones pendientes por responder.	
UNIDAD	%	
PERIODICIDAD	Bimensual	
META	80%	
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\# \text{ Respuestas a requerimientos de reparaciones en el último mes}}{\# \text{ Requerimientos de reparaciones pendientes}} \times 100$	
VIGENCIA	Anual	
RESPONSABLE	Asistente de Arriendos	
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 65% - Reunión con la Gerencia para hacerle un seguimiento más intensivo a los requerimientos con mayor retraso de respuesta. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 66% y 80% - Reunión con el Auxiliar de Arriendos y revisar los motivos que generan los retrasos en las respuestas a los requerimientos y tomar medidas. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Mayor o igual a 80% </div> </div>	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:

Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 10. Procedimiento de reparaciones



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.4.4 Subproceso terminación de contrato. Este busca disminuir la diferencia entre los días de la fecha de finalización de los contratos de arrendamiento y la fecha de entrega o restitución del inmueble por parte del Arrendatario a la inmobiliaria. (Véase Caracterización en el Cuadro 9). Como resultado de las entrevistas, se determinó que ésta diferencia de tiempo resulta del inadecuado estado del inmueble al momento del inventario final, por lo que la empresa se ve en la necesidad de aplazar la restitución del mismo. Por lo anterior, en el diseño del

procedimiento (Véase Figura 11), se incluyen ciertas actividades previas a la entrega del inmueble que permiten asesorar oportunamente al Arrendatario sobre las condiciones de entrega. Los instructivos relacionados al presente subprocesos son Documentos Contables (Véase el Anexo E) e Inventario Final (Véase el Anexo M).

