



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

**Propuesta de una Estructura de Gestión Administrativa por
Procesos para alcanzar metas empresariales y mejorar el
ambiente organizacional en la Constructora Inmobiliaria Horizul de
la ciudad de Quito a partir del 2014.**

**Autora: Anita Belén Estrella Pérez
Director: Lcdo. Roberto Salazar**

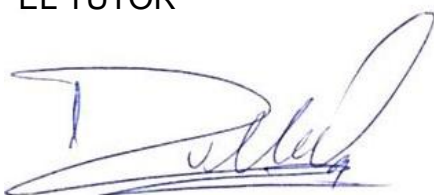
Quito, Febrero 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Roberto Salazar Pazmiño, MBA**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS PARA ALCANZAR METAS EMPRESARIALES Y MEJORAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HORIZUL DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL 2014” del estudiante **Anita Belén Estrella Pérez**, alumno de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Certifico que conozco al autor del presente trabajo quien es responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como de su contenido.

EL TUTOR



Roberto Salazar Pazmiño

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, Anita Belén Estrella Pérez, declaro que el trabajo de investigación denominado: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS PARA ALCANZAR METAS EMPRESARIALES Y MEJORAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HORIZUL DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL 2014 es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especie.

EL AUTOR

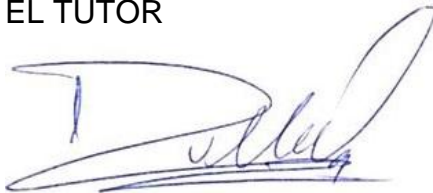
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'ANITA ESTRELLA', with a horizontal line drawn through it.

Anita Estrella Pérez
C.I. 171925675-0

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, licenciado **Roberto Salazar Pazmiño**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para dirigir el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS PARA ALCANZAR METAS EMPRESARIALES Y MEJORAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HORIZUL DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL 2014” de la estudiante **Anita Belén Estrella Pérez**, alumna de Ingeniería Comercial, autorizó a que dicho informe sea empastado ya que ha sido revisado y aprobado por los lectores y reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para su presentación final.

EL TUTOR



Lcdo. Roberto Salazar Pazmiño

DEDICATORIA

*“Todos los días Dios nos da un momento,
en que es posible cambiar todo lo que nos hace infelices.
El instante mágico,
es el momento en que un sí o un no pueden
cambiar toda nuestra existencia”.*

Paulo Coelho

*Dedicado a Luisa, Dani,
Karen y Charlie por su amor,
Incondicionalidad, paciencia
y complicidad.*

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es un esfuerzo en el que han participado varias personas de forma directa o indirecta, apoyándome, impulsándome, corrigiéndome y teniéndome mucha paciencia, dándome ánimo en los momentos difíciles, acompañándome en los momentos de felicidad. Agradezco a mi mami por su confianza, tenacidad para empujarme a hacer cosas que sola no las conseguiría. A mis hermanas por su apoyo incondicional por ser las personas que siempre estarán conmigo en las buenas y en las malas.

José Endara por su inmensa amistad, cariño, comprensión, paciencia y por creer y tener fe en mí cuando más lo necesitaba.

Gracias también al Ing. Salazar por brindarme su ayuda y su tiempo en el desarrollo de este proyecto.

Y un agradecimiento profundo al Arq. Ramón, que permitió que pueda tener tiempo y horas flexibles para cumplir con esta meta.

Mil gracias a todos por su confianza, su fuerza y por alentarme a seguir siempre adelante.

Anita Belén Estrella Pérez

ÍNDICE DE CONTENIDO

Propuesta de una Estructura de Gestión Administrativa por Procesos para alcanzar metas empresariales y mejorar el ambiente organizacional en la Constructora Inmobiliaria Horizul de la ciudad de Quito a partir del 2014.

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1. EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4. SISTEMATIZACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS	4
1.5.1. Objetivos Generales	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. JUSTIFICACIÓN	5
1.6.1. Justificación Teórica	6
1.6.2. Justificación Práctica	7
1.6.3. Justificación Relevancia Social.....	7
1.7. IDEA A DEFENDER.....	7
1.7.1. Idea a Defender	7
1.7.2. Variable Independiente	8
1.7.3. Variable Dependiente	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO REFERENCIAL	9

2.1. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1. Organización/ Empresa	10
2.1.2. Planificación Estratégica.....	10
2.1.3. Diseño Organizacional.....	11
2.1.4. Puntos básicos para el Diseño de la Organización.....	11
2.1.5. Procesos.....	12
2.1.6. Liderazgo	12
2.1.7. Administración Del Talento Humano.....	13
2.1.8. Mapas de Procesos	14
2.1.9. Estrategias Corporativas.....	14
2.1.10. Cultura Organizacional	15
2.1.11. Análisis FLOA.....	15
2.1.12. Medidas De Innovación	16
2.1.13. Modelo De Resolución De Problemas O Toma De Decisiones	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.2.1. Actividad	19
2.2.2. Administración	19
2.2.3. Calidad.....	19
2.2.4. Cliente.....	19
2.2.5. Consecuencias	19
2.2.6. Decisiones	20
2.2.7. Diagrama de flujo.....	20
2.2.8. Diagramas	20
2.2.9. Dirección.....	21
2.2.10. Estrategia	21
2.2.11. Gerencia.....	21
2.2.12. Gestión	21
2.2.13. Indicador.....	21
2.2.14. Insumo.....	22
2.2.15. Mapas de Procesos.....	22
2.2.16. Mejoramiento.....	23
2.2.17. Proceso	23
2.2.18. Productividad.....	23

2.2.19. Proveedor	24
2.2.20. Resultado	24
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL	24
2.3.1. Normativa de Superintendencia de Compañías	24
CAPÍTULO III.....	26
3. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	26
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	26
3.1.1. Investigación Descriptiva	26
3.1.2. Investigación Deductiva	27
3.1.3. Investigación Inductiva.....	28
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.2.1. Población	28
3.2.2. Muestra.....	28
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN UTILIZADA	29
3.3.1. Técnicas para la recolección de datos de la investigación descriptiva.....	29
3.4. TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	32
3.4.1. Técnicas para el procesamiento de datos	32
3.4.2. Análisis de resultados Obtenidos.....	33
3.5. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	39
3.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	39
CAPÍTULO IV	37
4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA A IMPLEMENTARSE	37
4.2. DATOS INFORMATIVOSCONSTRUCTORA INMOBILIARIA HORIZUL	37
4.2.1. Información General	37
4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	42
4.3.1. Objetivo General.....	42
4.3.2. Específicos	42
4.4. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.....	43
4.5. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	44

4.6. MODELO OPERATIVO DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	45
4.6.1. Análisis situacional de la empresa y del entorno	45
4.6.2. Los Procesos como Facilitadores de la satisfacción de los empleados de Horizul	46
4.6.3. El proceso crean valor al destinatario dentro de sus actividades	47
4.6.4. Parámetros que definen un proceso	48
4.6.5. Enfoque de la Gestión por Procesos	51
4.6.6. Estructura del Modelo de Excelencia en la Empresa Horizul	53
4.6.7. Ventajas de implementar la Gestión por Procesos	57
4.6.8. Concienciación de la Dirección	58
4.6.9. Constitución de Grupos de Trabajo	58
4.6.10. Estructura de los Grupos de Trabajo	59
4.6.11. Etapas para la creación y funcionamiento de un Grupo de Trabajo	60
4.6.12. Tiempo de dedicación y Medios Técnicos	60
4.6.13. Características clave a considerar en el desarrollo y puesta en marcha del Grupo de Trabajo	61
4.6.14. Recopilación y Análisis de Información Preliminar	62
4.6.15. Identificar Procesos	62
4.6.16. Análisis	65
4.6.17. Diseño	67
4.6.18. Definición de Actividades	68
4.7. MAPA DE PROCESOS	70
4.7.1. Construcción del mapa de procesos	70
4.7.2. Identificación de los procesos gobernantes	73
4.7.3. Identificación de los procesos críticos	73
4.7.4. Identificación de los procesos Habilitantes y de Apoyo ...	74
4.8. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	76
4.8.1. Levantamiento	76
4.8.2. Diagramación	77
4.8.3. Mejoramiento	78

4.8.4.	Manual de Procedimientos Planeación Estratégica.....	79
4.9.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN DE POLÍTICAS DE DIRECCIÓN	83
4.9.1.	Levantamiento	83
4.9.2.	Diagramación:.....	84
4.9.3.	Mejoramiento	85
4.9.4.	Gestión de Políticas de Dirección	86
4.10.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN GERENCIAL	90
4.10.1.	Levantamiento	90
4.10.2.	Diagramación	91
4.10.3.	Mejoramiento.....	92
4.10.4.	Planificación Gestión Gerencial.....	93
4.11.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.....	97
4.11.1.	Levantamiento	97
4.11.2.	Diagramación:	98
4.11.3.	Mejoramiento:.....	99
4.11.4.	Gestión Integral de Riesgos	100
4.12.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: PROYECTOS PROPIOS	103
4.12.1.	Levantamiento	103
4.12.2.	Diagramación:	104
4.12.3.	Mejoramiento:.....	105
4.12.4.	Proyectos Propios	106
4.13.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN DE VENTAS.....	109
4.13.1.	Levantamiento	109
4.13.2.	Diagramación:	110
4.13.3.	Mejoramiento:.....	111
4.13.4.	Gestión de Ventas	112
4.14.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: RECUPERACIÓN	115
4.14.1.	Levantamiento:	115
4.14.2.	Diagramación:	116

4.14.3.	Mejoramiento:.....	117
4.14.4.	Recuperación	118
4.15.	BENEFICIOS	121
4.16.	IMPACTOS	121
4.16.1.	Impacto Social	121
4.16.2.	Impacto Metodológico	122
4.16.3.	Impacto para la Gestión	123
4.16.4.	Impacto Ecológico o Ambiental	123
5.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
5.1.1.	Conclusiones	125
5.1.2.	Recomendaciones	126
	BIBLIOGRAFIA.....	128
	ANEXOS	131
	Anexo N. 1	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precisión en Actividades.....	35
Tabla 2. Planeación Estratégica	76
Tabla 3. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Planificación Estratégica Proceso 1	78
Tabla 4. Gestión de Políticas de Dirección	83
Tabla 5. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Gestión de Políticas de Dirección Proceso 2	85
Tabla 6. Gestión Gerencial	90
Tabla 7. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Gestión Gerencial Proceso 3	92
Tabla 8. Gestión Integral de Riesgos	97
Tabla 9. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Proceso 4.....	99
Tabla 10. Proyectos Propios	103
Tabla 11. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Proyectos Propios Proceso 5	105
Tabla 12. Gestión de Ventas	109
Tabla 13. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Gestión de Ventas Proceso 6	111
Tabla 14. Recuperación	115
Tabla 15. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Recuperación Proceso 7	117

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Procesamiento de Datos.....	32
Gráfico 2. Distribución por Género	34
Gráfico 3. Precisión de Actividades	35
Gráfico 4. Gestión por Procesos.....	36
Gráfico 5. Calidad de Productos.....	37
Gráfico 6. Facilidad de Actividades por Procesos	38
Gráfico 7. Índices Generales de Construcción	39
Gráfico 8. Organigrama Institucional	42
Gráfico 9. Estructura del Modelo de Excelencia en la Empresa Horizul	55
Gráfico 10. Identificación de Sub Proceso.....	63
Gráfico 11. Análisis de valor Agregado	65
Gráfico 12. Identificación de procesos Constructora Inmobiliaria Horizul	72
Gráfico 13. Diagramación Planificación Estratégica Proceso 1	77
Gráfico 14. Diagramación Gestión Políticas de Dirección Proceso 2 ...	84
Gráfico 15. Diagramación Gestión Gerencial Proceso 3	91
Gráfico 16. Diagramación Gestión Integral de Riesgos Proceso 4.....	98
Gráfico 17. Diagramación Proyectos Propios Proceso 5.....	104
Gráfico 18. Diagramación Gestión de Ventas Proceso 6	110
Gráfico 19. Diagramación Recuperación Proceso 7.....	116

RESUMEN

Esta investigación se planteó en base a la necesidad de crear una estructura empresarial organizada para la Constructora Inmobiliaria Horizul, tomando en consideración que esta desarrollaba una administración tradicional y poco funcional para los retos a los cuales se ha estado enfrentando.

Al manejar una gestión administrativa por procesos se clarifican las actividades de cada departamento consiguiendo así mantener eficiencia y eficacia dentro de la organización.

En este estudio se realiza un enfoque al buen manejo administrativo, considerando procesos que se adecuen, sean fáciles de implementar y satisfagan las necesidades de sus usuarios.

Dentro de este estudio se implementarán, Mapas de procesos, Levantamiento de procesos, Diagramación, Mejoramiento de procesos y manuales de procesos los cuales estarán a disposición de los usuarios actuales y en caso de cambios, los nuevos usuarios tendrán la herramienta necesaria para conocer su manejo y que sea fácil su adaptación dentro de la organización.

El objetivo principal de esta investigación es dar pautas a los directivos de la organización para que apliquen esta propuesta dentro de la empresa para que esta tenga mayor organización, rentabilidad y productividad.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Procesos, Mapas de Procesos, Manuales de Procesos.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa por procesos es la que ayuda a las empresas a ser más estructuradas, organizadas, competitivas, eficientes y eficaces, tomando en consideración todas las directrices que otorga este modelo a las empresas se aplicará dentro de la constructora Inmobiliaria Horizul.

El modelo administrativo de gestión por procesos permite brindar apoyo a las personas que integran esta empresa, en el ejercicio de sus funciones, y con una clara vocación y orientación a la mejora continua de la calidad del servicio interno y externo. La iniciativa de implementar esta administración se basa en la estrategia para el desarrollo, crecimiento, optimización de recursos y un mejor control de la misma ya que se pretende modernizar procesos, actividades, toma de decisiones para que esta alcance la excelencia.

El objetivo principal de esta investigación es que de una forma didáctica, sencilla y amena, pero a la vez completa, sea un manual o guía eminentemente práctica, que permita instruir al lector en directrices de cómo desarrollar la gestión por procesos en los diferentes órganos administrativos, departamentos o unidades de la empresa como una mejor forma de organizar las actividades la gestión administrativa.

El lector puede bien realizar una lectura continua, paso a paso, de los diferentes capítulos del libro o bien dirigirse a los capítulos concretos que desee consultar.

En aras a la consecución del carácter didáctico, se han incluido esquemas y ordenado secuencialmente los diferentes pasos y actividades a realizarse dentro de cada una de las etapas.

El libro se ha estructurado en cinco capítulos. Los tres primeros, desarrollan conceptos y elementos previos para la comprensión de la gestión por procesos.

A continuación, los capítulos IV y V desarrollan las diferentes etapas en la implantación de la gestión por procesos, que pasan por la clasificación e identificación de los procesos, la construcción del mapa de procesos y la identificación de los procesos críticos, la definición en detalle de cada proceso (sus elementos, la secuencia de actividades que los componen, los agentes que intervienen y sus responsabilidades, etc.), la diagramación del proceso, para, al final, establecer un sistema de normas a seguir e incorporar un sistema de mejoramiento continuo el cual permitirá tener claridad sobre las actividades y encontrar fácilmente los errores presentados para su corrección.

Lo importante de la gestión administrativa por procesos es que clarifica, mejora, añade valor al negocio, a los clientes y evita así puntos muertos. Al innovar la administración tradicional por la de procesos creamos múltiples beneficios para esta ya que su productividad, eficiencia, eficacia y rentabilidad mejoran haciéndola competitiva y abierta a nuevos mercados.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de la investigación es la gestión administrativa por procesos en la empresa inmobiliaria Horizul situada en la ciudad de Quito.

La gestión administrativa por procesos permite a las empresas fortalecer su liderazgo dentro de la gerencia y promover la organización eficiente, la gestión administrativa permite crear una estable plataforma administrativa, para trabajar con coordinación y regular todos los departamentos de la empresa.

La coordinación de actividades permite que la empresa en sus diversas tareas camine sin inconvenientes y consiga resultados favorables de acuerdo a sus metas y objetivos.

Para poder realizar una buena gestión administrativa por procesos se debe estar claro en los pasos que se van a seguir estos son la Planificación, Organización, Dirección y Control de la empresa.

Cuando se logra una implementar la gestión administrativa por procesos dentro de la empresa se obtiene la satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos como externos ya que se da respuesta a los requerimientos expuestos y solicitados.

Se aprecia claramente la gestión administrativa por procesos cuando los clientes y demás grupos de interés satisfacen sus exigencias al identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

Las empresas y organizaciones han tomado conciencia y han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales o tradicionales ya que al estar concentrado en un solo lugar el poder y su inercia excesiva no permite generar los cambios necesarios para potenciar el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el desarrollo de la empresa y el cliente.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los detonantes para plantear la innovación en el manejo administrativo gerencial y de procesos se debe a que la gerencia administrativa técnica ha detectado falencias en la estructura administrativa, financiera y técnica ya que no cuenta con directrices adecuadas para la realización de las actividades haciendo que el nivel de desempeño sea pobre y se efectúen problemas de insatisfacción con el cliente interno y externo.

Al mismo tiempo no se mantiene una comunicación conveniente con los subordinados para lograr los resultados esperados. De ahí que se debe cuidar el fondo del trabajo a desempeñar tomando en cuenta la calidad de las actividades conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo.

Cómo no se mantiene un cronograma de actividades todo se realiza emergentemente, ocasionando la irresponsabilidad de actividades y no permitiendo los resultados esperados teniendo como consecuencia que el trabajo del administrador gerencial se duplique y este deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas como gerente y como coordinador de actividades del personal que es una función que no le compete y le resta tiempo para desempeñar sus actividades principales.

El administrador es un elemento clave del trabajo organizado sin embargo en esta empresa no se da la organización de actividades por la falta de personal y delegación de funciones ocasionando caos y dejando de lado la productividad de la misma.

En este sentido existe una carencia de liderazgo lo cual provoca que las actividades no estén sujetas a un plan establecido y por ende el desempeño y ambiente en la empresa carece de resultados de productividad.

Los procesos de productividad son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, la base de la gestión de la empresa son sus procesos, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes internos y externos.

Cabe señalar que el desempeño exitoso en el nivel alto y medio de la estructura organizacional es de suma importancia ya que este permite que la empresa tenga buenos pilares y logre cumplir con sus metas y objetivos.

Lo que se trata es de obtener la eficiencia y eficacia dentro de la organización:

La eficiencia es la que logra incrementar el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados.

Implementando estas dos directrices se lograra un buen desempeño permitiendo el desarrollo de la efectividad del trabajo administrativo.

Como se están manejando en un esquema desorganizado y tradicional no garantizan los resultados que pretende tener la empresa por tanto la factibilidad de realizar esta investigación provocará un cambio sustancial en la empresa lo cual generara a futuro resultados con la rentabilidad esperada por los socios de la empresa.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que incide la gestión administrativa por procesos para alcanzar metas empresariales y mejorar el ambiente organizacional en la constructora inmobiliaria Horizul?

1.4. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué problemas presentan las empresas por la falta de organización empresarial?
- ¿Qué actividades están realizando las empresas del sector constructivo para efectuar el levantamiento de procesos?
- ¿Cuál es la situación actual de Inmobiliaria Horizul?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones para afrontar la desorganización de la empresa?
- ¿Qué alternativas o estrategias se puede brindar a la gerencia para que mejore sus procesos administrativos?
- ¿Al implementar la gestión administrativa por procesos en que tiempo mejoraría la gestión organizacional?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivos Generales

- Gestionar la administración de procesos para alcanzar metas empresariales y brindar servicios inmobiliarios de excelencia, satisfaciendo de esta manera los requerimientos de la empresa,

generando utilidades a sus accionistas y mejorando el ambiente laboral para su desarrollo integral.

- Mejorar una administración y dirección de la constructora inmobiliaria Horizul para tener claras las actividades a desarrollar por su personal y permitir mayor eficiencia en la productividad de sus funciones.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar un análisis situacional de la Inmobiliaria Horizul.
- Obtener un esquema administrativo organizado que garantice resultados adecuados de rentabilidad y productividad para la empresa.
- Realizar un cronograma de actividades que permita desarrollar las actividades de manera eficiente y planificada.
- Aplicar el desempeño exitoso en el nivel alto y medio de la estructura organizacional para desarrollar una cultura administrativa.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de implementar una estructura de gestión administrativa por procesos dentro de la constructora inmobiliaria Horizul nace de la necesidad que tienen los mandos altos y medios para desempeñar sus actividades ya que la falta de organización ocasiona en ciertas oportunidades el incumplimiento de tareas, la desorganización de la empresa y la confusión de prioridades, dejando así malestar y desorganización dentro de los trabajadores.

La empresa en sus inicios empezó con un proyecto pequeño sin embargo por el alto nivel de construcción consiguieron incrementar sus contratos y ahora se maneja un negocio mucho más grande pero la falta de directrices administrativas está provocando el incumplimiento

de metas. Otro de los factores para plantear esta investigación es que dentro de la empresa tienen muy poco personal para asumir responsabilidades y dirigir el negocio de manera adecuada y oportuna.

La finalidad de este tema se basa en tener como objetivo la gestión de calidad y aumentar los resultados de la Empresa a través de nuevas logísticas que incrementen la productividad a través de la flexibilidad e innovación de su administración.

1.6.1. Justificación Teórica

Esta propuesta será considerada como base teórica y como modelo para otros investigadores sobre la gestión administrativa por procesos ya que se pretende implementar la administración por procesos de acuerdo a las actividades que se desempeñan en la empresa es decir la administración de una organización para el buen desarrollo de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Se tomará en consideración todas las técnicas impartidas por la administración por procesos que es la que se basa en especificar y coordinar las metas y objetivos de la empresa.

Los requerimientos constantes en el ejercicio de ciertas responsabilidades directivas permitirán organizar la empresa de manera sistemática para que las funciones a desempeñarse sean ampliamente reconocidas tanto por los directivos como por el personal empresarial.

La exposición de la planificación, organización, dirección y control en las actividades fortalecerá el ambiente, cultural organizacional que significa tener una empresa organizada, eficiente, eficaz y competitiva dentro del mercado.

1.6.2. Justificación Práctica

Es importante ejecutar esta investigación ya que se dará paso a realizar una estructura administrativa que permita que las personas que trabajan dentro de la inmobiliaria tengan métodos de dirección, por medio de sus principios y técnicas, un cronograma de actividades y sus funciones bien definidas para lograr alcanzar las metas propuestas, logrando así obtener los beneficios de la administración que son rentabilidad, organización y la toma de decisiones adecuadas efectivas y oportunas.

1.6.3. Justificación Relevancia Social

Ejecutar esta investigación permitirá satisfacer las múltiples necesidades que distinguen a las empresas además la gestión de procesos tiene como fin mejorar el funcionamiento de la empresa y ser mejores en el mercado competitivo. Dentro de este proceso de gestión la empresa le da un enfoque al cliente frente a sus necesidades basándose en una entrada para conseguir un resultado y una salida para buscar la satisfacción de los clientes.

1.7. IDEA A DEFENDER

1.7.1. Idea a Defender

Si la Constructora Inmobiliaria Horizul implementa la estructura de gestión administrativa por procesos considerando las casas inteligentes y los edificios verdes que se podrían disponer en el mercado a corto y mediano plazo se podrá lograr una competitividad, productividad y rentabilidad para satisfacción de los socios y clientes potenciales.

1.7.2. Variable Independiente

Variables	Indicadores	Instrumentos
Variable Independiente	Gestión Administrativa Por Procesos	Entrevistas, encuestas Documentos especializados

1.7.3. Variable Dependiente

Variables	Indicadores	Instrumentos
Variable Dependiente	Alcanzar Metas Empresariales	Documentos especializados
	Mejorar el Ambiente Organizacional	Información Ministerio de Vivienda

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

Scholes, Jhonson (2003) afirman: “La Dirección y administración estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permite a la empresa continuar en el mercado” (p.4). Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos y culturas que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea y la hace una candidata óptima para la dirección de la empresa ya que primero debe conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

“PROAÑO & PROAÑO CONSTRUCTORA se especializa en la ejecución de proyectos de viviendas unifamiliares, conjuntos habitacionales, edificios residenciales comerciales y de servicio, utilizando tecnología de vanguardia. Ha integrado un equipo de profesionales altamente capacitados en diferentes áreas lo cual les permite desarrollar, diseñar, construir y comercializar proyectos inmobiliarios con estándares de calidad internacionales. Su filosofía y misión es ofrecer servicios profesionales, vanguardistas y personalizados a todos sus clientes”. (Proaño y Proaño, 2014). Recuperado el 15 Mayo del 2014; <http://www.provivienda.com.ec/>

Para realizar este proyecto se tomará en consideración algunos estudios realizados por algunas de las más destacadas inmobiliarias del país, como son: RFS constructores, Proaño & Proaño entre otras.

El proceso de administración debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Además

es fundamental que se implique en él a todo el equipo directivo para que sea un proyecto asumido por todos sin reticencias por las personas que laboran dentro de la misma.

Lo que se quiere implementar a través de este estudio es fundamentalmente la formación y organización en planes operativos que indiquen con claridad las acciones derivadas que permitirán realizar su seguimiento y análisis de las desviaciones, para modificar y ajustar estrategias si fuese necesario de forma que la empresa siempre se dirija hacia su objetivo.

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Organización/ Empresa

Scholes, Jhonson (2003) afirman: “Es la unión y conformación de un grupo integrado por personas, materiales y técnicos que permiten lograr objetivos y utilidades a través de la participación en el mercado de bienes y servicios”. (p.35).

Por lo que podemos decir que es la conformación de actividades sistemáticamente organizadas y coordinadas desempeñadas por un grupo de personas cuya cooperación es esencial para lograr la comunicación, el desarrollo conjunto y obtener objetivos comunes.

2.1.2. Planificación Estratégica

Scholes, Jhonson (2003) afirman: “La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos como su fuerza de trabajo, capital, clientes, en un futuro próximo” (p.104). Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual.

La planificación suele hacerse en base alguna(s) de estas preguntas: 1) "qué hacemos", 2) "para quién lo hacemos" y 3) "como sobresalimos".

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca del que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro la empresa Horizul si quiere ser competitivo. No solo para responder a los cambios y a las demandas y lograr así la máxima eficiencia así como la calidad de sus servicios, además para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

2.1.3. Diseño Organizacional

Daft (2006) afirma: "El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias" (p.700). El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la organización.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo.

El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

2.1.4. Puntos básicos para el Diseño de la Organización

- Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados.

- Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- Formar líderes para fomentar el liderazgo.
- Productividad.
- Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia.
- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- Saber entender que el recurso humano es primordial.
- La flexibilidad y rigidez de la organización

2.1.5. Procesos

Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea).

Para tener mayor claridad dentro de esta investigación se utilizará los procesos administrativos, que también se denominan como una serie de actos formales a través de los cuales se lleva a cabo una actuación administrativa que cumple con un fin. El proceso tiene como objetivo final emitir un acto administrativo. (definición ABC). Recuperado el 30 de abril del 2014. <http://www.definicionabc.com/>

2.1.6. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Lussier, Achua (2002) afirman: "También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo" (p.4). En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder porque los miembros del grupo no carecen de poder; sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El liderazgo puede alcanzar niveles de análisis diversos que permitirán llevar adecuadamente a un grupo de personas, entre los niveles que podemos mencionar se encuentran: Nivel de análisis individual, Nivel de análisis de grupo y el Nivel de análisis organizacional si se puede definir adecuadamente en qué nivel se encuentran las personas es más fácil determinar cómo se puede manejar y dirigir al grupo empresarial.

2.1.7. Administración Del Talento Humano

Chiavenato (2004) afirma: "La administración del Talento Humano se refiere a la administración y manejo de personas que participan en las organizaciones dentro de las cuales desempeñan diferentes roles, las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de una organización por tal razón son considerados como el elemento clave dentro de la misma" (p.4-5).

Cuando se habla de personas, quizá uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones siempre se toma en cuenta que éstas producen bienes o servicios que benefician al desarrollo de

la empresa ya que cumplen metas y objetivos para alcanzar los propósitos de las mismas. Por lo tanto es uno de los recursos que más valor se le debe dar dentro de una organización ya que ellas son las que permitirán la rentabilidad, calidad y productividad de la empresa.

Las empresas cuando manejan un Recurso tan delicado como el Talento Humano tienen que tener definido en su totalidad los Objetivos que tienen que desempeñar para lograr personas satisfechas, eficaces y eficientes que tengan poder de decisión, iniciativa y desarrollen técnicas para el rendimiento de las misma.

2.1.8. Mapas de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que presenta una visión general del sistema organizacional de una empresa, en donde se presentan los procesos que lo componen. Dentro de este mapa los procesos que se destacan son la gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión. (Aiteco Consultores, 2013) Recuperado el 20 de Junio del 2014. <http://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos>.

2.1.9. Estrategias Corporativas

La estrategia corporativa puede ser considerada como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera, es decir son aquellas que se relacionan con, y a que afectan dentro de la misma.

Esta parte de la administración trata y hace referencia a cómo lograr ciertas ventajas frente a la competencia, para poder lograr cambios trascendentales en los recursos de una empresa. (Jhonson, Scholes, 2003)

Para poder utilizar esta herramienta tan efectiva dentro de la empresa se debe considerar el entorno, los recursos y las competencias, por lo tanto los directivos que requieran poner en práctica esta técnica deberán intentar y desarrollar estrategias a través de las oportunidades que surgen para lograr mantener un adecuado manejo de la empresa con la finalidad que esta obtenga competitividad.

2.1.10. Cultura Organizacional

Daft (2006) afirma: “La cultura organizacional se entiende como un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano para lograr una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización”. (p.520).

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir, por lo tanto estos permiten que las organizaciones desarrollen normas, guías y expectativas que determinen los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

2.1.11. Análisis FLOA

FORTALEZAS

LIMITACIONES Permiten el análisis interno de la Organización

OPORTUNIDADES

AMENAZAS Permiten el análisis externo de la Organización

Es una metodología de estudio de la situación de la empresa o de un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas), y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), en una matriz cuadrada permitiendo tener en claro el manejo interno y externo de la empresa.

De donde se obtienen los factores críticos de una organización ósea las limitaciones con el valor de uno, así como las amenazas con valor uno.

2.1.12. Medidas De Innovación

Jhonson, Scholes (2003) afirman: "Innovación significa "novedad" o "renovación". Esta se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión".(p.215).

Innovación por lo tanto puede significar en este sentido una auténtica novedad, una novedad subjetiva desde la perspectiva de una única empresa, o de un trabajador. En la actualidad se distinguen una serie de categorías de innovación.

Se mencionan aquí algunas de las áreas temáticas relevantes:

- Innovación técnica,
- Innovación de los servicios,
- Innovación de los modelos de negocio,
- Innovación del diseño,

- Innovación social.

De acuerdo a esta las empresas necesitan hacer nuevos cambios para lograr cumplir con sus objetivos.

2.1.13. Modelo De Resolución De Problemas O Toma De Decisiones

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

- **Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema:** Problema se define como “una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo, cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o qué hace amenazante la situación.
- **Generar conductas alternativas posibles:** Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso.
- **Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada:** Con objeto de prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación.
- **Extraer las consecuencias de cada resultado:** Para ello se valora la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto

con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado.

- **Elegir la acción que se va a llevar a cabo:** Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias.
- **Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción.** Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido.
- **Evaluar los resultados obtenidos.** Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. (Psicoterapeutas.com). Recuperado el 19 de Abril del 2014. <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>.

La gestión administrativa por procesos tiene la finalidad de alcanzar metas empresariales, por lo que el buen diseño organizacional, el liderazgo, el análisis de su situación actual, tomar decisiones estratégicas, mantener de manera eficiente al recurso humana permitirá crear una cultura organizacional adecuada para el buen funcionamiento de la misma.

El análisis y la implantación de la administración por procesos permitirán que las empresas sean más organizadas, eficientes y productivas alcanzando así su meta empresarial.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Actividad

Conjunto de acciones planificadas llevadas a cabo por personas, dentro o fuera de un trabajo de carácter individual o grupal, que tienen como finalidad alcanzar los objetivos y finalidades.

2.2.2. Administración

Dubrin (2007) afirma: “Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.)”. (p.54).

2.2.3. Calidad

Dubrin (2007) afirma: “Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie esta tiene la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas”. (p.427).

2.2.4. Cliente

Dubrin (2007) afirma: “Es la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes, que acceden a dicho bien de forma puntual y otros de manera ocasional, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual”. (p.472).

2.2.5. Consecuencias

Torres (2013) afirma: “Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado”. (p.629).

2.2.6. Decisiones

Torres (2013) afirma: “Las decisiones pueden ser consideradas como los procesos mentales (procesos cognitivos) que resulta en la selección de un curso de acción entre varios escenarios alternativos. Todos los procesos de toma de decisiones producen una final elección. La salida puede ser una acción o de un dictamen de la elección”. (p.540).

2.2.7. Diagrama de flujo

Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso.

El diagrama de flujo permite una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, este permite además que la información y los materiales en los procesos no sean repetitivos facilitando la selección de los indicadores del proceso. (Definición abc, 2014). Recuperado el 23 de febrero del 2014. <http://www.definicionabc.com/politica/proceso-administrativo.php#ixzz33Q2zEqu5>

2.2.8. Diagramas

Es un gráfico que presenta de forma esquematizada la información de algún tipo de ámbito de una empresa que se representara de manera numérica o de forma tabulada. (Torres, 2013)

2.2.9. Dirección

Scholes, Jhonson (2003) afirman: “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. Ya que la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos”. (p.254).

2.2.10. Estrategia

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. (Jhonson, Scholes, 2003)

2.2.11. Gerencia

Chiavenato (2004) afirma: “La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”. (p.120).

2.2.12. Gestión

Es la acción y la consecuencia de dirigir y disponer el manejo de una institución. Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera o el desarrollo de una actividad. (Jhonson, Scholes, 2003)

2.2.13. Indicador

Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan

bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron. (definición ABC). Recuperado el 25 de Marzo del 2014. <http://www.definicionabc.com/?s=indicador>

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referencia, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (referencia interna) o al exterior de la misma (referencia externa colectiva).

2.2.14. Insumo

Un Insumo es cualquiera de los factores de producción que se incorporan a la creación de un bien o servicio. Los insumos pueden clasificarse de varias formas. Las dos más comunes son Trabajo, o mano de obra, y Capital físico o productivo (capital distinto al capital financiero o líquido): instalaciones, maquinaria y tecnología en general. Generalmente, los insumos se miden en flujos. Para su análisis, los insumos son también clasificados en insumos fijos o insumos variables. Si el insumo Trabajo es fijo entonces se considerará variable el Capital, y si se considera el insumo Capital como fijo, entonces el insumo variable sería el Trabajo. (definición ABC). Recuperado el 20 de abril del 2014. <http://www.definicionabc.com/?s=isumo>

2.2.15. Mapas de Procesos

Es un gráfico que nos permite visualizar de manera expresa el trabajo que estamos realizando, es decir nos permite ver las tareas que de manera cotidiana pasan desapercibidas y que no cumplen con sus funciones en específico, es la forma más sencilla de definir y encontrar las falencias dentro de las actividades de la empresa para poder reorganizarlas y hacer que estén funcionen adecuadamente. (Aiteco

Consultores, 2013) Recuperado el 23 de febrero del 2014.
www.aiteco.com

2.2.16. Mejoramiento

Dubrin (2007) afirma: “Es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes”. (p.43) Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

Por tanto es un proceso que describe que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

2.2.17. 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. (Torres, 2013)

2.2.18. Productividad

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Jhonson, Scholes, 2003)

2.2.19. Proveedor

Dubrin (2007) “Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta”. (p.85).

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

2.2.20. Resultado

Daft (2006) afirma: “Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar”. (p.45).

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

2.3.1. Normativa de Superintendencia de Compañías

La nueva norma establece que la constructora deberá:

- Ser Propietaria del terreno sobre el cual se construirá el proyecto inmobiliario.
- Obtener las ordenanzas respectivas.
- Contar con el presupuesto económico necesario.
- Cumplir con los plazos establecidos de construcción los proyectos aprobados y autorizados.
- Suscribir a través de su representante legal las escrituras públicas de promesa de compra-venta con los promitentes compradores.

- Contratar a través de su representante legal las escrituras definitivas de compra-venta.

Para la constructora Horizul lo más preocupante de estas nuevas regulaciones es la relacionada con la compra del terreno. Actualmente, el terreno sobre el cual se edifica el proyecto, es otorgado solo con una firma de compra-venta. El pago final se lo concreta cuando se comercializan las viviendas en el transcurso de la ejecución del proyecto. Con esta nueva regulación se deberá arriesgar por lo menos un 30% del proyecto, por lo que no conocemos si tendrá una buena aceptación.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación utilizará el método deductivo e inductivo.

Para ampliar la investigación se planteará el método deductivo que consiste en ir de lo general a lo particular, por lo tanto es aquél que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

El método inductivo va de lo particular a lo general. Se Empleará el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. (Lind - Marchal - Mason, 2004, págs. 65 - 66).

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADA

3.1.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es la que permite que podamos conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, por lo tanto permite buscar y especificar las propiedades, características, rasgos y perfiles importantes de los fenómenos que se someta a un análisis. (Lind - Marchal - Mason, 2004, pág. 70)

El objetivo de esta investigación no se limita a la recolección de datos, sino que trata de predecir e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables.

Dentro de la inmobiliaria Horizul se describirá con exactitud la situación de la empresa en sus niveles estratégicos, operativos y técnicos y los problemas que esta mantiene para que sean identificados con claridad y puedan ser corregidos dentro de la gestión administrativa por procesos permitiendo así la organización y reestructuración de la misma.

3.1.2. Investigación Deductiva

Cuando se menciona la investigación deductiva siempre se parte de lo general a lo particular y de lo complejo a lo simple, basándonos en este razonamiento se puede mencionar que es la herramienta que permite el avance del razonamiento sobre las variables en estudio ya que los hechos particulares tienen como base y están conectados a un todo. (Lind - Marchal - Mason, 2004, pág. 75)

Dentro de esta investigación se explicara de forma expresa como el denominador común está siempre relacionado con lo particular.

Es decir la base principal del problema es la falta de organización por parte de la administración y esto ocasiona que las actividades particulares es decir las cosas que se desarrollan a diario fallen ya que hay una falla desde lo alto de la dirección.

3.1.3. Investigación Inductiva

Lind (2004) afirma: “La investigación inductiva es la que permite que razonemos de lo particular a lo general y de una parte a un todo, es decir permite que llegemos a ver situaciones más allá de lo evidente”. (p. 81).

Por lo tanto dentro de la inmobiliaria Horizul se tomara en cuenta un caso particular o específico para poder entender, estudiar y dar un análisis sobre el problema general que sea solucionado y remediado para los procesos caminen adecuadamente y permitan ser funcionales para la empresa.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

Lind (2004) afirma: “La población es cualquier colección, conjunto o grupo de un número finito de mediciones o una colección grande, virtualmente infinita, de datos acerca de algo de interés”. (p. 150),.

Dentro de La inmobiliaria Horizul la población a la cual se va a beneficiar este estudio es de 25 personas, tomando en cuenta personal directivo, administrativo y operativo técnico.

3.2.2. Muestra

La muestra es un conjunto de casos o individuos procedentes de una población estadística la cual debe cumplir con las siguientes características:

- La muestra debe ser representativa de la población de estudio.

- El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficientes para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.
- El conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados. (Lind - Marchal - Mason, 2004, pág. 166)

Basándose en este concepto el estudio propuesto será de igual manera para la muestra de la inmobiliaria Horizul será de 25 personas.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN UTILIZADA

Las técnicas que se presentan a continuación son algunas de las más utilizadas para la obtención de información y poder de esta manera determinar el impacto que tendrá la investigación, en donde cada una de ellas deberá ser justificada, definida y descrita.

Existen varias técnicas e instrumentos para la recolección de la información, para poder determinar la muestra de estudio.

3.3.1. Técnicas para la recolección de datos de la investigación descriptiva

3.3.1.1. Encuesta

Hernández (2004) afirma: “La encuesta es una observación no directa de los hechos y es el medio por el cual los interesados manifiestan opiniones”. (p. 55).

Esta nos permite realizar investigaciones y además permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera, hace posible que la investigación

social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la organización.

- **METODOLOGÍA**

Dentro de la investigación se escogerá una muestra de Empleados de Inmobiliaria Horizul, ya que estos son los usuarios que manejan las actividades diarias dentro de la empresa y al contestar ciertas preguntas permitirá clarificar las falencias que se tiene dentro de las actividades para poder corregirlas y darles un nuevo enfoque operativo con organización y eficacia.

Los resultados obtenidos se podrán aplicar dentro de la ejecución del diseño para tener claras y organizadas las actividades.

Se tomara en cuenta al personal para que analicen los procesos y en el momento de ponerlos en ejecución sean de un fácil manejo permitiendo desarrollar un buen ambiente organizacional.

3.3.1.2. Entrevista

Hernández (2004) afirma: “La entrevista es el acto por medio del cual nos comunicamos de forma oral, es decir es el vínculo que se forma entre dos o más personas para obtener información u opinión de alguien o sobre algún tema en especial”. (p. 70).

Dentro de una empresa la entrevista es una de las técnicas más significativas, productivas y utilizadas porque recaba información desde la más elemental hasta la más importante permitiendo el intercambio de ideas para el desarrollo del mejoramiento continuo dentro de la organización.

- **Entrevistado**

Es una persona a la que se le hacen preguntas o cuestionamientos, esta mantiene algún tipo de interés social ya que comparte su conocimiento con las demás personas para que estas tengan información sobre los temas a los que se refiere. (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 2004)

- **Entrevistador**

Lussier (2002) afirma “Es la persona encargada de conducir el dialogo, realizar las preguntas requeridas, es decir es quien se encarga de la selección del tema, por lo tanto es una de las tareas más importantes dentro de la entrevista porque es quien fija el compás de la conversación para obtener los resultados requeridos”. (p.185).

- **Metodología**

En este punto de la investigación se ha seleccionado a profesionales y altos directivos que tienen conocimientos sobre el tema del sector inmobiliario y la gestión administrativa, los cuales nos permitirán obtener información relevante sobre la institución para contar con datos reales sobre la situación institucional.

Esta información permitirá analizar la organización, productividad, eficacia, eficiencia y nivel de desarrollo empresarial, para identificar como afecta la falta de directrices organizacionales a las actividades cotidianas de las empresas.