Cuadro 9. Caracterización subproceso terminación de contratos

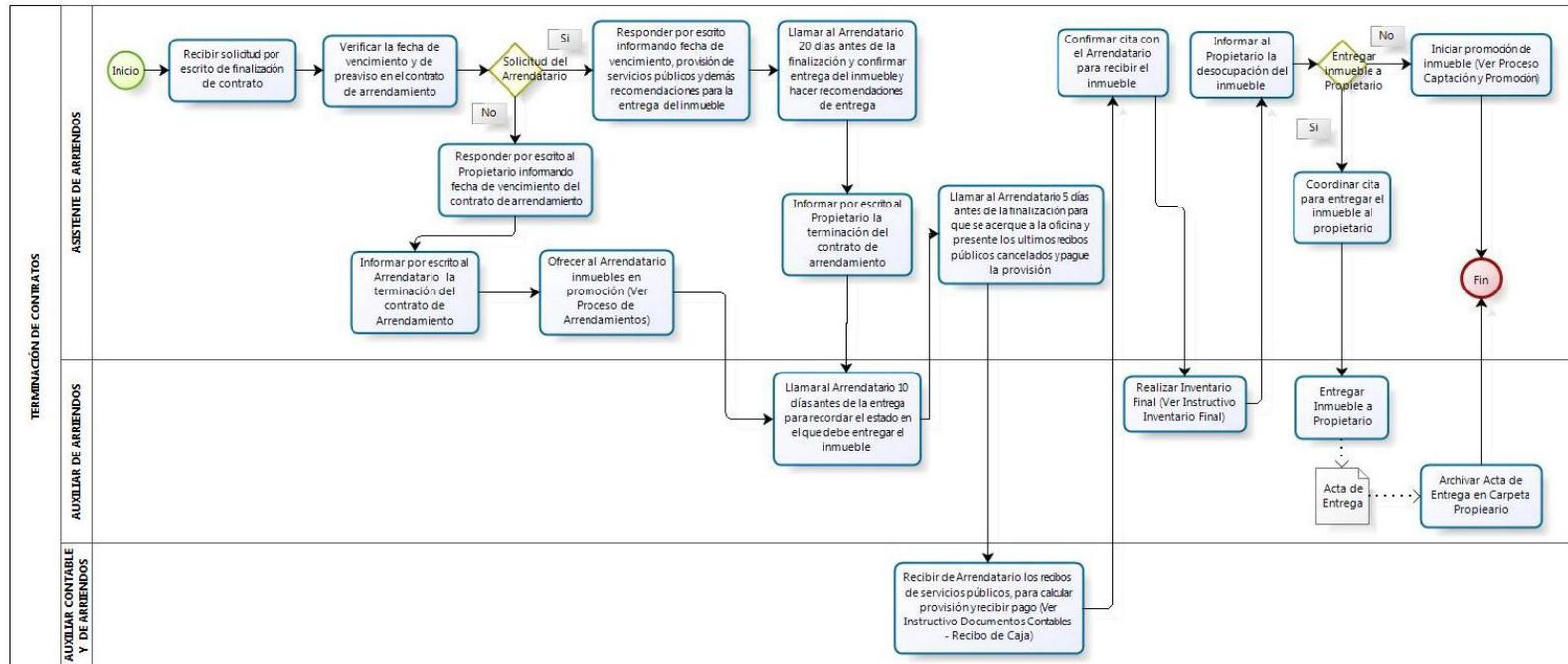


Cuadro 9. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014 Versión: 01
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Página 2 de 2
INDICADOR TERMINACIÓN DE CONTRATOS $\frac{\sum \text{Diferencia de los días entre las fechas de finalización de los contratos y fecha de restitución de los inmuebles}}{\# \text{ Inmuebles restituidos}}$		
FICHA DEL INDICADOR TERMINACIÓN DE CONTRATOS		
DESCRIPCIÓN	Calcular el promedio de los días de diferencia que existen entre la fecha de la terminación de los contratos de arrendamiento y la fecha de la entrega real de los inmuebles por parte del arrendatario a la Inmobiliaria.	
UNIDAD	Días	
PERIODICIDAD	Mensual	
META	3	
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\sum \text{Diferencia de los días entre las fechas de finalización de los contratos y fecha de restitución de los inmuebles}}{\# \text{ Inmuebles restituidos}}$	
VIGENCIA	Anual	
RESPONSABLE	Asistente de Arriendos	
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Mayor a 8 días - Reunión con la Gerencia para revisar y detectar la forma de ejecución del subproceso y tomar medidas correctivas. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 4 y 7 días - Reunión con el Auxiliar de Arriendos y revisar los motivos que generan los retrasos en las entregas de los inmuebles y tomar medidas. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Menor o igual a 3 días </div> </div>	
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:

Fuente: Elaboración propia de Autores.

Figura 11. Procedimiento terminación de contratos



Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.5 Proceso de recursos humanos. Teniendo en cuenta los diferentes objetivos que se pretenden en el Proceso de Apoyo de Recursos Humanos, fue necesario desplegar dos subprocesos: Contratación de Personal y Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo.

4.2.5.1 Subproceso contratación de personal. Como se observa en la caracterización de este subproceso (Véase Cuadro 10), se busca proveer el recurso humano competente para las diferentes áreas de la Inmobiliaria MarElsa y lograr su permanencia. La empresa busca esta permanencia brindando a su recurso humano un buen ambiente laboral y prestacional, para desarrollar un máximo sentido de pertenencia, el cual se vea reflejado en su buen desempeño y servicio al cliente.

Cuadro 10. Caracterización subproceso contratación de personal



Cuadro 10. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014 Versión: 01
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Página 2 de 2

INDICADOR CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Admisiones de Personal - # Desvinculaciones de Personal X 100

Promedio # de Trabajadores de Inicio del periodo y final de Periodo

FICHA DEL INDICADOR CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
DESCRIPCIÓN	Medir la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal en relación al número promedio de trabajadores en un periodo determinado.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Anual
META	10%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\# \text{ Admisiones de Personal} - \# \text{ Desvinculaciones de Personal}}{(\# \text{ Trabajadores Inicio Periodo} + \# \text{ Trabajadores Final Periodo}) / 2} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Auxiliar Contable y de Arriendos
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 10% - Reunión con la Gerencia para tomar medidas por la Desvinculación y/o alta rotación de personal. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Mayor a 10% - Reunión con la Gerencia para determinar motivos de alta rotación </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Igual a 10% </div> </div>

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.5.2 Subproceso sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo. La Inmobiliaria MarElsa está ejecutando en la actualidad el Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo, con la finalidad de brindarles a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro y saludable. En el Cuadro 11 su puede visualizar la caracterización de éste subproceso de apoyo.