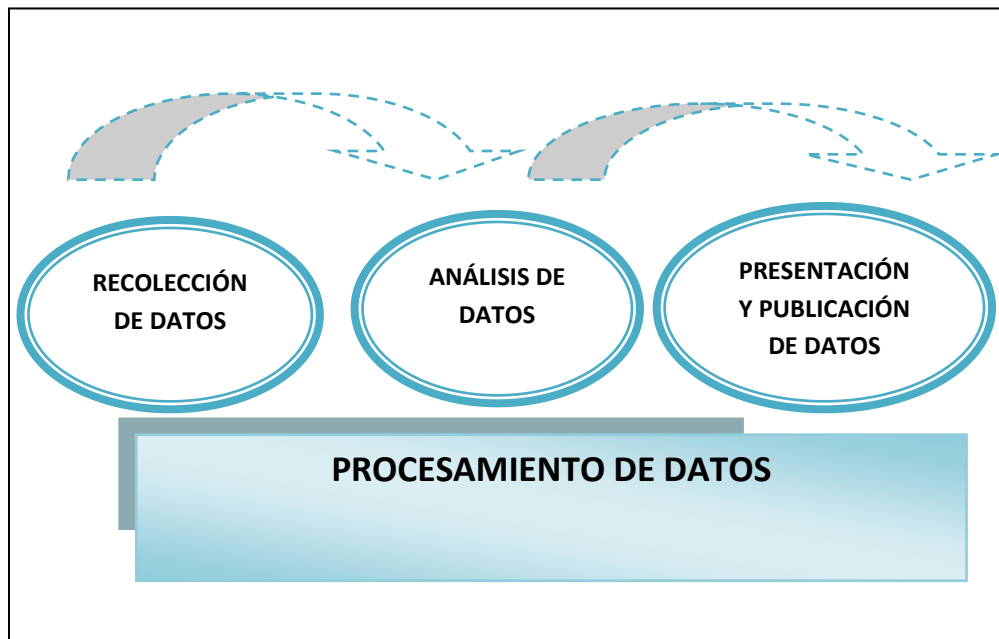
Para obtener dichos resultados se entrevistara a las siguientes personas:

- Arq. Gonzalo Ramón (Gerente General de Inmobiliaria Horizul)
- Ing. Jaime Endara (Director de Construcción)

- Ing. Irma Saldarriaga (Gerente de Contabilidad Inmobiliaria Horizul)

3.4. TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Gráfico 1. Procesamiento de Datos



Fuente: Metodología de la Investigación

Elaborado: Anita Estrella

3.4.1. Técnicas para el procesamiento de datos

Entrada: Los datos obtenidos tienen que ser llevados a un bloque central para ser procesados. A los datos en esta fase se los denomina entradas y son clasificados para hacer que el proceso sea fácil y rápido.

Proceso: Durante este paso se ejecutarán las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa. Al estar la información completa se ejecutará la operación de salida, en el que se prepara un informe que servirá como referencia para la toma de decisiones.

Salidas: Cuando nos encontramos en el procesamiento de datos se plantea como actividad la administración de los resultados de salida, se puede definir como los procesos necesarios para que la información útil e importante llegue al usuario de forma adecuada y pertinente.

3.4.2. Análisis de resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos se presentarán a continuación, tomando como base las encuestas realizadas al personal que se encuentra involucrado en la realización de actividades diarias.

Objetivo de la encuesta

- Determinar el conocimiento que las personas de la inmobiliaria Horizul tiene sobre la gestión administrativa por procesos.

Información General

- Sexo

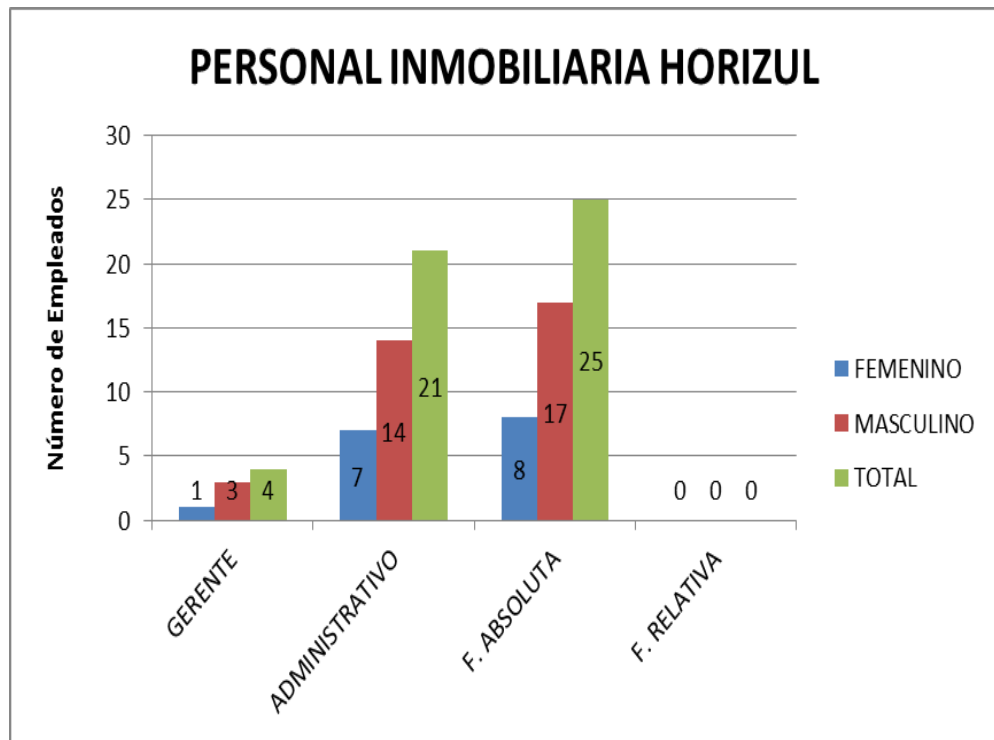
Tabla 1. Distribución por Género

	GERENTE	ADMINISTRATIVO	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
FEMENINO	1	7	8	28%
MASCULINO	3	14	17	72%
TOTAL	4	21	25	100%

Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado: Anita Estrella

Gráfico 2. Distribución por Género



Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado: Anita Estrella

En esta gráfica se determina que la mayor parte de los encuestados son del género Masculino 72%, versus el 28% del género femenino esto indica que aún con las nuevas revoluciones el mercado inmobiliario y constructivo es dirigido y desarrollado por mayor cantidad de hombres, sin embargo esto no resta importancia a las mujeres posiblemente estas tienen menor afinidad con el sector inmobiliario.

Información de la Encuesta

Pregunta 1

¿Usted considera que las actividades que realiza cada funcionario son claras y precisas?

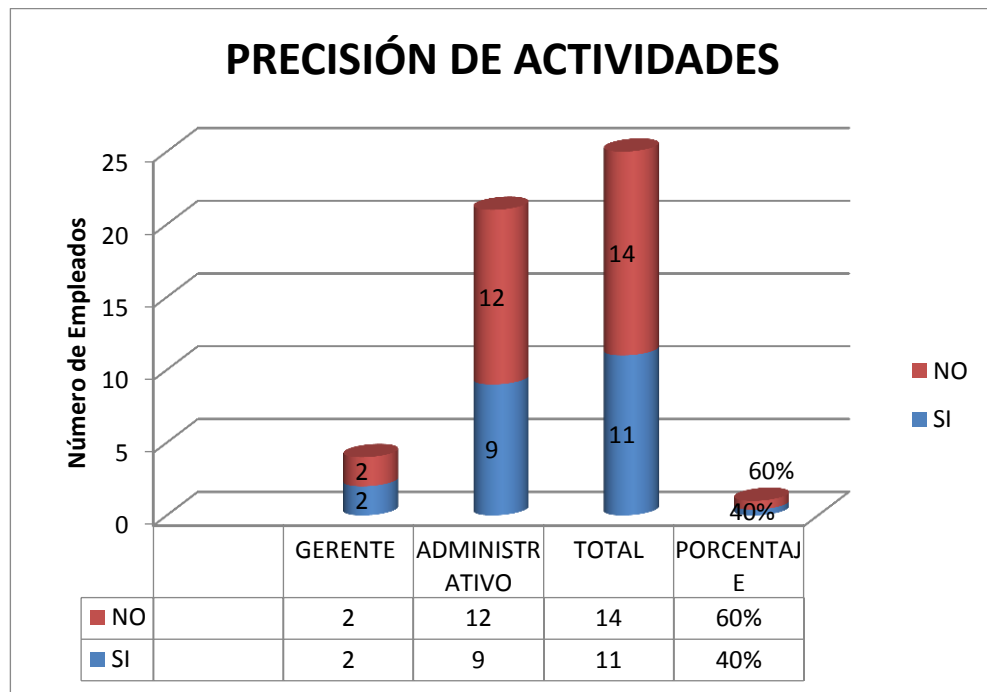
Tabla 1. Precisión en Actividades

CARGO	SI	NO
GERENTE	2	2
ADMINISTRATIVO	9	12
TOTAL	11	14
PORCENTAJE	40%	60%

Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado por: Anita Estrella

Gráfico 3. Precisión de Actividades



Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado: Anita Estrella

El personal encuestado respondió con el 60% que no desarrollan sus actividades con precisión, esto indica que la productividad de la empresa puede estar en riesgo ya que por falta de conocimiento pueden ocasionarse errores y por ende pérdidas perjudicando de sobre manera a la inmobiliaria.

Pregunta 2

¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión administrativa por procesos?

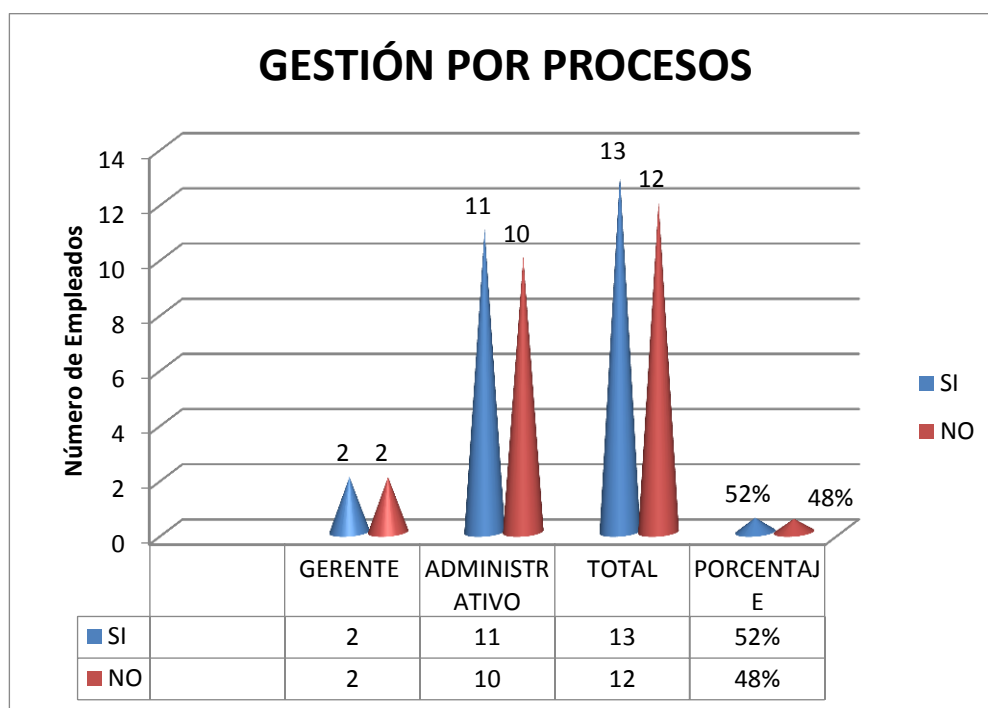
Tabla 3. Gestión por Procesos

CARGO	SI	NO
GERENTE	2	2
ADMINISTRATIVO	11	10
TOTAL	13	12
PORCENTAJE	52%	48%

Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado por: Anita Estrella

Gráfico 4. Gestión por Procesos



Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado: Anita Estrella

Dentro de esta gráfica se observa que el 52% de los empleados conoce sobre el tema de gestión administrativa pero no la aplican en la práctica diaria ya que dentro de la organización se manejan con una

organización tradicional es decir que hace falta manuales de procedimientos para el manejo de la empresa.

Pregunta 3

¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda Inmobiliaria Horizul son de buena calidad?

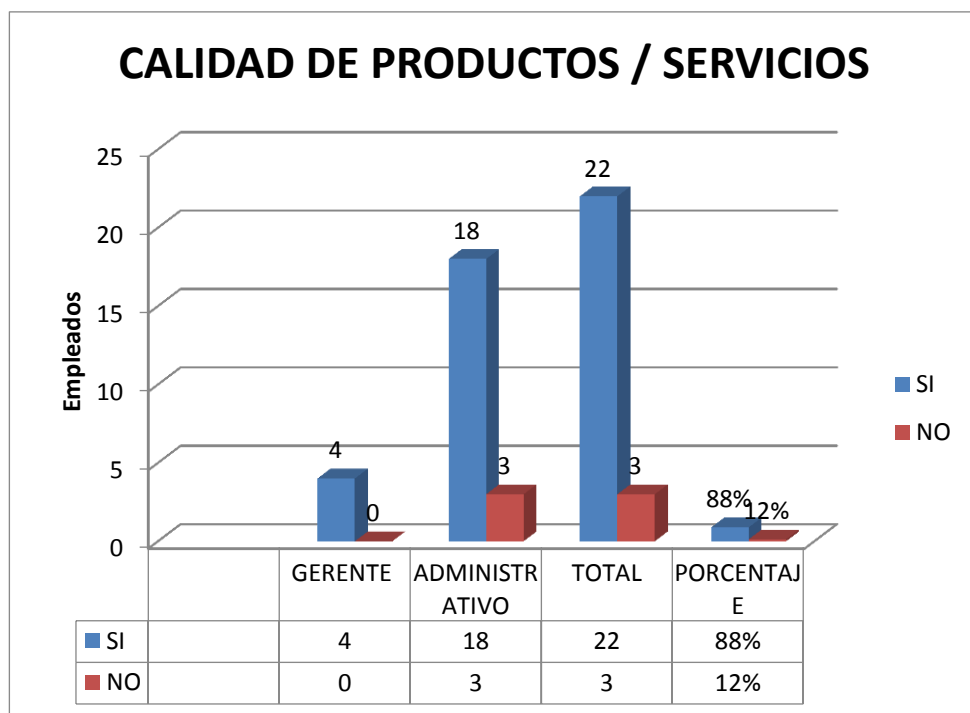
Tabla 4. Calidad de Productos

CARGO	SI	NO
GERENTE	4	0
ADMINISTRATIVO	18	3
TOTAL	22	3
PORCENTAJE	88%	12%

Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado por: Anita Estrella

Gráfico 5. Calidad de Productos



Fuente: Encuesta Poblacional

Elaborado: Anita Estrella

El 88% de las personas encuestadas considera que los productos y servicios entregados por Inmobiliaria Horizul son de excelente calidad, esto le da un margen de competitividad frente a otras empresas.

Pregunta 4

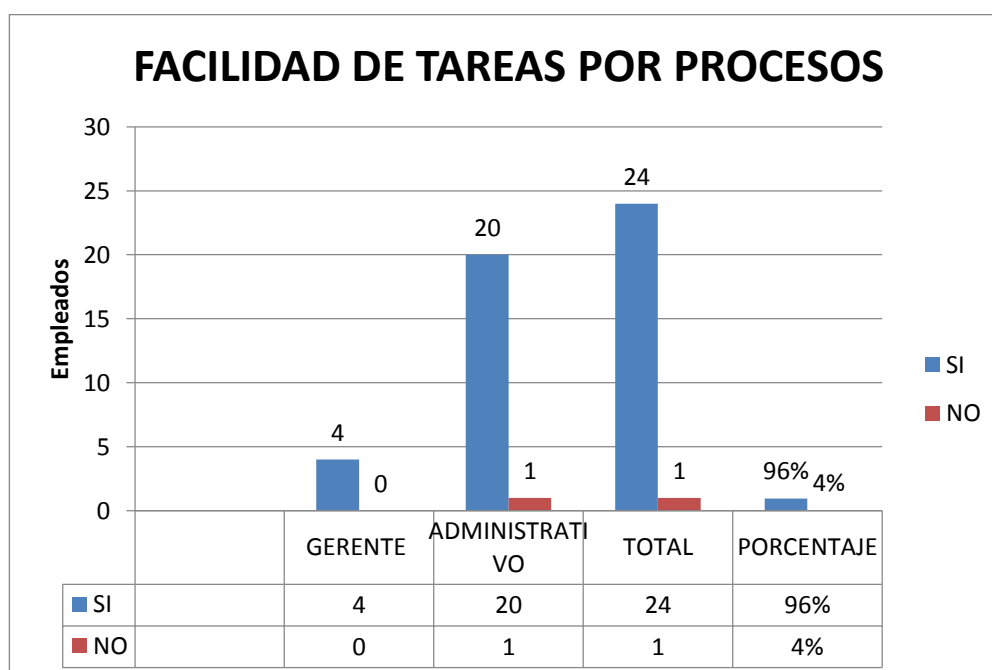
¿Cree usted que los procesos facilitarán sus labores diarias y le brindarán satisfacción en el desempeño de sus actividades?

Tabla 5. Facilidad de Actividades por Procesos

CARGO	SI	NO
GERENTE	4	0
ADMINISTRATIVO	20	1
TOTAL	24	1
PORCENTAJE	96%	4%

Fuente: Encuesta Poblacional
Elaborado por: Anita Estrella

Gráfico 6. Facilidad de Actividades por Procesos



Fuente: Encuesta Poblacional
Elaborado: Anita Estrella

Las personas encuestadas creen firmemente que la implementación de procesos ayudara a desempeñar sus actividades de mejor manera ya que serán actividades mejor planificadas y podrán cometer menores errores en el desempeño de las mismas.

3.5. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Dentro del proceso de investigación se ha determinado que es factible realizar un diseño de gestión administrativa por procesos en Inmobiliaria Horizul, ya que este permitirá mejorar, optimizar y desarrollar funcionalidad a la empresa.

Cuando se aplica la gestión administrativa por procesos se consigue tener métodos de control frente a las actividades que desempeña la empresa permitiendo así lograr alcanzar metas organizacionales.

3.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

- En base a la encuesta realizada se puede decir que los empleados tienen conocimiento sobre la gestión administrativa por procesos, esto permitirá que la implementación sea más fácil de introducir y adecuada para administrar las diferentes áreas de la empresa.
- Además se estableció que es necesario modelos de procedimientos con los que trabajen los empleados en distintos planos, para optimizar los procesos a largo de la cadena de valor y para beneficiarse del desarrollo continuo y mejora de los procesos de la empresa.
- Implementar la gestión por procesos implica un cambio en la organización proporcionando conceptos claros, organizativos para poder orientar los procesos de cambio activamente, se debe estar atento con la implementación ya que su alcance

puede involucrar sobre todo la funcionalidad y proporciona sistemas de control.

- Se recomienda la implementación de una estructura de gestión administrativa por procesos que permita optimizar procedimientos internos para facilitar las actividades de la empresa.
- La implementación de una estructura organizada ayudará a mejorar la productividad de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA A IMPLEMENTARSE

Propuesta de una estructura de gestión administrativa por procesos para alcanzar metas empresariales y mejorar el ambiente organizacional en la Constructora Inmobiliaria Horizul de la ciudad de Quito a partir del 2014.

4.2. DATOS INFORMATIVOS CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HORIZUL

4.2.1. Información General

Las Constructoras y su Historia en el Ecuador

Desde siempre se ha conocido a la construcción como la técnica o arte de fabricar edificios o viviendas, también realizan labores de rehabilitación y restauración. Para llevar a cabo todo lo que exigen estas labores se requieren de empresas para su dirección y coordinación, por medio de proyectos y planificación; esta es la labor de la empresa de construcción.

La necesidad de contar con servicios básicos hace que la actividad de construcción se dinamice constantemente. Antiguamente la mayor parte de las construcciones se realizaban muchas veces sin planos y sin el apoyo de estudios técnicos previos, que garanticen la calidad del producto terminado, la actividad se realizaba de forma manual y requería mayor esfuerzo; en la actualidad con la tecnología existente en maquinaria, herramientas y equipos facilitan el trabajo y acortan el tiempo en el desarrollo de actividades.

En el Ecuador luego de la crisis financiera, la inversión en bienes inmuebles se convirtió en la mejor opción para salvaguardar el patrimonio familiar, lo que dinamizó aún más el sector constructivo. Algunas estimaciones nos dan a conocer que de las remesas que llegan de los migrantes ecuatorianos un 60% de estos recursos se destinan a la adquisición de vivienda.

La evolución de las empresas constructoras se da a partir de la creación de programas de vivienda financiados por instituciones públicas y privadas, un segundo cambio se ocasiona con los primeros proyectos inmobiliarios particulares patrocinados por la banca privada y finalmente la etapa de impulso y desarrollo de las empresas inmobiliarias se da con total prioridad a partir de la estabilidad económica del país.

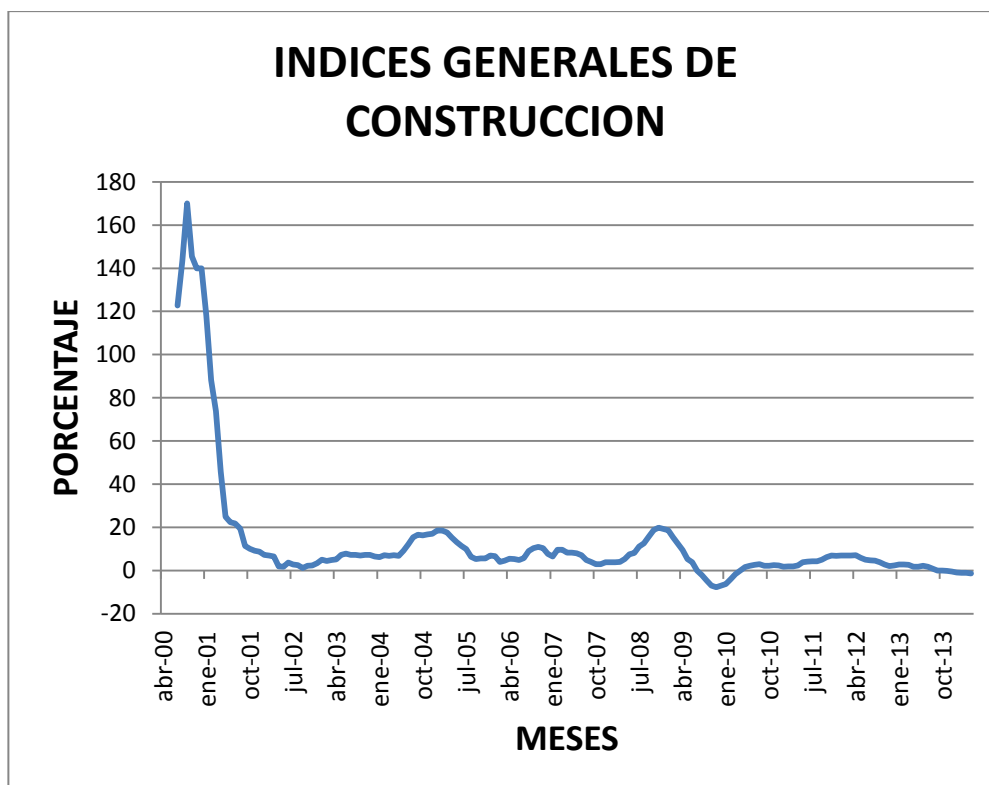
Pero no todas las empresas constructoras fueron exitosas ya que en sus primeros momentos crecieron como espuma después cayeron y quebraron lo que se debió a la falta de organización eficiente que esté acorde con el desarrollo que iban alcanzando como ejemplo el caso de la Inmobiliaria Naranjo Ordóñez quienes se equivocaron de camino por ampliar sus servicios como el de captar recursos privados pagando una tasa de Interés mayor a la de los bancos (10% anual).

Las empresas constructoras eficientes se distinguen claramente por la existencia de una organización, estructura y gestión empresarial esta parte no siempre es manejada adecuadamente, sin embargo son empresas que operan en el sector formal de la economía ecuatoriana.

Es adecuado mencionar que en los últimos años las empresas constructores a nivel nacional han alcanzado niveles de rentabilidad extremadamente altos debido al fuerte apoyo otorgado por parte de instituciones públicas y privadas.

En la siguiente tabla se puede observar el incremento que ha tenido el sector constructivo.

Gráfico 7. Índices Generales de Construcción



Fuente: Inec Censo 2010

Elaborado: Anita Estrella

Del cuadro anterior se deduce que desde el año 2000 al 2010 se tiene un incremento anual muy significativo así en el año 2010 y 2011 se puede ver que se ha duplicado el número de edificios construidos, en el año 2012 se puede notar que existe un decrecimiento en la construcción de edificios lo que seguramente se debe a que algunas constructoras tuvieron dificultades financieras. (Inec, 2012)

Las empresas constructoras cuentan con la infraestructura y mano de obra necesaria para edificar cualquier tipo o forma de construcción, sin tener que tomar en consideración el tipo de suelo que se tenga ya que el manejo de los materiales para construcción como cemento, varillas, tabiques entre otros no requieren de un espacio físico especial para ser

tratados y en caso de que el suelo no sea duro se puede formar un nuevo tipo de suelo construyendo plantillas para que no existan hundimientos de estas construcciones.

Objetivos Institucionales

- Elaborar y Construir proyectos inmobiliarios que brinden soluciones habitacionales a nivel provincial, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con responsabilidad, calidad y eficiencia.
- Mejorar la calidad de vida de las familias, construyendo su nuevo futuro mediante la transformación del entorno, con Talento Humano comprometido y competente, asegurando el mayor retorno para los accionistas.
- Aumentar la calidad y eficiencia del trabajo ejecutado, permitiendo la ejecución de planes y proyectos que conduzcan al desarrollo de mercado y por ende de la comunidad, constituyéndose como una empresa que busque la excelencia y calidad total.

Misión

Participar en los procesos de desarrollo de la provincia de pichincha mediante la elaboración y construcción de complejos inmobiliarios que consideren la conservación del medio biofísico, generación de empleo y bienestar habitacional a través de la construcción de actividades innovadoras que conduzcan a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general, cumpliendo con índices de calidad.

Alcanzando un modelo idóneo de organización que satisfaga plenamente las necesidades de servicios inmobiliarios, para el logro pleno del bienestar integral de las familias de pichincha y la sociedad en general.

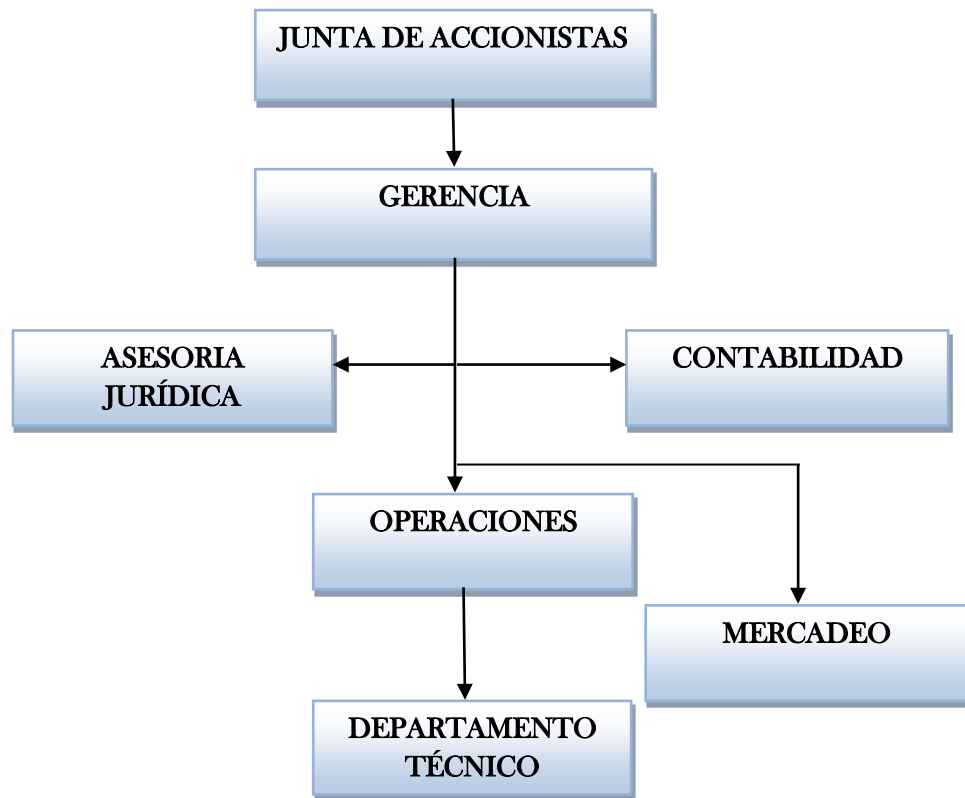
Visión

En el siguiente decálogo nos da una idea muy clara de los fundamentos de la visión:

- EL RETO es la entrega de soluciones habitacionales a precios competitivos.
- LA ACTIVIDAD, es el optimismo y el espíritu de servicio.
- LA BUSQUEDA. Es la constante superación.
- LA RESPONSABILIDAD, es el cumplimiento oportuno d las soluciones habitacionales.
- LA META, es el notable incremento anual de las soluciones habitacionales.
- LA PREOCUPACIÓN, es la respuesta oportuna
- LA ESPERANZA, es el perfeccionamiento constante del sistema de construcciones.
- LA FE, es el beneficio indiscutible del desarrollo de los empleados y la entrega de servicios habitacionales a los clientes externos.
- EL DESEO, es lograr resultados habitacionales útiles para la sociedad.
- EL PRINCIPAL VALOR, es el de los clientes externos considerados como seres humanos.

Ser una empresa constructora organizada con enfoque de procesos de calidad para una mejor comercialización en el mercado provincial que busque la sinergia de sus clientes y fomente una cultura habitacional apropiada a fin de alcanzar una competitividad en calidad y diferenciación del servicio de viviendas, aprovechando las condiciones propias de insumos de la provincia de Pichincha.

Gráfico 8. Organigrama Institucional



Elaborado: Anita Estrella

4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.3.1. Objetivo General

- Brindar a Inmobiliaria Horizul una estructura para gestionar los procesos con eficacia y eficiencia en términos de calidad, productividad y rentabilidad, enfocándose a la realización de objetivos estratégicos.

4.3.2. Específicos

- Formalizar las diferentes actividades relacionadas con el proceso de elaboración de la planificación, responsabilidades y plazos.

- Definir el mapa de procesos que permita a la empresa conocer su estructura y organización.
- Levantar los procesos de la empresa para que cada uno establezca sus funciones.
- Diagramar los procesos para verificar su funcionamiento y eliminar la posible repetición de actividades generando valor agregado al proceso como tal.
- Mejorar los procesos y establecer una continuidad de los mismos.
- Realizar el manual de procesos para que cada uno tenga sus políticas y su estructura establecida.

4.4. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

Inmobiliaria Horizul es una institución reconocida dentro de las más sólidas en el ámbito constructivo, sin embargo enfrenta permanentemente múltiples proyectos y de muy variada índole en su afán de mantenerse a la vanguardia tecnológica ofrece productos de calidad a sus clientes.

Para cumplir estos objetivos es fundamental disponer de una metodología para la implementación y mejoramiento continuo de procesos y productos.

La gestión administrativa por procesos ha sido concebida y diseñada con la visión de que su ámbito de aplicación sea tanto para la mejora, así como para la implementación de nuevos procesos y productos y que estos sean tecnológicos o no, y así mismo, sean éstos automatizables o no.

Dentro de la gestión administrativa por procesos se aplicarán diferentes etapas por las que debe atravesar la implementación y han sido diseñadas de manera que durante todo el ciclo de ejecución del mismo,

exista una actividad participativa, creativa, proactiva y de mucho aporte por parte de todos los actores y personal involucrado con el proyecto y, paralelamente, ir generando la documentación apropiada e indispensable para su futuro mejoramiento continuo.

En ese contexto, el objetivo central es proporcionar una guía clara, uniforme y de estándar para la implementación de procesos y productos administrativos y tecnológicos, automáticos o manuales, en un marco óptimo de administración de recursos, tiempo, plazos y calendarios, con la participación activa del equipo de trabajo multidisciplinar y con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran.

4.5. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Para la realización de esta propuesta se utilizarán las metodologías relacionadas con la implementación de proyectos y mejora de procesos, hay dos modalidades que han sido las más difundidas y las que destacan en el mercado:

- La Modalidad de Cascada: El principio básico de las metodologías en cascada, radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todos los “entregables” que fueran del caso.
- La Modalidad de Espiral: El principio de una metodología en espiral está en establecer ciclos de actividades.

Nuestra metodología combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan la modularidad suficiente y a la vez,

conseguir el efecto de mejoramiento continuo estableciendo etapas cíclicas.

La metodología puede ser aplicada para el desarrollo y mejoramiento de procesos, así como para la implementación de nuevos productos, es decir, en términos generales, es aplicable al desarrollo de “Proyectos”, entendiéndose como tales:

- Creación de nuevos productos.
- Mejoramiento de procesos administrativos y tecnológicos.
- Mantenimiento de productos.
- Creación de nuevos procesos automáticos o manuales.

4.6. MODELO OPERATIVO DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

4.6.1. Análisis situacional de la empresa y del entorno

Los inconvenientes al no contar con políticas para la gestión de procesos derivan en que la organización tenga una diversificación de marcos de trabajo que no estén alienados entre sí, lo que dificultará la generación de valor para los diferentes grupos de interés.

El presente documento es una guía del Mapa General de Procesos que implementará Inmobiliaria Horizul, el detalle que se presenta es a nivel de proceso.

La diagramación del mapa a detalle, muestra los niveles de subprocesos, actividades, sub actividades, pasos y tareas.

La propuesta de Gestión Administrativa por Procesos tiene como propósito ser difundida a todos los niveles gerenciales y mandos medios a fin de que la asuman como parte de las normas de sus

propias actividades, que se la aplique y que la hagan cumplir. Debe ser de uso general y obligatorio en todos los niveles de la institución, resultado de lo cual se tendrán beneficios orientados a una gestión ordenada del mejoramiento e implementación, resultados óptimos y organizados, documentación clara y oportuna y además, se optimiza la administración de recursos.

4.6.2. Los Procesos como Facilitadores de la satisfacción de los empleados de Horizul

Horizul es una empresa que se orienta a la excelencia, y trata de gestionar las actividades en términos de procesos. Los procesos establecidos deberán aportar cada vez más valor a los empleados de la organización contemplados como destinatarios o clientes, así como a otros grupos de interés y estar siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma.

Se tomarán como principios básicos la orientación al cliente interno y externo para la gestión por procesos; ambos relacionados ya que una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), las que son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.

De esta manera se puede entender que la organización es como un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa e interna, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes características de necesidades y expectativas, tomando en cuenta a los diferentes grupos a los que se debe satisfacer en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada de sus funciones.

Cada uno de los procesos contempla una serie de actividades cuyo objetivo es ir adicionando sucesivamente valor a lo largo del proceso,

de forma que se optimice el valor añadido aportando a cada tipología de cliente, destinatarios últimos el proceso puesto en marcha para la optimización y satisfacción dentro de la organización.

La gestión por procesos admite el paso de una visión “administrativa” a una “gestora” y un cambio cultural radical, que permitirá situar al empleado y cliente como eje fundamental del desarrollo de los procesos. Esto significa el entender dicha prestación como un servicio (o más bien una suma de servicios individuales) a un destinatario final, lo que implica contemplar con especial interés el último escalón dentro de la relación directa, constituyéndose en verdadero árbitro o juez en la evaluación de la idoneidad del correspondiente proceso.

Extendiendo la visión la cadena de personas que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente interno y externo encontramos varias insatisfacciones que se deberán corregir dentro de la creación de procesos.

4.6.3. El proceso crean valor al destinatario dentro de sus actividades

Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

En el ámbito administrativo los procesos son la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al cliente interno creando un valor específico para el cliente.

Los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes:

- Obtener unos resultados.

- Crear valor para los destinatarios.
- Dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

4.6.4. Parámetros que definen un proceso

- **Agentes del Proceso**

Los agentes que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo, son los siguientes:

Cientes: Son los destinatarios del resultado del proceso o “output”. Los clientes podrán ser: **internos**, si pertenecen a la propia organización y **externos**, si son ajenos a la misma. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes con respecto al output que se les entrega.

En una Administración los clientes externos son todos los clientes que acuden a la organización en demanda de un determinado servicio,

como los destinatarios de los mismos, o en su caso otros agentes interesados.

Los clientes internos son los agentes o personas de la administración, destinatarios del output de alguno de los procesos de la organización.

- **Proveedores**

Son las funciones de la organización o personas que aportan input al proceso. Al igual que los clientes, podrán ser proveedores internos o externos.

- **Responsable o propietario del proceso**

Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcanzan los resultados objetivos (en términos de eficacia, eficiencia, calidad) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.

- **Otros agentes implicados**

Todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de los procesos de la organización, y que, por tanto, se ven afectados por los resultados de los mismos.

- **Elementos del Proceso**

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

Entradas o “inputs”, procedentes del proveedor del proceso, que responden a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos.

Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.

Unos medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal calificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; hardware y software adecuados, documentos e información suficiente sobre como procesar y cuándo entregar el output al siguiente escalón del proceso.

Unas salidas o “outputs”: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario de acuerdo a los requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

Sistema de Control: Lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).

Alcance o límites del proceso: delimitan el comienzo y la finalización del mismo.

El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.

4.6.5. Enfoque de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos intenta obtener resultados en base a la optimización de recursos y los detallados a continuación son esenciales para desarrollar procesos facilitadores de actividades.

- **Gestión De Recursos**

Determinar y proporcionar en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el sistema de Gestión de Calidad.

- Personal.
- Equipos.
- Espacio de trabajo.
- Mantenimiento.
- Servicios de Apoyo.

- **Realización del Producto o Servicio**

Procesos relacionados con clientes.

- Diseño y desarrollo del producto o servicio.
- Compras.
- Actividades de producción y de prestación del servicio.

- **Medida, Análisis Y Mejora**

Seguimiento de la satisfacción del cliente.

- Auditorías internas.
- Control de las no conformidades.
- Análisis de datos para la mejora.
- Mejora: acciones correctoras y acciones preventivas.

- **Organización enfocada a los Clientes**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprenderlas necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas para estos se debe contar con los siguientes agentes.

- **Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación del Personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Enfoque basado en Procesos**

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Enfoque del Sistema hacia la Gestión Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- **Mejora Continua**

La mejora continua en el desempeño global de la organización deberá ser un objetivo permanente de ésta.

- **Enfoque hacia la Toma de Decisiones**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- **Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- **Identificar los Procesos de la Organización y su Finalidad**

En primer lugar, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad de la organización, para detectar los grandes procesos que la conforman y que permitirán más adelante la construcción del mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición, a saber:

- Repetitivos
- Sistemáticos
- Medibles
- Observables
- Con Valor Añadido

En la identificación inicial es importante considerar los procesos tal como son.

El siguiente paso es detectar cuáles son los **procesos clave u operativos**, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización, haciendo mayor énfasis en su repercusión en los clientes de la organización.

4.6.6. Estructura del Modelo de Excelencia en la Empresa Horizul

La administración de la empresa Horizul ha considerado un esquema de procesos que permitirá la Excelencia como referente en la búsqueda de la excelencia en los servicios prestados al cliente de esta Comunidad, el Plan de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración será aprobado por el Gerente General y su junta de Accionistas permitiendo que se ejecute cuando esté completamente pulido y listo para la puesta en marcha de este.

Este tendrá como base principal la autoevaluación, seguimiento y control, la previsión de realización de evaluaciones de la calidad por los propios órganos administrativos.

Este modelo está establecido con nueve criterios básicos, cinco a nivel de agentes facilitadores (liderazgo, planificación y estrategia, personal, recursos y alianzas y procesos) y cuatro a nivel de resultados (resultados en los clientes, resultados en el personal, resultados en la sociedad y resultados de la organización).

Los criterios permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de ellos está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de sub criterios a considerar de cara a la evaluación.

Por último, cada sub criterio incluye unas áreas orientativas a abordar, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.

Gráfico 9. Estructura del Modelo de Excelencia en la Empresa Horizul



Fuente: Empresa Horizul

Elaborado: Anita Estrella

Este modelo permite asignar a cada criterio un peso de mejora. Es la apreciación que valora cada uno de los criterios, sin exceder la máxima puntuación establecida para cada uno de ellos. De este modo la suma de todas las puntuaciones no podrá ser superior a 100 puntos, considerando que las organizaciones que alcancen valores próximos a esta cifra han alcanzado el máximo nivel de excelencia.

A continuación se expone brevemente en qué consiste cada criterio:

Liderazgo.- Se centra en el análisis las actuaciones de los responsables de la empresa en su acción de dirigirla hacia la calidad: el estímulo, apoyo y fomento de la calidad en la Administración por cada uno de los niveles de responsabilidad.

Planificación y Estrategia.- Estudia la implantación, desarrollo y cumplimiento de la empresa así como las vías de revisión y actualización de la planificación y estrategia.

Personal.- Considera la gestión de las personas que integran la empresa aprovechando los conocimientos de cada empleado, así como

el desarrollo de todo el potencial de los recursos humanos en su globalidad, todo ello en relación con la mejora continua de la gestión administrativa y de la calidad del servicio prestado. La empresa debe gestionar óptimamente su capital humano dentro del margen que posea.

Recursos y Alianzas.- Estudia cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Procesos.- Se basa en el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades de la empresa, unidad o centro, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor ejercicio de sus competencias y funciones y un mejor servicio a los clientes

Resultados en el Cliente.- En él se consideran qué logros está alcanzando la empresa en relación a la satisfacción de los clientes a los que presta servicios o son destinatarios de su actividad.

Resultados en el Personal.- Consiste en el estudio de los resultados de la empresa con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la misma.

Resultados en la Sociedad.- Analiza el papel social de la organización, así como el modo en que asume su compromiso de servir a la sociedad a la que pertenece y contribuir de forma activa al bienestar sostenible y equilibrado de todos sus miembros, en sus diferentes ámbitos.

Resultados de la Organización.- Compara lo que la empresa está obteniendo en relación tanto con sus objetivos planteados, como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas en sus resultados.

4.6.7. Ventajas de implementar la Gestión por Procesos

Las ventajas de implementar la gestión administrativa por procesos en la empresa inmobiliaria Horizul permitirá una visión diferente dentro del funcionamiento de la organización, enfocándose en promover la optimización de los servicios, ya que:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades internas administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añadir valor al proceso realizado y permite disminuir rubros como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de

información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo.

4.6.8. Concienciación de la Dirección

La empresa para que pueda llevar a cabo el diseño e implantación de un sistema de gestión por procesos, debe contar con el apoyo indispensable e incondicional de sus directivos, que deberán ser conscientes de lo que significa este tipo de proyectos en términos de gastos económicos, dedicación y recursos y de cómo dichos rubros se compensarán en un plazo muy breve, no sólo por el aseguramiento de la calidad, sino porque la gestión por procesos suele reducir los gastos operativos.

Otro elemento que deben tener en cuenta los directivos, es que en el diseño de la gestión por procesos, de una forma u otra, debe participar todo el personal de la organización en las diferentes etapas, en unos casos aportando información y en otros asumiendo un papel más activo.

4.6.9. Constitución de Grupos de Trabajo

Es necesario formar grupos de trabajo interdisciplinares, con la implicación de los miembros directivos y, preferiblemente con la participación de un experto en gestión por procesos. Estos grupos de trabajo, se reunirán de forma periódica y planificada y serán los responsables del desarrollo de las siguientes etapas del diseño del sistema de gestión por procesos.