Cuadro 11. Caracterización del subproceso sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo



Cuadro 11. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 01
		Página 2 de 2

INDICADOR SG-SST

$$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas Mes}}{\# \text{ Actividades Programadas Mes}} \times 100$$

FICHA DEL INDICADOR SG-SST	
DESCRIPCIÓN	Medir el cumplimiento de las actividades del cronograma del SG-SST.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Mensual
META	100%
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas Mes}}{\# \text{ Actividades Programadas Mes}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Presidente del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 80% - Reunión con la Gerencia para replantear responsabilidades en el SG-SST. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 80 a 99% - Reunión con la Gerencia para la intervención del plan de trabajo. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Igual a 100% </div> </div>

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
----------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.2.6 Proceso contable y financiero. Con la finalidad de administrar y optimizar los recursos financieros mediante una información oportuna y confiable, que permitan medir el margen de utilidad operacional y la ejecución presupuestal, se ha diseñado la caracterización del Proceso de Apoyo Contable y Financiero (Véase Cuadro 12), el cual cuenta con dos indicadores que permiten medir el resultado de sus objetivos.

Cuadro 12. Caracterización proceso contable y financiero



Cuadro 12. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 01 Página 2 de 3

INDICADOR EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

$$\frac{\text{Ejecución presupuestal}}{\text{Presupuesto}} \times 100$$

FICHA DEL INDICADOR EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	
DESCRIPCIÓN	Medir el cumplimiento de ejecución del presupuesto anual.
UNIDAD	%
PERIODICIDAD	Trimestral
META	100%
FÓRMULA MATEMÁTICA	$\frac{\text{Ejecución presupuestal}}{\text{Presupuesto}} \times 100$
VIGENCIA	Anual
RESPONSABLE	Contador
NIVEL DE ACTUACIÓN	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Menor a 85% - Reunión con la Gerencia para revisar los gastos y realizar ajustes al presupuesto. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Entre 85 % y 99% - Revisión de rubros más significativos. </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> Igual o mayor a 100% </div> </div>

Cuadro 12. (Continuación)

	INMOBILIARIA MARELSA	Fecha de actualización: Agosto del 2014						
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 01						
Página 2 de 2								
INDICADOR REPARACIONES								
$\frac{\# \text{ Respuestas a requerimientos de reparaciones en el último mes}}{\# \text{ Requerimientos de reparaciones pendientes}} \times 100$								
FICHA DEL INDICADOR REPARACIONES								
DESCRIPCIÓN	Calcular el porcentaje de respuestas por escrito donde se informa al arrendatario la solución o responsabilidad de la reparación, sobre el total de requerimientos de las reparaciones pendientes por responder.							
UNIDAD	%							
PERIODICIDAD	Bimensual							
META	80%							
FORMULA MATEMÁTICA	$\frac{\# \text{ Respuestas a requerimientos de reparaciones en el último mes}}{\# \text{ Requerimientos de reparaciones pendientes}} \times 100$							
VIGENCIA	Anual							
RESPONSABLE	Asistente de Arriendos							
NIVEL DE ACTUACIÓN:	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■</td> <td>Menor a 65% - Reunión con la Gerencia para hacerle un seguimiento más intensivo a los requerimientos con mayor retraso de respuesta.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">■</td> <td>Entre 66% y 80% - Reunión con el Auxiliar de Arriendos y revisar los motivos que generan los retrasos en las respuestas a los requerimientos y tomar medidas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">■</td> <td>Mayor o igual a 80%</td> </tr> </table>		■	Menor a 65% - Reunión con la Gerencia para hacerle un seguimiento más intensivo a los requerimientos con mayor retraso de respuesta.	■	Entre 66% y 80% - Reunión con el Auxiliar de Arriendos y revisar los motivos que generan los retrasos en las respuestas a los requerimientos y tomar medidas.	■	Mayor o igual a 80%
■	Menor a 65% - Reunión con la Gerencia para hacerle un seguimiento más intensivo a los requerimientos con mayor retraso de respuesta.							
■	Entre 66% y 80% - Reunión con el Auxiliar de Arriendos y revisar los motivos que generan los retrasos en las respuestas a los requerimientos y tomar medidas.							
■	Mayor o igual a 80%							
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:						