De este modo, los grupos de trabajo, al estar constituidos por personal propio, son perfectamente conocedores del funcionamiento de la empresa y de los problemas que en ésta se generan, identifican, diagnostican y trabajan sobre las soluciones que satisfacen mejor las

necesidades de los clientes contemplados como destinatarios de los servicios, y reduciendo así el gasto de la calidad.

Los integrantes del grupo de trabajo deben ser personas capaces de trabajaren equipo y estar informadas ampliamente de la misión, responsabilidad, medios y limitaciones que afectan al grupo de trabajo.

Por otro lado, es recomendable que los participantes tengan nociones en materia de calidad y de gestión por procesos, para que sean capaces de comprenderlos procesos, cómo reunir y analizar datos de forma sistemática, cómo identificarlas causas fundamentales y cómo generar y poner en práctica las mejoras innovadoras de acuerdo con una planificación previa.

4.6.10. Estructura de los Grupos de Trabajo

Los equipos no deben ser muy numerosos, siendo un tamaño óptimo entre 4y 6 personas.

La composición de los equipos será de carácter multidisciplinar, es decir, deben estar formados por directivos y personal de diferentes categorías pertenecientes a diferentes unidades, con amplios conocimientos del departamento al que pertenezcan, especialmente con aquellos que sean responsables de los procesos.

Dentro de un grupo de trabajo, existen varios papeles importantes que deben ser desempeñados por sus componentes, siendo fundamental que cada uno de ellos conozca cuáles son sus responsabilidades:

Líder: Persona encargada de asesorar y dirigir al equipo hacia sus objetivos, así como de supervisar el progreso y tomar decisiones correctoras.

Coordinador: El coordinador deberá ser buen conocedor del manejo de las herramientas y técnicas, y verdaderamente imparcial, dirigiendo los procedimientos, pero no los resultados.

Secretario o administrador: Se encargará de la planificación de las reuniones, hará circular los temas a tratar y elaborará las actas de las reuniones.

4.6.11. Etapas para la creación y funcionamiento de un Grupo de Trabajo

A continuación se detallan los pasos básicos para la puesta en marcha y desarrollo adecuado de los grupos de trabajo.

- Selección de los integrantes del grupo de trabajo por la gerencia
- Constitución de los grupos de trabajo
- Transmisión de los objetivos de la empresa a los grupos de trabajo
- Formación y asesoramiento a los grupos de trabajo constituidos
- Convocatoria y celebración de reuniones de trabajo
- Obtención de resultados
- Evaluación de resultados por la gerencia
- Reconocimiento a los miembros del grupo por la labor realizada.

4.6.12. Tiempo de dedicación y Medios Técnicos

El tiempo de dedicación es aquel que la dirección y el equipo decide asignar al proyecto de gestión por procesos. Lo más habitual es que los miembros del equipo tengan una dedicación parcial. Sin embargo, no existen reglas establecidas, siendo perfectamente lógica una dedicación de entre 2 horas y una jornada completa (8 horas) a la semana, considerando que habrá que tener en cuenta otras cuestiones (disponibilidad del personal, urgencia para encontrar una solución, etc.).

Para facilitar el óptimo funcionamiento del equipo de trabajo, éste debe contar con una sala de reuniones equipada con el material necesario para el desarrollo de las reuniones.

4.6.13. Características clave a considerar en el desarrollo y puesta en marcha del Grupo de Trabajo

Para que las reuniones de los grupos de trabajo sean operativas y se desarrollen adecuadamente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer previamente los objetivos de la reunión (claros y rigurosos).
- Definir los participantes y su papel (coordinador, secretario, etc).
- El desarrollo de la reunión del Grupo de Trabajo debería considerar:
 - Entrega del Orden del Día, con puntos y tiempos a abordar.
 - Exposición de motivos en la reunión.
 - Abrir un turno de debate con cada punto de la agenda.
 - Establecer conclusiones de la reunión en base a lo recogido por el secretario.

Conviene tener en cuenta los siguientes aspectos claves antes de constituir el grupo de trabajo:

- Identidad en el Grupo de Trabajo.
- Compromiso con la organización.
- Propósito bien definido.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Apoyo a las actividades del equipo por parte de la Dirección

4.6.14. Recopilación y Análisis de Información Preliminar

Es muy importante, disponer de la información suficiente para comenzar a trabajar en la definición e implantación de un sistema de gestión por procesos.

El conocimiento de la evolución de la organización en los últimos años, las características del estilo actual de dirección, etc. son algunos de los aspectos previos para comenzar junto con la definición o revisión de la misión y la visión de la organización.

4.6.15. Identificar Procesos

Obtener una lista de todos los procesos, etapas o fases necesarias para la generación de productos, mirándolos como grandes pasos o como conjuntos temáticos homogéneos. A continuación se presenta algunos aspectos a considerar para la gestión por procesos.

- **Identificar Subprocesos**

Para cada bloque o proceso identificado, obtener una lista de todos los subprocesos o fases específicas en la generación de un producto. No se debe entrar en detalles ni determinar en este momento los actores o responsables. El subproceso debe ser mirado también, como una unidad homogénea dentro del proceso. Para identificarlos claramente, es necesario recordar el concepto elemental de “Proceso” que, obviamente se aplica también a los subprocesos:

Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí con secuencia lógica, que a partir de una o varias entradas de materiales o información (insumos), dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor agregado.

Gráfico 10. Identificación de Sub Proceso



Fuente: Gerencia de Procesos

Elaborado: Anita Estrella

- **Diagrama subprocesos**

Para cada subproceso identificado, elaborar un diagrama de bloques, mostrando una secuencia o **un flujo global del proceso**, sin detalles.

Los diagramas a nivel de subprocesos muestran el flujo, sin identificar aún responsables ni actores, sino únicamente las grandes actividades o bloques que componen un proceso, de modo que permita, de manera gráfica y, si es posible en un solo diagrama, mirar el contexto total del proceso.

- **Entregables**

Mapa general del proceso

- ✓ Diagrama de bloques
- ✓ Descripción global de cada bloque

- **Levantamiento a Detalle**

En base al mapa general revisado y aceptado en el MAPEO, el levantamiento a detalle muestra los procesos y subprocesos a nivel de actividad, tanto en forma gráfica de flujo grama como tabular con la información necesaria de cada una de las actividades.

- **Diagramar Subprocesos**

Partiendo del diagrama de bloques, se explotan los subprocesos, cada uno con su diagrama e información de detalle, al nivel que sea necesario, hasta llegar a la definición de actividades.

Toda esta diagramación, es el resultado de reuniones, entrevistas y talleres con el grupo de trabajo y los usuarios idóneos en cada caso.

- **Revisar Límites y Alcance**

Es importante revisar los límites de cada subproceso, es decir, determinar hasta que la actividad llegue a un subproceso y desde que la actividad empieza el siguiente. Esto, con el propósito de establecer los índices, contadores y otras mediciones que se puedan incluir a nivel de proceso y subproceso.

Con la definición de las actividades que se incluyen o no de cada subproceso, se identifica para cada uno, las entradas y las salidas de información y/o documentos, se identifica también los departamentos o unidades operativas involucradas, los recursos físicos y humanos para la realización y los responsables de cada actividad.

- **Tabular Actividades**

La información levantada se tabula en el formato Definición De Actividades, en el que se detalla para cada actividad:

- Código
- Tiempo medio estimado de realización
- Descripción
- Función Operativa o Cargo de quienes ejecutan la actividad
- Posibles problemas en su ejecución y sugerencias para mejorarlos

- **Costear Actividades**

Se establece el costo aproximado de la actividad en base al tiempo medio y a los recursos materiales y humanos utilizados.

- **Entregables**

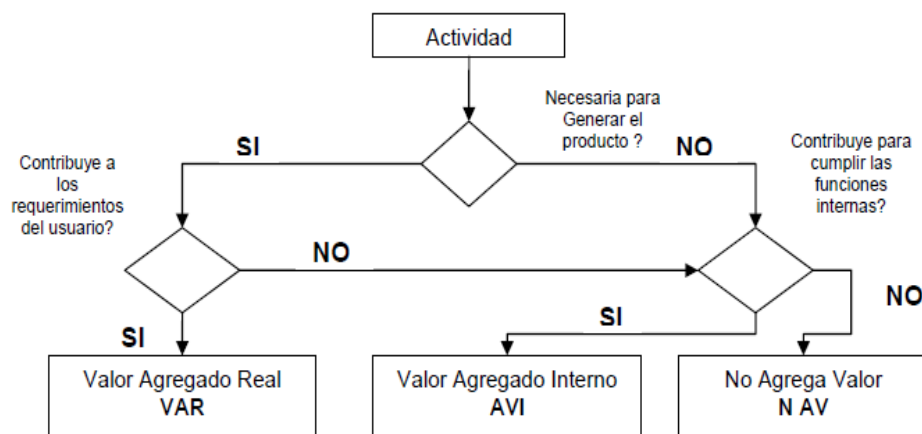
- Diagramas de flujo de Procesos y Subprocesos.
- Formulario Definición De Actividades con el detalle y costo aproximado de las actividades.
- Aceptación del usuario dueño y del grupo de trabajo.

4.6.16. Análisis

- **Análisis valor agregado**

Para cada actividad, determinar aquellas que agregan valor (VAR), actividades que agregan valor internamente al proceso (AVI) y las que no agregan valor (NAV), en base al algoritmo:

Gráfico 11. Análisis de valor Agregado



Fuente: Dr. H. J. Harrington, 2003

Elaborado por: Anita Estrella

Las actividades VAR, deben mantenerse o mejorarse como parte del proceso.

Las actividades AVI y NAV se podrían eliminar si afectan la calidad del producto, en base a la certificación del valor agregado.

Para la aplicación correcta del algoritmo, se deberá identificar:

- Cuál es el producto ? (Subproducto en caso de subprocesos)
- Quién es el cliente / usuario?
- Cuáles son los requerimientos sobre el producto?

- **Certificación valor agregado**

Normalmente, las actividades AVI que deben mantenerse en el proceso, son las relacionadas con normas, leyes y controles.

En el formulario Análisis Y Certificación De Valor Agregado se realiza el análisis de las causas raíces de las actividades AVI y NAV, identificando:

- Código de la actividad
- Valor agregado (AVI o NAV)
- Descripción
- Acción a tomar (Eliminar, Mantener, Optimizar).

- **Identificar oportunidades de mejora**

Las oportunidades de mejora se establecen desde el punto de vista de optimización del proceso y si éste es automatizable o no.

- ✓ Mejoras para la optimización del proceso
 - Eliminar pasos innecesarios

- Eliminar duplicidad de funciones
 - Buscar simplificación y sencillez
 - Buscar paralelismo de actividades
- ✓ Criterios para la automatización del proceso
- Grado de complejidad
 - Transaccionalidad, volumen
 - Eliminación de papel
 - Imagen Institucional
 - El resultado de la identificación de oportunidades de mejora, se registra en el formulario análisis y certificación de valor agregado.
- **Entregables**
- ✓ Formulario Análisis Y Certificación De Valor Agregado que contiene:
- Análisis de valor agregado
 - Certificación de valor agregado
 - Oportunidades de mejora
- ✓ Aceptación del usuario dueño y del grupo de trabajo.

4.6.17. Diseño

- **Diagramación proceso completo**

Si del análisis de valor agregado surge la necesidad de mejoramientos, se actualizan los diagramas del levantamiento, caso contrario, los mismos se mantienen como definitivos. En el flujo grama se deben identificar los procesos o subprocesos que son susceptibles de automatización.

Aunque toda la información de las etapas anteriores puede aportar para el diseño, básicamente el formulario Análisis Y Certificación De Valor Agregado que identifica las oportunidades de mejora, es la base y el punto de partida para el diseño.

- **Definición del Organigrama Estructural**

El organigrama estructural, responde a las necesidades del proceso como tal, independientemente de las jerarquías de la Institución.

Los procesos atraviesan tantos silos funcionales como sean necesarios y por tanto, responden a una necesidad u objetivo multidisciplinar.

Desde ese punto de vista el organigrama jerárquico no necesariamente es aplicable en el diseño de un proceso, sino que se debe elaborar un organigrama estructural, propio para cada proceso, que responda a sus necesidades, desde el punto de vista del “Usuario Dueño”, como el gran supervisor del proceso.

4.6.18. Definición de Actividades

- **Detalle**

En el formulario Definición De Actividades se identifican las actividades que, como resultado del análisis no agregan valor al proceso y por tanto deben excluirse, quedando de esa manera definidas las actividades del proceso mejorado; se debe identificar: el proceso, subproceso, actividad y los pasos dentro de la actividad.

- **Flujos de información**

Se debe tener presente la diferencia entre el flujo del proceso y el flujo de información. En la diagramación, quedó definido el flujo del proceso como tal, sin embargo, el flujo de la información deber ser detallado

con sus respectivas características, tanto los nuevos como los mejorados respecto de anteriores procesos.

- **El flujo de información**, determina cuales documentos, físicos o electrónicos, viajan o se intercambian durante la ejecución de un proceso. Las definiciones, deben determinar si la información fluye manual o automáticamente.

Si el flujo de información es en una Pantalla, se deberá especificar la funcionalidad de los campos y de los controles activos de campo que intervienen en esa interfaz, con la participación de un Ingeniero de Software y conforme a los estándares del área de Desarrollo. Estas definiciones formarán parte de las especificaciones funcionales.

En esta parte del diseño, se debe verificar, si es del caso, la manera en que se generan los comprobantes contables y verificar las directivas que debieron haberse definido en la conceptualización.

- **Definición de controles**

Conforme a las Leyes de la República, a las Resoluciones de las Entidades de Control y a las Normas, Políticas y Procedimientos se identifican los puntos del proceso y/o los flujos de información, en los que se requiere implementar controles.

- **Definición de Indicadores**

Objetivo.- Identificar y/o definir indicadores para medir el desempeño de los procesos.

Metodología.- Para obtener el objetivo planteado se utilizará una matriz de indicadores de desempeño aplicables a los procesos, además se concluirá con una ficha técnica para cada indicador establecido, que se adjuntará en el respectivo manual como documentación de respaldo

4.7. MAPA DE PROCESOS

4.7.1. Construcción del mapa de procesos

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza, para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. La organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales los clasifica dependiendo de su finalidad en:

- Estratégicos / Gobernantes
- Operativos
- Soporte o de Apoyo.

El mapa de procesos, es el que representa gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y, si procede, con el exterior.

Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de:

- **Primer Nivel:** la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.
- **Segundo Nivel:** Cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos.
- **Tercer Nivel:** cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos.

El diseño de un mapa de primer nivel, recogerá únicamente los grandes procesos de la organización y permitirá simplificar la representación y facilitar su comprensión, mientras que descender a

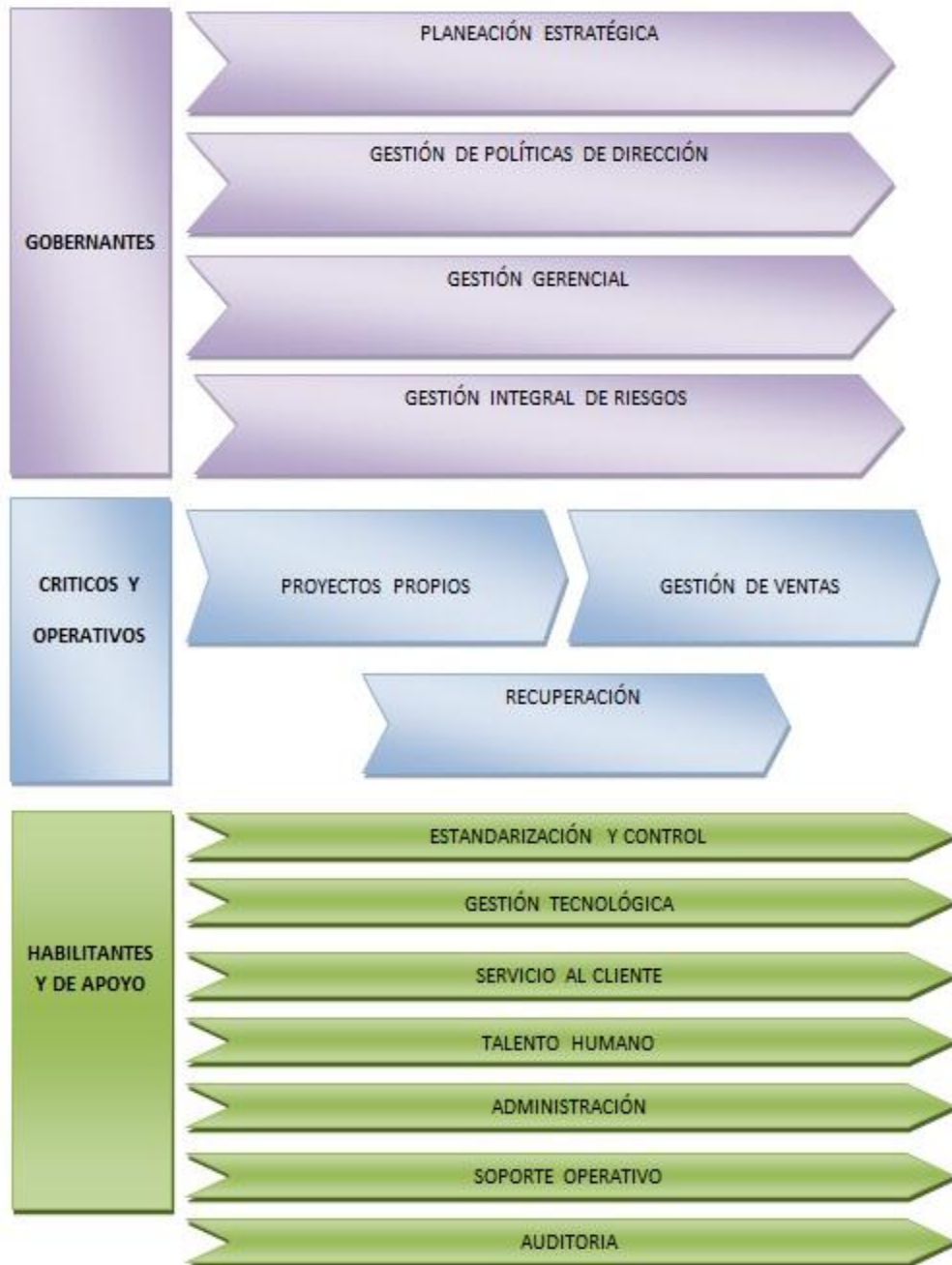
mayor nivel de detalle proporcionará una visión de la organización más completa, pero a su vez, más compleja.

Se tomará en cuenta que el número de procesos que comprenda el mapa variará en función del enfoque deseado. Cuando el número de procesos es pequeño, el mapa de procesos será más claro y conciso.

A continuación se detalla el mapa de procesos propuesto para la empresa Constructora Inmobiliaria Horizul tomando en cuenta que se establecerá la estructura de la organización y se considerará que algunos procesos se engloban exclusivamente dentro de una unidad administrativa (procesos funcionales o intra departamentales), mientras que otros, en cambio, exceden el alcance de una unidad administrativa (procesos interfuncionales o interdepartamentales).

En el mapa de procesos, se identifican los procesos estratégicos se sitúan en la parte superior, mientras que los claves y los de soporte se representan, indistintamente, en la zona intermedia e inferior.

Gráfico 12. Identificación de procesos Constructora Inmobiliaria Horizul



Elaborado por: Anita Estrella

4.7.2. Identificación de los procesos gobernantes

Los procesos gobernantes son lo que constituyen un conjunto de actividades correspondientes al direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la empresa mediante el establecimiento de políticas, directrices, objetivos, estrategias y disposiciones.

Por lo tanto los procesos gobernantes son lo que relacionan a la organización con su entorno, obedecen a las políticas y estrategias corporativas, que al mismo tiempo están alineadas a la misión, visión y valores, marcando las directrices y el campo de acción para el resto de los procesos. Son de carácter global y se establecen en función de la planificación estratégica definida en excelencia por la Gerencia Estratégica generalmente en el mediano o largo plazo.

4.7.3. Identificación de los procesos críticos

La organización identificará y cuidará los procesos críticos, es decir, aquellos procesos que por su estado actual es conveniente prestarles atención particular, hasta que se normalicen o estabilicen. También son procesos críticos, los que por su propia naturaleza o por su dependencia de recursos, medios técnicos u operativos, deben ser considerados como tales. Este tipo de procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al cliente, la formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad.

Los procesos críticos se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Elevado riesgo técnico
- Riesgo Tecnológico
- Dependencia de personal muy especializado.

Los procesos con altos niveles de riesgo reflejan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Son los que reiteradamente presentan resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre estos procesos.

Para que los procesos que mantienen dificultades en su desarrollo logren la mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y su coste de realización se debe poner especial atención para corregir errores de forma inmediata.

La diferencia entre los procesos claves y los críticos, está principalmente en que los procesos clave están ligados a la estrategia y a los factores clave de éxito de la organización, lo que hace que sean perdurables en el tiempo. Sin embargo, los procesos críticos, son por un periodo de tiempo determinado, hasta que se llevan a cabo acciones correctoras que optimicen el proceso.

Algunos procesos críticos pueden perdurar en el tiempo por estar ligados a tecnologías críticas, que necesitan de un trato específico por parte de las personas responsables. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variará en función de la naturaleza de dichas tecnologías.

4.7.4. Identificación de los procesos Habilitantes y de Apoyo

En este tipo de procesos se establecen los necesarios que proporcionan los medios, el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves o críticos. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

- Control de la Documentación Auditorías Internas

- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.

A continuación se presenta un modelo de levantamiento de procesos, para lo cual se estableció levanta aquellos considerados como Gobernantes y Críticos, en los cuales se evidencian los elementos de los procesos.

4.8. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.8.1. Levantamiento

Tabla 2. Planeación Estratégica

PROCESO 1: PLANEACIÓN ESTRATEGICA

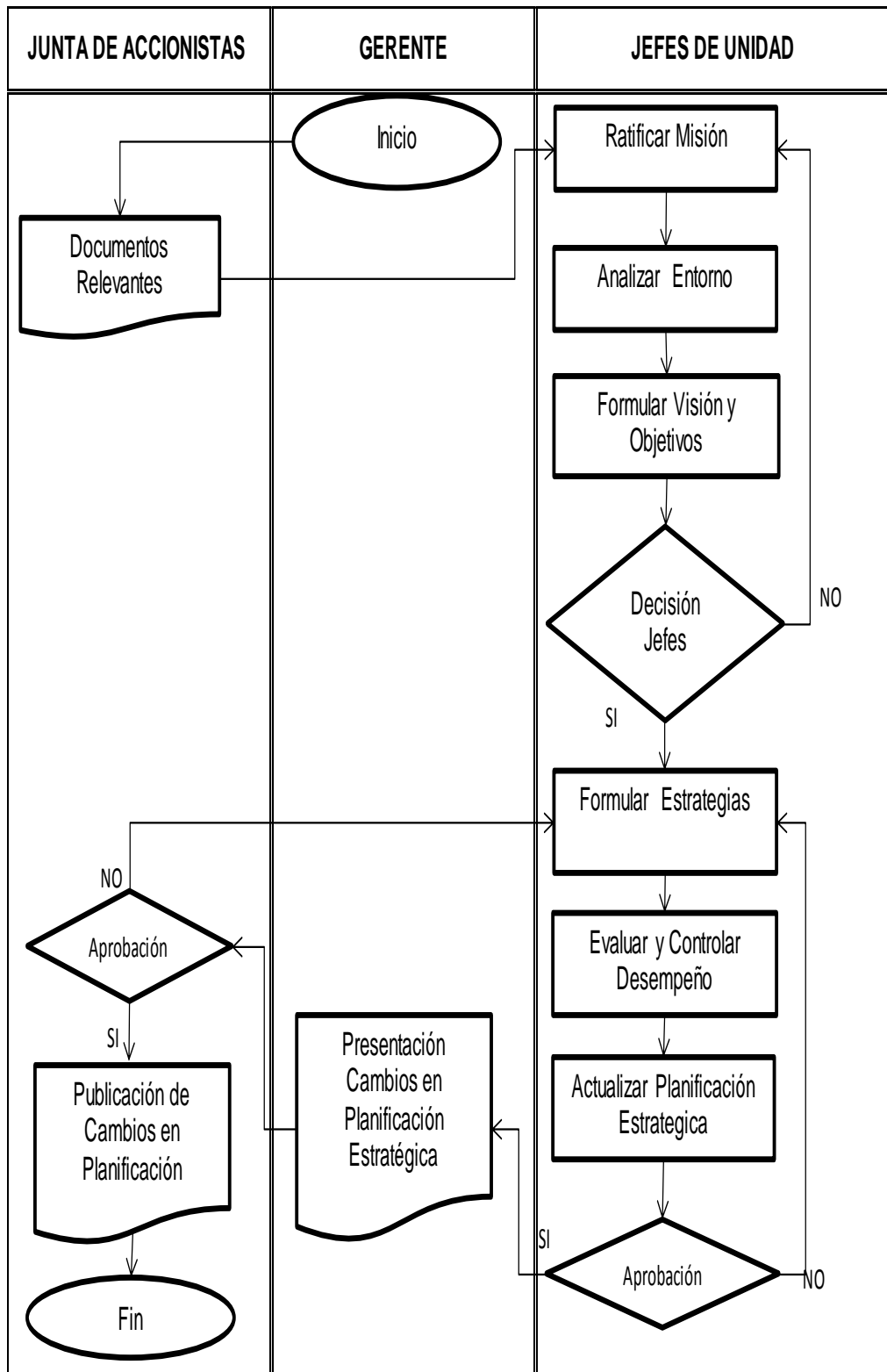
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
	Plan Estratégico año 2014	Selección temas relevantes Ratificar Misión Analizar Entorno Formular Visión y Objetivos Formular Estrategias Evaluar y Controlar el Desempeño Actualizar Planeación Estratégica Generar Cambios en la Planeación Estratégica Publicación de Cambios en la Planificación Estratégica	Junta de Accionistas Gerente	Misión Visión Objetivos	Junta de Accionistas Gerente

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.8.2. Diagramación

Gráfico 13. Diagramación Planificación Estratégica Proceso 1



Elaborado por: Anita Estrella

4.8.3. Mejoramiento

Tabla 3. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Planificación Estratégica Proceso 1

Proceso:

Planeación Estratégica

TAREA	VA		NVA					Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VAC	VAN	P	Q	M	I	R		
Temas Relevantes		x						0,3	0,3
Ratificar Misión		x						0,45	0,75
Analizar Entorno								1	1,75
Formular Misión, Visión y Objetivos		x						2	3,75
Formular Estrategias		x						5	8,75
Evaluar y Controlar Desempeño		x						5	13,75
Actualizar Planeación Estratégica								6	19,75
Cambios Planeación Estratégica		x						5	24,75
									24,75
TOTAL(Horas)		17,75				7			
TVA								17,75	
TNVA								7	
INDICE VALOR AGREGADO								72	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$\text{VAR} = \frac{\text{ETVA}}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$\text{VAR} = \frac{17,75}{24,75} * (100)$$

$$\text{VAR} = 71,72$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.8.4. Manual de Procedimientos Planeación Estratégica

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Procedimiento: 001-PGPE. Número de Revisión: 1
--	---

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Gerencia ÁREA: Administrativa PROCESO: Planificación Estratégica	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Formalizar las diferentes actividades relacionadas con el proceso de elaboración de la planificación estratégica, responsabilidades y plazos, aprobando y definiendo los esquemas de documentación, control y seguimiento para su difusión.	
ALCANCE: La planificación estratégica abarca a toda la organización, ya que esta orienta, controla, marca lineamientos que permiten cambios específicos haciendo que la empresa se enfoque en sus actividades a largo plazo.	
DEFINICIONES CLAVES: Planificación: Es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.	

Estrategia: Esta se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

RESPONSABILIDADES:

Gerente: Autoriza la realización de la Planificación Estratégica, convocando a los asesores a desarrollar la misma e informa a la Junta de Accionistas el inicio y el fin de la misma para su aprobación.

Junta Accionistas: Son las personas que verifican lo realizado por el Gerente y los asesores, realizando comentarios, correcciones y su completa aprobación.

Jefes de Unidad: Son las personas escogidas de cada área para la realización de la planificación estratégica, ya que estas son las conocedoras de los cuellos de botella que se generan en sus áreas permitiendo mejorar los procedimientos.

NORMAS:

- Políticas de la empresa
- Filosofía empresarial
- Proyectos y productos de cada una de las unidades
- Reglamento interno de la empresa

ACTIVIDADES

- El Gerente General presentará los documentos que servirán, para empezar el desarrollo de la Planificación Estratégica, comunicará a la Junta de Accionistas de Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo la planeación estratégica de

la institución.

- Consolidada la reunión los Jefes de Unidad ratificarán la misión de la empresa tomando en consideración el análisis del entorno actual una vez ratificados los puntos se formularán la visión y los objetivos de la institución.
- Los Jefes de Unidad serán quienes lleven a cargo la organización, talleres, foros y demás actividades para realizar la planificación estratégica, formulando las estrategias, evaluando y controlando el desempeño que está ha tenido en el año anterior y mejorándola para el año siguiente.
- Los Jefes de Unidad recolectarán las conclusiones y actualizarán las actividades de la planificación estratégica.
- Una vez terminado el período de planificación estratégica los asesores entregarán al Gerente el documento final de la planificación estratégica con todas las actividades realizadas.
- El Gerente General, realizará la presentación de la planeación estratégica a la Junta de Accionistas de la constructora Inmobiliaria Horizul y al grupo de trabajo que participó en este proceso.
- La Junta de Accionistas analizará de forma integral la planificación estratégica y aprobará o emitirá sus comentarios referentes a la misma.
- En caso de existir alguna observación, se incorporarán los cambios en la planificación estratégica según lo aprobado por la Junta y realizarán las actualizaciones en las metas y planes de acción relacionados.
- La Junta de Accionistas definirá la fecha para la publicación de cambios en la planificación estratégica instruyendo al personal de la institución a través de la realización de reuniones de trabajo, o el envío de documentación escrita, para difundir los planes estratégicos que la institución persigue.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP -001-PGPE.	Fecha de Vigencia: 01 Agosto 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto 2014

4.9. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN DE POLÍTICAS DE DIRECCIÓN

4.9.1. Levantamiento

Tabla 4. Gestión de Políticas de Dirección

PROCESO: GESTIÓN DE POLÍTICAS DE DIRECCIÓN

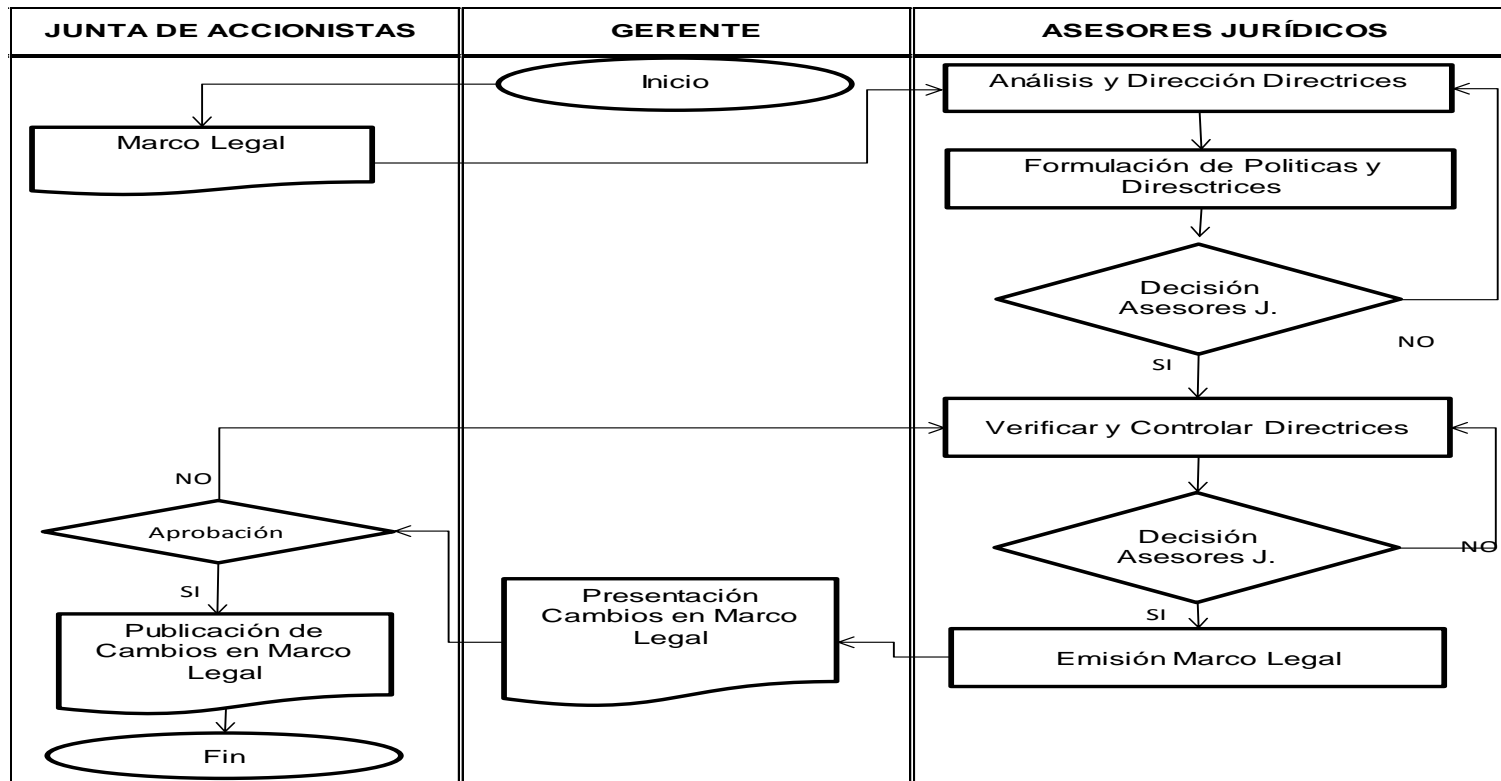
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
	Marco Legal	Análisis y Dirección de Directrices Formulación de Políticas y Directrices Verificación y Control de Directrices Emisión de Políticas y Directrices Junta Accionistas Presentación de Políticas y Directrices Publicación de Políticas y Directrices	Junta de Accionistas Gerente		Junta de Accionistas Gerente

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.9.2. Diagramación:

Gráfico 14. Diagramación Gestión Políticas de Dirección Proceso 2



Elaborado por: Anita Estrella

4.9.3. Mejoramiento

Tabla 5. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Gestión de Políticas de Dirección Proceso 2

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Proceso: **Gestión de Políticas de Dirección**

TAREA	VA		NVA					Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VAC	VAN	P	Q	M	I	R		
Análisis y Dirección de Directrices		x						4	4
Formulación de Políticas y Directrices		x						4	8
Verificación y Control de Directrices		x						4	12
Emisión de Políticas Junta Accionistas		x						4	16
Presentación Políticas y Directrices		x						2	18
Publicación de Políticas y Directrices		x						4	22
TOTAL(Horas)		22							
TVA								22	
TNVA								0	
INDICE VALOR AGREGADO								100,00	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$\text{VAR} = \frac{\text{ETVA}}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$\text{VAR} = \frac{22}{22} * (100)$$

$$\text{VAR} = 100,00$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.9.4. Gestión de Políticas de Dirección

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE POLÍTICAS DE DIRECCIÓN	Procedimiento: 002-PGGPD. Número de Revisión: 1
---	--

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Gerencia ÁREA: Administrativa PROCESO: Gestión de políticas de Dirección	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Garantizar una efectiva coordinación de la áreas de la empresa para concretar una nueva forma de gestión de políticas de dirección.	
ALCANCE: Enfocado a toda la empresa para coordinar y generar espacios para la construcción métodos apropiados y eficientes que generen estabilidad dentro de la institución contando con la participación de los colaboradores de la empresa.	
DEFINICIONES CLAVES: Dirección: Es la acción y efecto de llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar. Políticas: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de	

decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

RESPONSABILIDADES:

Gerente: Autoriza la realización de la Gestión de Políticas de Dirección, convocando a los asesores a desarrollar la misma e informa a la Junta de Accionistas el inicio y el fin de la misma para su aprobación.

Junta Accionistas: Son las personas que verifican lo realizado por el Gerente y los asesores, realizando comentarios, correcciones y su completa aprobación

Asesores Jurídicos: Son las personas escogidas de cada área para la realización de la planificación estratégica, ya que estas son las conocedoras de los cuellos de botella que se generan en sus áreas permitiendo mejorar los procedimientos.

NORMAS:

- Reglamento de la Superintendencia de Compañías
- Políticas Empresariales
- Filosofía Empresarial
- Proyectos y Productos de las unidades de la empresa
- Reglamento Interno de la Institución
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional

ACTIVIDADES:

- El Gerente General presentará los documentos que servirán, para empezar el desarrollo de la Gestión de Políticas de Dirección, se comunicará a la Junta de Accionistas de

Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo la construcción de los productos como el Marco Legal.

- En la reunión los Asesores Jurídicos realizarán el análisis y la dirección de directrices.
- Posteriormente los Asesores Jurídicos formularán las políticas y directrices, las mismas que podrían regir el marco legal de la institución.
- Una vez realizados estos pasos se procederá a verificar y controlar las directrices, si es de concordancia de los presentes y de acuerdo a lo estudiado se podrá emitir los cambios registrados en el Marco Legal de Horizul.
- El Gerente general aprobará las directrices y políticas del marco legal y presentará a los cambios a realizarse a la Junta de Accionistas.
- La Junta de Accionistas analizará de forma integral la el documento presentado de políticas y directrices y aprobará o emitirá sus comentarios referentes a la misma.
- En caso de existir alguna observación, se incorporarán los cambios en el Marco Legal, según lo aprobado por la Junta y realizarán las actualizaciones en las metas y planes de acción relacionados.
- La Junta de Accionistas definirá la fecha para la publicación de cambios en el Marco legal de Horizul, instruyendo al personal de la institución a través de la realización de reuniones de trabajo, o el envío de documentación escrita, para difundirlo en todo el personal de la institución.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP-002- PGGPD	Fecha de Vigencia: 01 Agosto 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto 2014

4.10. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN GERENCIAL

4.10.1. Levantamiento

Tabla 6. Gestión Gerencial

PROCESO: **GESTIÓN GERENCIAL**

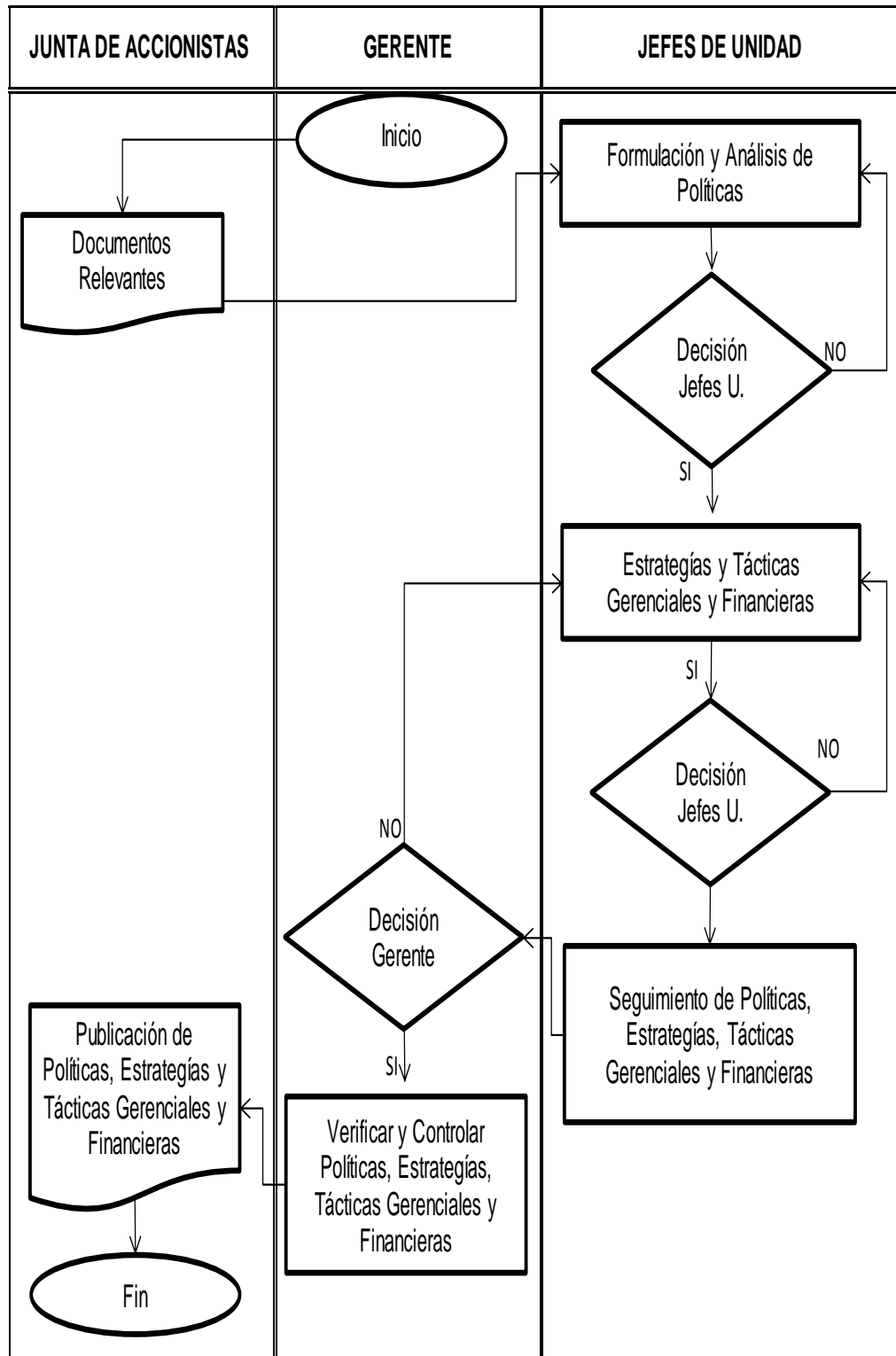
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
	Planificación Gestión Gerencial	Formulación y Análisis de políticas, Estrategias y Tácticas Gerenciales y Financieras Seguimiento de políticas, estrategias, tácticas gerenciales y financieras Verificación y control de políticas, estrategias tácticas gerenciales y financieras Publicación de políticas, estrategias, tácticas gerenciales y financieras	Junta de Accionistas Gerente		Junta de Accionistas Gerente

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.10.2. Diagramación

Gráfico 15. Diagramación Gestión Gerencial Proceso 3



Elaborado por: Anita Estrella

4.10.3. Mejoramiento

Tabla 7. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Gestión Gerencial Proceso 3

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Proceso: **Gestión Gerencial**

TAREA	VA		NVA				Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VAC	VAN	P	Q	M	I		
Formulación y Análisis de Políticas, Estrategias y Tácticas Gerenciales		x					8	8
Seguimiento de Políticas, estrategias gerenciales y financieras		x					8	16
Verificación y control de políticas, tácticas gerenciales y financieras		x					8	24
Publicación de políticas, estrategias, gerenciales y financieras		x					8	32
							8	40
TOTAL(Horas)		40						
TVA							40	
TNVA							0	
INDICE VALOR AGREGADO							100,00	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$VAR = \frac{ETVA}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$VAR = \frac{40}{40} * (100)$$

$$VAR = 100,00$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.10.4. Planificación Gestión Gerencial

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN GESTIÓN GERENCIAL	Procedimiento: 003-PGPGG. Número de Revisión: 1
--	--

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Gerencia ÁREA: Administrativa PROCESO: PLANIFICACIÓN GESTIÓN GERENCIAL	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Establecer los principios, políticas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación encaminados a la búsqueda de la eficiencia y eficacia operacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	
ALCANCE: La gestión gerencial abarca a toda la organización, con la finalidad de dirigir a todas las áreas de la empresa a cumplir y desarrollar sus objetivos.	
DEFINICIONES CLAVES: Planificación: Es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. Gestión: Es la acción de administrar de forma específica una actividad para conseguir los resultados esperados. Gerencia: Es el conjunto de empleados de alta calificación que se	

encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

RESPONSABILIDADES:

Gerente: Autoriza la realización de la Gestión Gerencial, convocando a los asesores a desarrollar la misma e informa a la Junta de Accionistas el inicio y el fin de la misma para su aprobación.