Fuente: Elaboración propia de Autores.

4.3 CRONOGRAMA DE COMUNICACIÓN

Para la implementación de la Gestión Basada en Procesos, es importante en primer lugar que la Gerencia socialice con el recurso humano, el direccionamiento estratégico de la Inmobiliaria MarElsa, para que se encausen al lineamiento y entiendan la finalidad de su participación.

Posteriormente, la empresa debe capacitar a su personal sobre el propósito y la utilidad del Sistema de Gestión Basado en Procesos, con el fin que reconozcan la importancia y la interrelación que tiene cada puesto de trabajo con los procesos.

Por otro lado, es importante llevar a cabo talleres en donde se pongan en práctica el cálculo y uso de los indicadores, así como las diferentes actuaciones que deban realizar dependiendo de los resultados obtenidos.

Antes de iniciar la implementación del Sistema de Gestión, la Gerencia deberá evaluar el nivel de interiorización y entendimiento por parte de los trabajadores.

A continuación, se presenta un cronograma de actividades en donde se relaciona el tiempo definido en semanas de ejecución por actividad.

Cuadro 13. Cronograma de comunicación del sistema de gestión basada en Procesos

	CRONOGRAMA DE COMUNICACION DEL SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS										
	SEMANA										
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Socializar el Direccionamiento Estratégico de la Inmobiliaria.											
Capacitación sobre la Gestión Basada en Procesos, comunicación del mapa de procesos y los objetivos de cada uno.											
Socializar las caracterizaciones de los procesos y sus procedimientos.											
Taller de Indicadores.											
Entrega de informes de Indicadores.											
Reunión de retroalimentación manejo de Indicadores.											
Evaluación de interiorización y asimilación de la Gestión por Procesos.											
Inicio de la implementación formal de la Gestión por Procesos de la inmobiliaria MarElsa.											

Fuente: Elaboración propia de Autores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el diseño del Mapa de Procesos, la Inmobiliaria MarElsa logró identificar sus diferentes tipos de procesos, de los cuales solo tenía medianamente identificados los misionales, contando ahora con una amplia visión y claridad de los procesos que ejecuta para el cumplimiento de sus objetivos.

La información obtenida por los trabajadores de la Inmobiliaria MarElsa permitió detectar errores y falencias en los procesos que no permitían su eficiencia, por lo que mediante el diseño y posterior implementación de los procedimientos e instructivos, éstas fallas podrán ser subsanadas.

Se identificó claramente quienes son los proveedores y clientes de un proceso, lo cual le permite a su dueño o responsable aumentar su eficiencia, pues ya cuenta con la información exacta de quienes le deben proveer las entradas y a quienes les sirven las salidas.

Mediante el diseño de los indicadores se logró conseguir una nueva herramienta para medir los resultados de los objetivos de los procesos de la Inmobiliaria MarElsa.

Se diseñó el Cuadro de Control de Mando como herramienta que le servirá a la Gerencia para el control, seguimiento y toma de decisiones, ya sean estas para el mejoramiento de los resultados de los procesos o evidenciar que sus medidas han tenido éxito mediante el cumplimiento de sus metas.