Junta Accionistas: Son las personas que verifican lo realizado por el Gerente y los asesores, realizando comentarios, correcciones y su completa aprobación.

Jefes de Unidad: Son las personas escogidas de cada área para la realización de la planificación estratégica, ya que estas son las conocedoras de los cuellos de botella que se generan en sus áreas permitiendo mejorar los procedimientos.

NORMAS:

- Reglamento de Superintendencia de Compañías
- Planificación Estratégica
- Políticas Empresariales
- Reglamento Interno empresarial
- Reglamento de estrategias empresariales
- Reglamento de SRI

ACTIVIDADES:

- El Gerente General presentará los documentos que servirán, para empezar el desarrollo de la Gestión Gerencial, se comunicará a la Junta de Accionistas de Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo la construcción de los

productos como la Planificación Gerencial.

- En la reunión los Jefes de Unidad realizarán la formulación y el análisis de las políticas que implementarán en la Gestión Gerencial de la empresa Horizul.
- Una vez que se encuentren formuladas se decidirá si son las adecuadas, en caso de serlo los Jefes de unidad procederán a desarrollar estrategias y tácticas gerenciales y financieras.
- Una vez desarrolladas las estrategias y si se encuentran aprobadas los Jefes de Unidad procederán a dar seguimiento a las políticas, estrategias y tácticas gerenciales y financieras.
- Posteriormente el Gerente General Verificará y Controlará las políticas, estrategias, tácticas y políticas gerenciales y financieras.
- Cuando el Gerente General apruebe las directrices este presentará el documento final a la Junta de Accionistas.
- La Junta de Accionistas analizará de forma integral las políticas y directrices y aprobará o emitirá sus comentarios referentes a la misma.
- En caso de existir alguna observación, se incorporarán los cambios en la Planificación de la Gestión Gerencial según lo aprobado por la Junta y realizarán las respectivas actualizaciones.
- La Junta de Accionistas realizará un plan de publicación al personal de la institución a través de la realización de reuniones de trabajo o el envío de documentación escrita para difundir las políticas y directrices.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP-003-PGGPG	Fecha de Vigencia: 01 Agosto 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto 2014

4.11. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

4.11.1. Levantamiento

Tabla 8. Gestión Integral de Riesgos

PROCESO: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

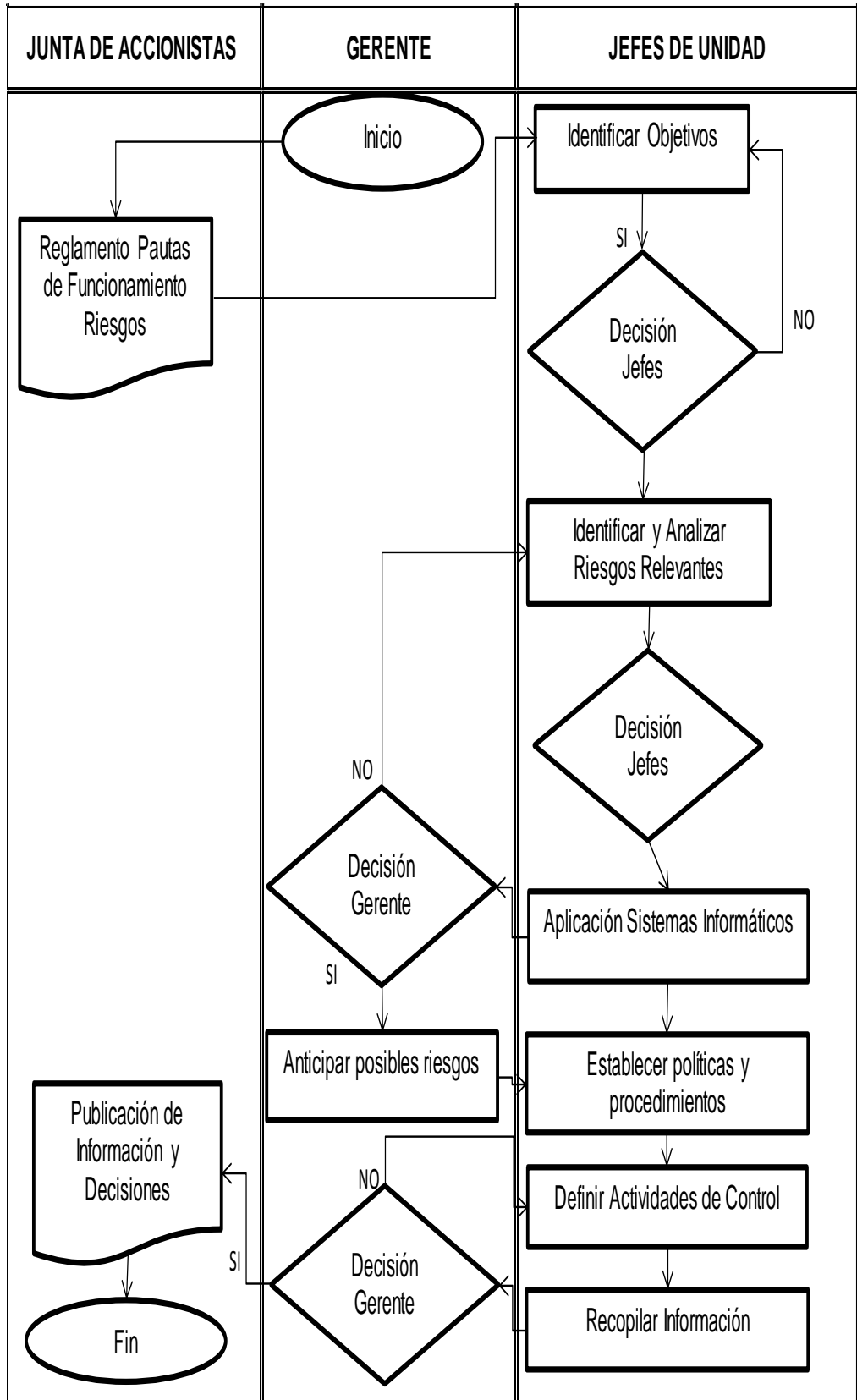
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
Riesgos	Matriz de Riesgos	Marcar pautas de funcionamiento Identificar objetivos Identificar y analizar riesgos relevantes	Junta de Accionistas Gerente		Junta de Accionistas Gerente
	Corporativos	Aplicación sistemas informáticos	Gerente		Gerente
	Mercado	Anticipar posibles riesgos			
	Liquidez	Establecer políticas y procedimientos	Personal		Personal
	Operativos	Definir actividades de control Recopilar información Informar de manera oportuna las decisiones Comprobar el funcionamiento adecuado de actividades			

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.11.2. Diagramación:

Gráfico 16. Diagramación Gestión Integral de Riesgos Proceso 4



Elaborado por: Anita Estrella

4.11.3. Mejoramiento:

Tabla 9. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Proceso 4

Proceso:

Gestión Integral de Riesgos

TAREA	VA		NVA				Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VAC	VAN	P	Q	M	I		
Marcar pautas de funcionamiento		x					1	1
Identificar objetivos		x					2	3
Identificar y analizar riesgos relevantes		x					2	5
Aplicación sistemas informaticos		x					12	17
Espera							12	29
Anticipar posibles riesgos			x				4	33
Establecer politicas y procedimientos			x				2	35
Definir actividades de control							2	37
Recopilar información				x			5	42
Informar de manera oportuna las decisiones					x		0,3	42,3
Comprobar el funcionamiento adecuado de actividades							1	43,3
TOTAL(Horas)		17	6	17,3	0,3	1		
TVA							17	
TNVA							26,3	
INDICE VALOR AGREGADO							39,26	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$VAR = \frac{ETVA}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$VAR = \frac{17}{43,3} * (100)$$

$$VAR = 39,26$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.11.4. Gestión Integral de Riesgos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Procedimiento: 004-PGGIR. Número de Revisión: 1
---	--

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Gerencia ÁREA: Administrativa PROCESO: Gestión Integral de Riesgos	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Prever y controlar los posibles riesgos existentes dentro y fuera de la organización para mitigar errores e inconvenientes que puedan perjudicar a la empresa.	
ALCANCE: El control de riesgos está dirigido a toda la empresa ya que, este resumirá y detectara los riesgos existentes en todas las áreas de la empresa evitando así posibles complicaciones para la organización.	
DEFINICIONES CLAVES: Riesgos: Proximidad o contingencia de un posible daño. Integral: Adjetivo que señala a un todo o hace mención a algo global	
RESPONSABILIDADES:	

Gerente: Autoriza la realización de la Gestión Gerencial, convocando a los asesores a desarrollar la misma e informa a la Junta de Accionistas el inicio y el fin de la misma para su aprobación.

Junta Accionistas: Son las personas que verifican lo realizado por el Gerente y los asesores, realizando comentarios, correcciones y su completa aprobación

Jefes de Unidad: Son las personas escogidas de cada área para la realización de la planificación estratégica, ya que estas son las conocedoras de los cuellos de botella que se generan en sus áreas permitiendo mejorar los procedimientos.

NORMAS:

- Reglamento Superintendencia de Compañías
- Reglamento Interno
- Políticas empresariales
- Reglamento Interno
- Filosofía Empresarial
- Reglamento Superintendencia de bancos

ACTIVIDADES:

- El Gerente General presentará los documentos que servirán, para empezar el desarrollo de la Gestión Integral de Riesgos, se comunicará a la Junta de Accionistas de Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo la construcción de la Matriz de Riesgos.
- Los Jefes de Unidad procederán a identificar objetivos.
- Los jefes de unidad identificarán y analizarán los riesgos relevantes que asechan a la empresa esto con el fin de aplicar sistemas informáticos

- Si estos son detectados el Gerente General anticipará los posibles riesgos dentro de la empresa.
- Una vez que estos son detectados los Jefes de Unidad establecerán políticas y procedimientos que definan actividades de control para definir actividades de control.
- Una vez realizada esta actividad los Jefes de Unidad recopilarán información.
- El Gerente General decidirá si la información es correcta y Notificará a la Junta de Accionistas de manera oportuna las decisiones tomadas.
- La Junta de Accionistas analizará de forma integral la información presentada y aprobará o emitirá sus comentarios referentes a la misma.
- En caso de existir alguna observación, se incorporarán los cambios en la Matriz de Riesgos según lo aprobado por la Junta y realizarán las respectivas actualizaciones.
- La Junta de Accionistas realizará un plan de publicación al personal de la institución a través de la realización de reuniones de trabajo o el envío de documentación escrita para difundir las políticas y directrices.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP-005-GIR	Fecha de Vigencia: 01 Agosto 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto 2014

4.12. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: PROYECTOS PROPIOS

4.12.1. Levantamiento

Tabla 10. Proyectos Propios

PROCESO 5: PROYECTOS PROPIOS

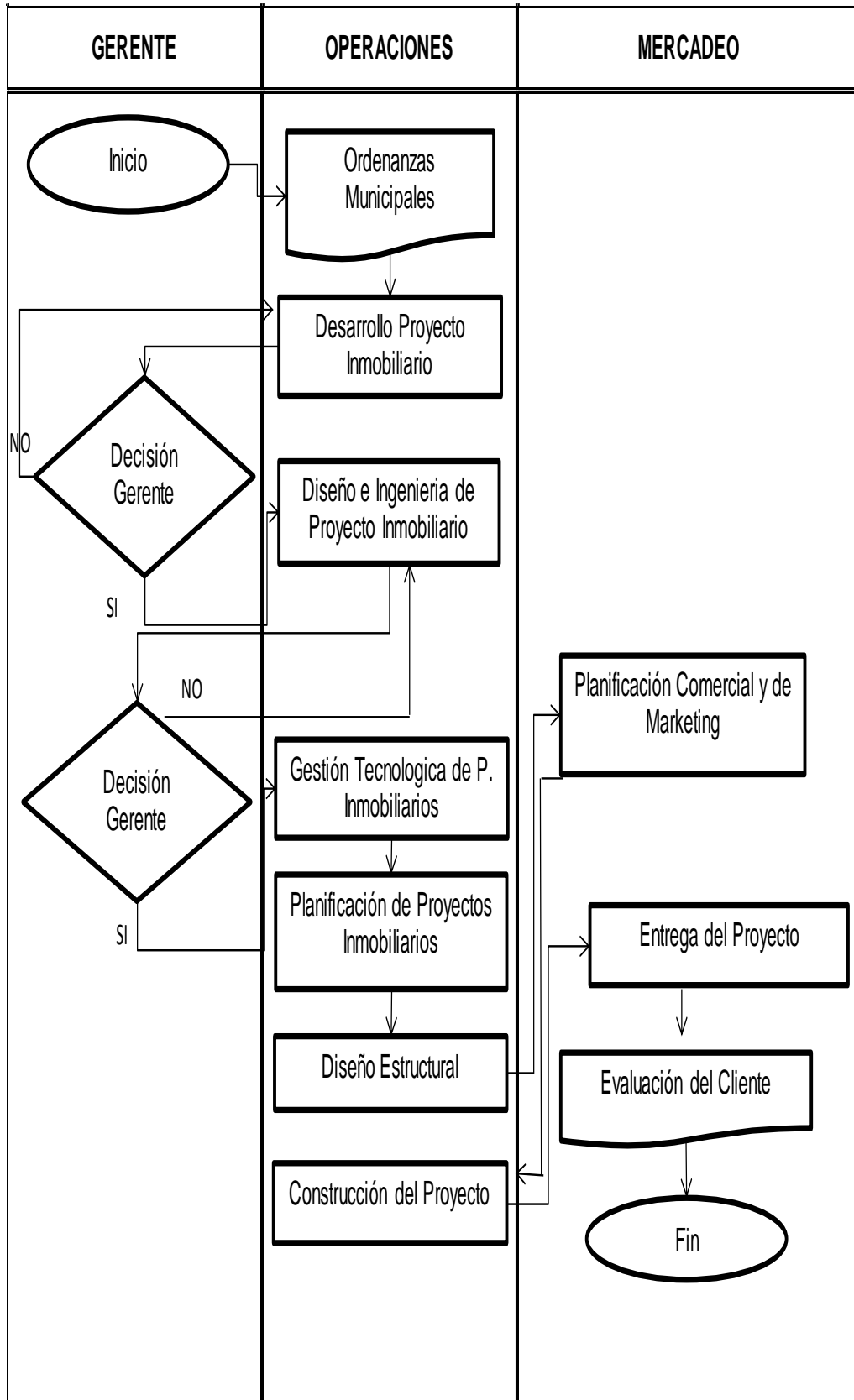
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
	Construcción de Viviendas	Desarrollar proyectos inmobiliarios Diseño e ingeniería de proyectos Gestión y Tecnología para desarrollo de proyectos Planificación de proyectos Diseñar estructura Planificación comercial y de Marketing Producción de proyecto Entrega de proyectos Evaluación al cliente	Mercadeo Financiero Operaciones Técnicos	Planos Diseños Autocad Maquetas	Compradores

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.12.2. Diagramación:

Gráfico 17. Diagramación Proyectos Propios Proceso 5



Elaborado por: Anita Estrella

4.12.3. Mejoramiento:

Tabla 11. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Proyectos Propios Proceso 5

Proceso:

Proyectos Propios

TAREA	VA		NVA					Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VAC	VAN	P	Q	M	I	R		
Desarrollar proyectos inmobiliarios		x						8	8
Diseño e ingeniería de proyectos		x						2	10
Gestión y Tecnología para desarrollo		x						2	12
Planificación de proyectos		x	x					2	14
Diseñar estructura		x	x					3	17
Planificación comercial y de Marketing		x	x					2	19
Producción de proyecto		x	x					8	27
Entrega de proyectos							x	2	29
Evaluación al cliente							x	2	31
TOTAL(Horas)		18	4				4		
TVA								18	
TNVA								6,3	
INDICE VALOR AGREGADO								58,06	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$\text{VAR} = \frac{\text{ETVA}}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$\text{VAR} = \frac{18}{31} * (100)$$

$$\text{VAR} = 58,06$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.12.4. Proyectos Propios

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: PROYECTOS PROPIOS	Procedimiento: 005-PCPP. Número de Revisión: 1
---	---

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Gerencia ÁREA: Administrativa PROCESO: PROYECTOS PROPIOS	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Desarrollar directrices claras para la construcción y diseño de proyectos inmobiliarios adecuados y rentables para la empresa.	
ALCANCE: Se considera al área técnica como principal beneficiaria ya que esta es la que desarrolla y diseña nuestros proyectos inmobiliarios.	
DEFINICIONES CLAVES: Proyectos: Es un conjunto de acciones que se planifican a fin de conseguir una meta previamente establecida, para lo que se cuenta con una determinada cantidad de recursos.	
RESPONSABILIDADES: Gerente: Autoriza la realización de la Gestión Gerencial, convocando a los asesores a desarrollar la misma e informa a la Junta de Accionistas el inicio y el fin de la misma para su aprobación.	

Operaciones: Es el departamento encargado de la planificación, diseño, arquitectura, construcción y gestión de los proyectos inmobiliarios. Son los responsables de edificar las viviendas que serán entregadas a los clientes.

Mercadeo: Es el departamento que se encarga de la gestión comercial, es decir las ventas y el contacto con los clientes.

NORMAS:

- Ordenanzas Municipales
- Reglamento de Cámara de Construcción
- Reglamento Cámara de Comercio
- Reglamento Colegio de Arquitectos

ACTIVIDADES:

- El Gerente General presentará los documentos que servirán, para empezar el desarrollo de los Proyectos Propios, se comunicará a la Junta de Accionistas de Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo la construcción de los productos.
- En la reunión los Jefes de Operaciones y Mercadeo empezarán a desarrollar los esquemas para la construcción de los proyectos.
- Operaciones presentará las ordenanzas Municipales actualizadas a la fecha para de acuerdo a ellas poder tomar pautas el desarrollo del proyecto inmobiliario.
- Operaciones empezará a desarrollar el proyecto inmobiliario si el Gerente se encuentra de acuerdo y lo aprueba,
- Operaciones continuará con el diseño e ingeniería del proyecto cuando se encuentre listo lo pasarán al,
- Gerente general para su aprobación para que luego

Operaciones empiece con la Gestión tecnológica.