Para estudios similares, se recomienda el uso del software Bizgi Process Modeler para el diseño de los flujogramas, pues facilita la graficación de un proceso o procedimiento permitiendo realizar de una manera ágil los cambios que puedan presentarse en las actividades de dichos procesos en cualquier momento.

Adicionalmente, se recomienda a la Gerencia de la Inmobiliaria MarElsa, la oportuna ejecución del cronograma de actividades para la socialización e inicio de la implementación del Sistema de Gestión Basado en Procesos, ya que como se ha visto a lo largo del presente trabajo, podrá en su desarrollo retroalimentar sus procesos y dirigirlos a un mejoramiento continuo, permitiéndole cumplir con su direccionamiento estratégico.

Finalmente, con el ánimo de que se continué avanzando en la estandarización de todas las actividades, procedimientos y procesos de la empresa, y con el fin de cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes y otras partes interesadas, es importante que la empresa siga desarrollando las acciones necesarias que garanticen el sostenimiento del enfoque basado en procesos y de ser posible, se continué con la implementación en el mediano plazo de un sistema de gestión de calidad, el cual garantizará la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

BBVA. Situación Inmobiliaria Colombia Año 2013. Disponible en Internet en: https://ws1.grupobbva.com/KETD/ketd/bin/esp/publi/colombia/novedades/detalle/Nove346_202103.jsp?id=tcm:346-183558-64

BELTRÁN, Jaime. Gestión basada en procesos. Madrid: Instituto Andaluz de Tecnología. 2009.

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Informe Económico No. 54 Diciembre de 2013 – Departamento de Estudios Económicos y Técnicos. Diciembre, 2013. Disponible en Internet en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20Diciembre%202013%20-%20No%20%2054.pdf

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN CAMACOL. Informe Económico No. 56 Marzo de 2014 – Estudios Económicos. Marzo, 2014. disponible en Internet en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20Marzo%202014%20-%20No%20%2056.pdf

Contraluzcucuta. Vivienda. Actividad salvadora de Norte de Santander. Disponible en Internet en: <http://contraluzcucuta.co/articulos/vivienda-actividad-salvadora-de-norte-de-santander/>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Estadísticas. Disponible en Internet en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim13.pdf

Gerencia de procesos. Caracterización de procesos. Disponible en Internet en: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

Grupo ACMS. ¿Qué es un proceso dentro de un Sistema de Gestión?. Disponible en Internet en: <http://www.grupoacms.net/index.php/calidad/iso-9000/127-que-es-un-proceso-dentro-de-un-sistema-de-gestion-que-significa-el-enfoque-basado-en-procesos>

Inmobiliaria MarElsa. Página web. Disponible en Internet en: www.inmobiliariamarelsa.net

ISO. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 Mayo 2004 © ISO 2004

KIRAN Garimella, y MICHAEL Lees. Introducción a BPM para Dummies. Software AG. 2008.

Mejoratugestión.com. ¿Qué es un Sistema de Gestión?. Disponible en Internet en: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

PELÁEZ Alicia. La Entrevista. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en Internet en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Urna de Cristal. Vivienda: Conoce más sobre los nuevos beneficios en subsidio a la tasa de interés. Bogotá D.C. 9, mayo, 2013. Disponible en Internet: <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/subsidio-para-comprar-vivienda-nueva>

TURMERO ASTROS, Iván José. Documentación del SGC: el enfoque basado en procesos. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos97/documentacion-del-sgc-enfoque-basado-procesos/documentacion-del-sgc-enfoque-basado-procesos.shtml>

Universidad Nacional. Guía básica para documentar, caracterización de procesos. Bogota: La Universidad disponible en Internet en: ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf

VARELA FALLAS, Maribell y LEÓN CHINCHILLA Anabelle. La evolución del proceso administrativo frente al marco metodológico de la creación de valor como principio rector en la gestión empresarial. Ciencias Económicas 28-No. Madrid: Universidad de Rioja. 2010.

VERA Adrian. Principales tipos de Investigación. Disponible en Internet en:
<http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>

ANEXOS

(VER CARPETA ANEXOS)