- Operaciones después de la Gestión Tecnológica realizará la planificación de proyectos y el diseño estructural del mismo.
- El departamento de mercado una vez que se encuentre concluido el diseño empezará a realizar la planificación comercial y de marketing.
- Operaciones cuando se encuentre desarrollada la planificación comercial continuara con la construcción del proyecto.
- Marketing luego entregara el proyecto y evaluara al cliente si se encuentra satisfecho con su producto final.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP-005-PCPP	Fecha de Vigencia: 01 Agosto 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto 2014

4.13. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: GESTIÓN DE VENTAS

4.13.1. Levantamiento

Tabla 12. Gestión de Ventas

PROCESO 6: GESTIÓN DE VENTAS

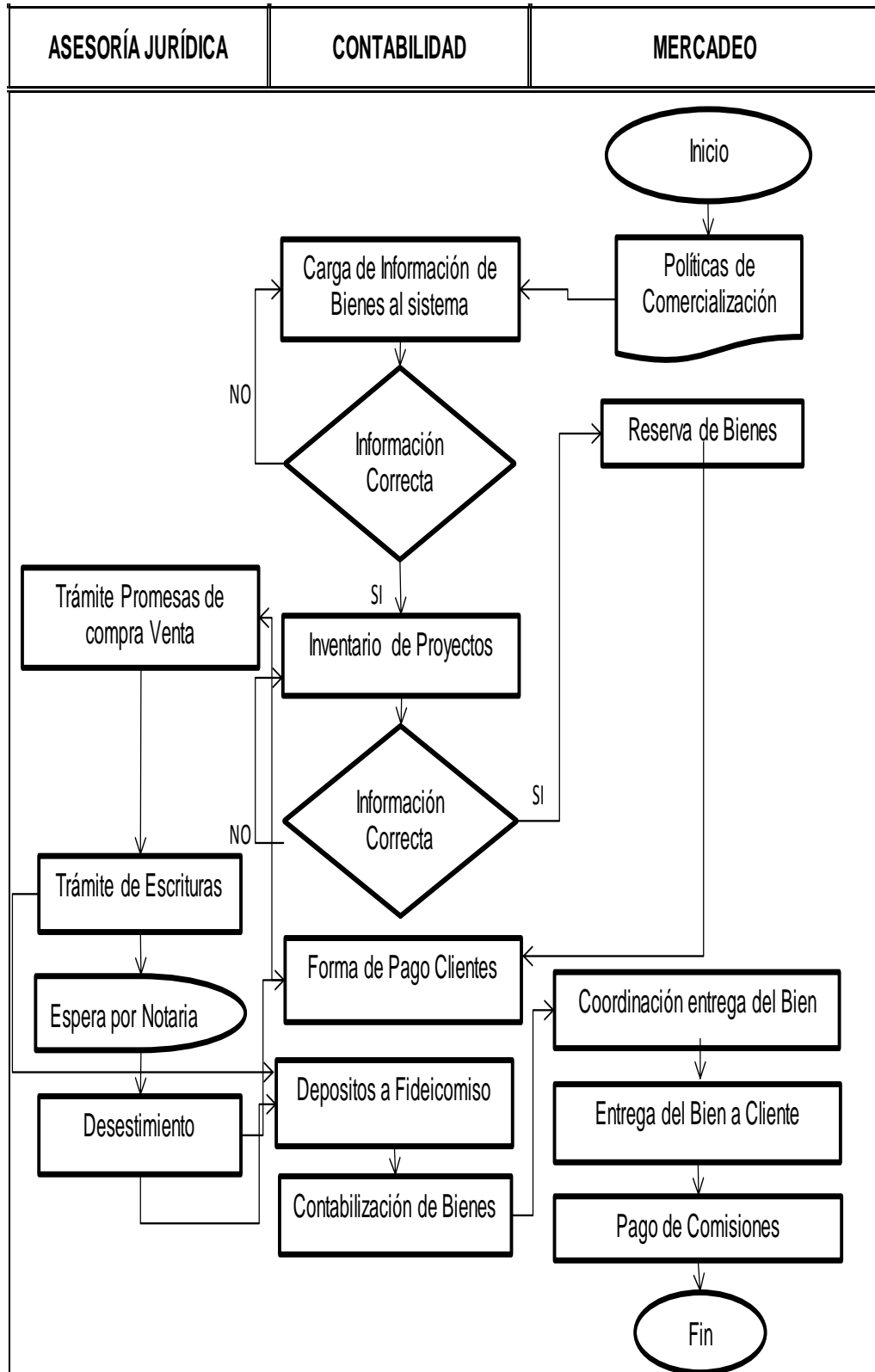
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
	Ventas	Políticas Comerciales Carga de Información Bienes sistema Inventario de proyectos Reserva de bienes Forma de Pago Tramite promesas compra venta Tramite de escrituras Depósitos de Abono Cta o fideicomiso Desistimientos Cuadros contables Contabilización de bienes Coordinación entrega del bien Inmueble entregado Pago comisiones	Contabilidad Ventas Dep. Jurídico Operaciones		Cliente Externo Sistema Financiero Sistema Legal

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.13.2. Diagramación:

Gráfico 18. Diagramación Gestión de Ventas Proceso 6



Elaborado por: Anita Estrella

4.13.3. Mejoramiento:

Tabla 13. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Gestión de Ventas Proceso 6

Proceso:	Gestión de Ventas							Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VA		NVA						
TAREA	VAC	VAN	P	Q	M	I	R		
Políticas Comerciales		x						1	1,00
Carga de Información Bienes sistema	x							3	4,00
Inventario de proyectos		x						4	8,00
Reserva de bienes			x					0,3	8,30
Forma de Pago			x					0,15	8,45
Tramite promesas compra venta			x					8	16,45
Tramite de escrituras				x				8	24,45
Depositos de Abono Cta o fideicomiso		x						0,3	24,75
Desestimios			x					1	25,75
Cuadros contables		x						0,2	25,95
Contabilización de bienes		x						0,05	26,00
Coordinación entrega del bien						x		0,3	26,30
Inmueble entregado			x					1	27,30
Pago comisiones	x							0,15	27,45
TOTAL(Horas)	3	5,7	10,45	8		0,3			
TVA								8,7	
TNVA								18,75	
INDICE VALOR AGREGADO								31,69	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$VAR = \frac{ETVA}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$VAR = \frac{8,7}{27,45} * (100)$$

$$VAR = 31,69$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.13.4. Gestión de Ventas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE VENTAS	Procedimiento: 006-PCGV. Número de Revisión: 1
---	---

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Gerencia ÁREA: Administrativa PROCESO: Gestión de Ventas	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Organizar, realizar y controlar las operaciones comerciales en contacto directo con los clientes o a través de tecnologías de información y comunicación, utilizando, el equipo comercial y supervisando las acciones de promoción, difusión y venta de productos y servicios.	
ALCANCE: La gestión de ventas abarca e involucra a toda la empresa ya que los beneficios son globales y se enfocan exclusivamente a la comercialización de bienes.	
DEFINICIONES CLAVES: Ventas: Es cambio de productos y servicios por dinero. Marketing: Es un sistema de actividades que planifican, distribuyen, promueven y crean productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores. Desistimientos: Es una renuncia procesal de derechos o de pretensiones.	

RESPONSABILIDADES:

Contabilidad: Es el departamento encargado del registro contable de los valores que ingresan, egresan a la empresa, es decir se encarga de mantener organizado los diferentes rubros que tiene la institución.

Asesoría Jurídica: Es el departamento que se encarga de los trámites legales tanto en el aspecto municipal, como comercial.

Mercadeo: Es el departamento que se encarga de gestionar la parte comercial, es decir se encarga de la publicidad, ventas y trato con los clientes.

NORMAS:

- Políticas Empresariales
- Régimen tributario
- Régimen Notarial
- Normas Contables
- Reglamento de Fideicomisos
- Reglamento Superintendencia de Bancos

ACTIVIDADES:

- El departamento de Mercadeo comunicará a la Junta de Accionistas y al Gerente General de Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo las políticas de comercialización que regirán a la empresa.
- El departamento de Mercadeo presentará las políticas para iniciar el proceso.
- Contabilidad, cargara la información de bienes al sistemas si esta es correcta se procederá a realizar el inventario de

proyectos caso contrario se revisara la información.

- En el momento de estar listos los inventarios Mercadeo puede realizar la reserva de los bienes que se encuentren disponibles.
- Contabilidad procederá a revisar las formas de pago de los clientes cuando estos se encuentren correctos.
- Asesoría Jurídica realizará los trámites de promesas de compra venta y escrituras de los bienes.
- Si en el transcurso de espera en la Notaria Asesoría Jurídica detecta un desistimiento de cliente, esta notificará a contabilidad para que revise la forma de pago del cliente y sea devuelto los valores entregados.
- Si no se encuentra ninguna novedad en el proceso de Notaria Contabilidad realizará los pagos al Fideicomiso, cuando los trámites jurídicos se encuentren listos.
- Contabilidad realizará la contabilización de los bienes para que en coordinación con el departamento de Mercadeo se entreguen los bienes a los clientes.
- Una vez que se entregan los bienes Mercadeo puede realizar el pago de comisiones.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP-006-PGV	Fecha de Vigencia: 01 Agosto del 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto del 2014

4.14. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS: RECUPERACIÓN

4.14.1. Levantamiento:

Tabla 14. Recuperación

PROCESO: RECUPERACION

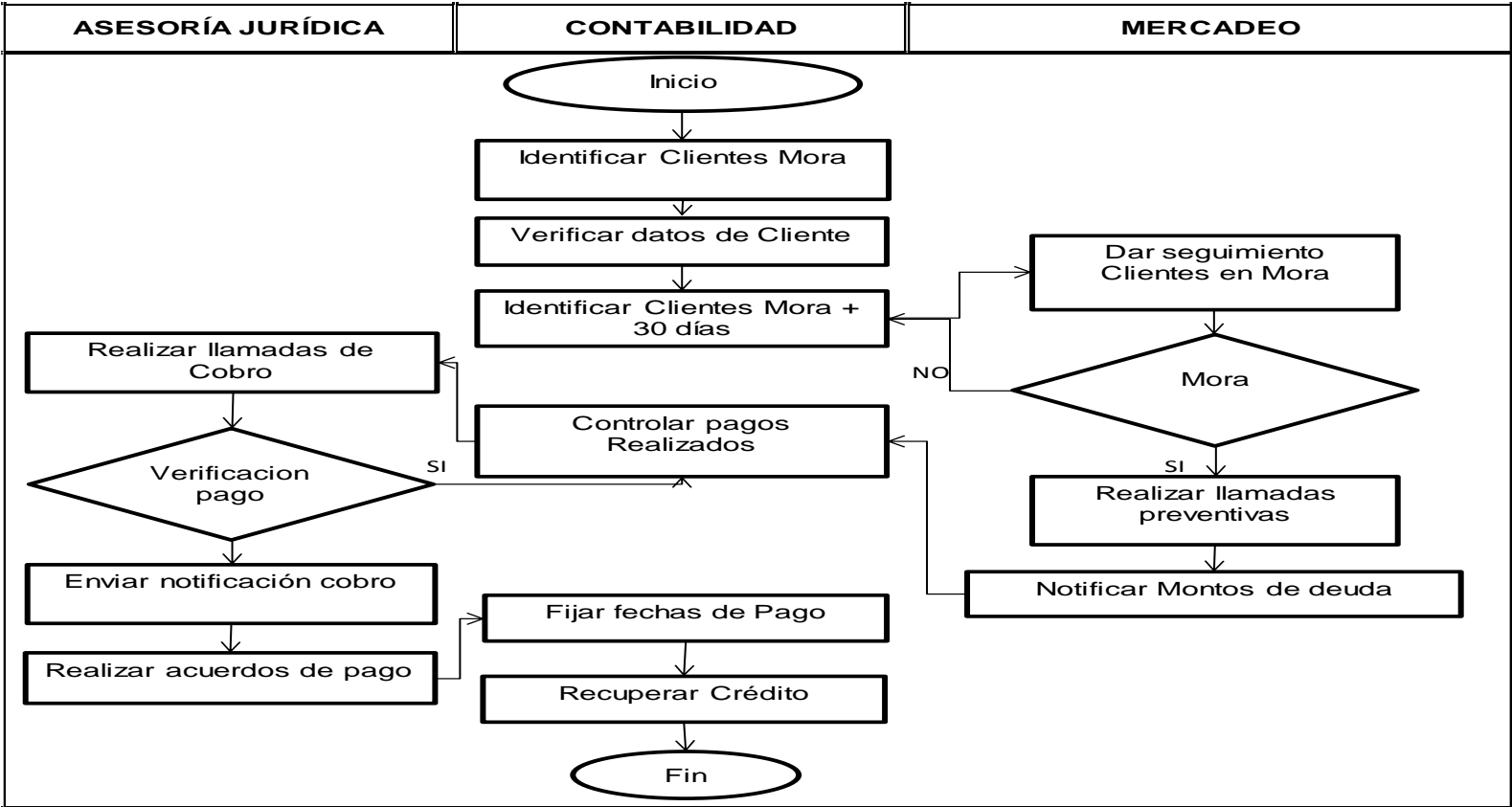
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	PROVEEDORES	INSUMOS	CLIENTE
Cartera	Manual Recuperación	Identificar Clientes en Mora Verificar datos del cliente	Contabilidad Operaciones	Transacciones Comp. Ingreso	Gerencia Contabilidad
	Cartera	Identificar Clientes en mora pasados los 30 días Dar seguimiento a clientes en mora Realizar llamadas preventivas Notificar montos de deuda Controlar pagos realizados Realizar llamadas de cobro Enviar notificación de cobro Realizar acuerdos de pago Fijar fechas de pago Recuperación de crédito	Mercadeo	Comp. Egreso Asiento Contable Registros	Clientes

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.14.2. Diagramación:

Gráfico 19. Diagramación Recuperación Proceso 7



Elaborado por: Anita Estrella

4.14.3. Mejoramiento:

Tabla 15. Diagrama de Análisis de Valor Agregado Recuperación Proceso 7

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Proceso:

Recuperación

TAREA	VA		NVA					Tiempo	Tiempo Ciclo Global
	VAC	VAN	P	Q	M	I	R		
Identificar Clientes en Mora		X						1,00	1,00
Verificar datos del cliente			X					0,40	1,40
Identificar Clientes en mora pasados los 30 días		X						1,00	2,40
Dar seguimiento a clientes en mora			X					1,00	3,40
Realizar llamadas preventivas			X					0,45	3,85
Notificar montos de deuda			X					0,30	4,15
Controlar pagos realizados			X					1,00	5,15
Realizar llamadas de cobro			X					0,25	5,40
Enviar notificación de cobro		X						0,20	5,60
Realizar acuerdos de pago		X						0,30	5,90
Fijar fechas de pago			X					0,25	6,15
Recuperación de crédito		X						1,00	7,15
TOTAL(Horas)		3,50	3,25						
TVA								3,50	
TNVA								3,25	
INDICE VALOR AGREGADO								48,95	

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VAC	Actividad de Valor Agregado para el cliente
VAN	Actividad de Valor Agregado para el negocio
NVA	Actividad que no Agrega Valor
P	Preparación
Q	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
R	Redundancia

$$VAR = \frac{ETVA}{\text{Tiempo de ciclo Total}} * (100)$$

$$VAR = \frac{3,5}{7,15} * (100)$$

$$VAR = 48,95$$

Fuente: Anita Estrella

Elaborado por: Anita Estrella

4.14.4. Recuperación

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: RECUPERACIÓN	Procedimiento: 007-PCR. Número de Revisión: 1
--	--

Tipo de Procedimiento:

DIRECCIÓN: Contabilidad ÁREA: Administrativa PROCESO: Recuperación	Estatus: Aprobado (borrador, aprobado)
OBJETIVO: Brindar liquidez a la empresa a través de la recuperación de cartera, identificando los clientes en mora para realizar la gestión de cobro que permitan obtener resultados en la obtención de créditos.	
ALCANCE: La recuperación abarca específicamente al departamento contable, de mercadeo y asesoría del jurídica ya que estos departamentos se encargan de realizar la gestión de cobro de los créditos por vivienda para obtener mayor liquidez en la empresa	
DEFINICIONES CLAVES: Crédito: Entrega de dinero (capital) por un período de tiempo que tendrá intereses al valor del capital. Derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas, a cambio de cierto interés Interés: Cantidad que se paga como remuneración por la disponibilidad de una suma de dinero tomada en concepto de crédito.	

RESPONSABILIDADES:

Contabilidad: Es el departamento encargado del registro contable de los valores que ingresan, egresan a la empresa, es decir se encarga de mantener organizado los diferentes rubros que tiene la institución.

Asesoría Jurídica: Es el departamento que se encarga de los trámites legales tanto en el aspecto municipal, como comercial.

Mercadeo: Es el departamento que se encarga de gestionar la parte comercial, es decir se encarga de la publicidad, ventas y trato con los clientes

NORMAS:

- Normas NIIf
- Reglamento Notarial
- Código Civil
- Normas de SRI
- Reglamento interno
- Reglamento de superintendencia de compañías

ACTIVIDADES:

- El departamento de Contabilidad comunicará a la Junta de Accionistas y al Gerente General de Inmobiliaria Horizul el período en el que se llevará a cabo el manual de recuperación de cartera que registrarán a la empresa.
- El departamento de Contabilidad identificará a los clientes que se encuentran en mora, verificará si los datos son correctos e

identificará además los clientes que se encuentran en mora más de 30 días.

- El departamento de mercadeo realizará el seguimiento de estos clientes, si los clientes se encuentran en mora el departamento de Mercadeo realizará las llamadas preventivas para dar aviso a los clientes sobre su retraso.
- Mercadeo notificara los montos de deuda, de acuerdo a la respuesta del cliente.
- Contabilidad, controlará si se encuentran los pagos realizados.
- Asesoría Jurídica realizará las llamadas pertinentes en caso de no obtener respuesta positiva de acuerdo a la respuesta del cliente se procederá a enviar la notificación de cobro o a revisar con Contabilidad la transacción realizada por parte del cliente.
- Asesoría Jurídica realizará el acuerdo de pago con el cliente.
- Contabilidad fijará una fecha de pago y realizará la recuperación del crédito.

HISTORIA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Número de Publicación: MP-007-PCA	Fecha de Vigencia: 01 Agosto 2014
Autor: Anita Estrella	Fecha de Elaboración: 01 Agosto 2014

4.15. BENEFICIOS

Al realizar este levantamiento de procesos se encuentra los siguientes beneficios:

- Un mejor seguimiento y para que la información sobre el avance de todos los proyectos esté oportunamente a disposición de la alta gerencia, la metodología se deberá montar sobre una herramienta de software que permite llevar el control y el seguimiento del proyecto, desde que éste inicia, hasta que termina, pasando por todas las etapas, con controles de fechas, responsables, demoras, comentarios y además guardando en base de datos, la documentación y los entregables que se van generando en cada etapa y en varias de las actividades del proceso.
- El seguimiento y el control, los nuevos proyectos o mejoras que se soliciten a través de esta herramienta, estarán administrados mediante perfiles y permisos asignados a los jefes departamentales, de modo que las solicitudes sean siempre canalizadas por la vía adecuada y por la persona responsable de un departamento.
- El mejoramiento continuo se genera por la necesidad de optimizar los procesos, productos o servicios y al igual que la reactivación de un proyecto o servicio, se da a través de una solicitud de requerimiento.

4.16. IMPACTOS

4.16.1. Impacto Social

La administración y gestión empresarial ha entrado en una nueva fase, esta ha ido evolucionando y la complejidad, de cada día aumenta, las actividades, las operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas y la competencia esto obliga a los Gerentes

de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

Tomando en consideración la magnitud de crecimiento de los mercados lo que se requiere específicamente es tener una empresa estructurada, organizada, manejada bajo parámetros de control, que permitan el manejo adecuado de sus actividades permitiendo así el mejoramiento continuo de la misma.

La gestión administración en la Constructora Inmobiliaria Horizul deberá actualizarse y modernizarse ya que al estar dividida entre los agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, estas deben articularse en un conjunto coherente. Integrando empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupen las posiciones claves en la organización y cuya acción se haga sentir en todas las áreas de la empresa.

El impacto social es verdaderamente importante para verificar los fracasos y triunfos empresariales y estos radicarán en saber qué es lo que los causan. Un gran paso hacia el logro del éxito de la empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso o el logro para poder evitarlos o repetirlos, y esto es sencillo definir ya que se contará con una estructura de fácil y eficiente manejo.

Las estructuras de gestión administrativa permitirán que la empresa mantenga una actitud nueva y abierta para ejercer la administración.

4.16.2. Impacto Metodológico

El impacto metodológico correspondiente a la Constructora Inmobiliaria Horizul se podrá comprobar a través de estudios de mercado y mediante la aplicación del liderazgo, la administración por procesos, la administración estratégica y la administración de recursos humanos, ya que al posicionar a la empresa dentro de esta estructura organizada y

renovada conseguirá consolidarse en el mercado, cumpliendo metas y objetivos siendo capaz de ser competitiva frente a otras empresas de su misma rama.

4.16.3. Impacto para la Gestión

En los impactos de practicidad esta propuesta ayudará a la empresa a mejorar, corregir o instaurar políticas que le permitan crecer tanto en el campo de la productividad como de competitividad, para que sean capaces de entrar en un amplio mercado y puedan sobresalir en las funciones que esta desempeña.

La Administración es una guía básica y una herramienta indispensable para una organización esta es la que satisface las necesidades, es decir administrar es conseguir los recursos y saber utilizarlos para obtener beneficios.

La buena administración dentro de la práctica permitirá tener conciencia de cómo se puede manejar el negocio de manera objetiva, clara, transparente y organizada, para que se incrementara la rentabilidad, productividad y calidad adecuada que satisfaga las necesidades de la empresa.

4.16.4. Impacto Ecológico o Ambiental

En el momento de poner en marcha está propuesta se consideran también los impactos ecológicos propios de su actividad, ya que esta empresa al construir edificaciones y poder desarrollar sus proyectos debe tener en cuenta en donde van a ser ubicados el medio en el que se localizaran, el medio al que afectaran es decir se toma en consideración estudios de suelos, climáticos, aguas superficiales y subterráneas así como uso futuro de los suelos, todas estas actividades serán fáciles de identificar porque ya se cuenta con un

manual de procedimientos que indica los pasos a seguir para una nueva construcción y proyecto.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1. Conclusiones

- El presente estudio permite establecer el procedimiento con el que trabajarán, los empleados en distintas unidades de la organización, optimizará los procesos a lo largo de la cadena de valor y beneficiará el desarrollo y mejoramiento continuo de las actividades de la empresa.
- Implementar la gestión administrativa por procesos generará un cambio en la organización ya que proporcionará los conceptos organizativos para orientar los procesos de cambio activamente, los directivos de la empresa deben estar atentos al alcance ya que involucrará funcionalidad y sistemas de control interno.
- Al implementar una administración y gestión por procesos, se logrará tener un mejoramiento continuo dentro de la organización favoreciendo el conocimiento de las personas que desarrollan el día a día en la empresa.
- Esta propuesta permitirá a la empresa generar servicios de calidad en los productos que ofrece a sus clientes.
- La implantación del sistema de procesos, permitirá un control y seguimiento de manera continua. Sin embargo pueden existir procesos que en el momento actual, sean susceptibles realizar una mejora adicional en la implantación y si este fuese el caso y se complicaría su mejora se establecerá una priorización de los mismos.
- El nuevo tipo de organización enfocada y dirigida a los procesos, contiene la estructura necesaria para añadir el concepto del

valor agregado para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema, sino que también adecua y mejora los requerimientos de la empresa. Esta finalidad permitirá la satisfacción de las necesidades del cliente.

- Al implementar la gestión por procesos se obtendrán los resultados esperados, los flujos de las actividades son simples, los indicadores son de resultados y no de desempeño, el personal pasa de ser controlado a ser facultado y los directivos ya no son controladores sino líderes.

5.1.2. Recomendaciones

- Una vez puesta en marcha esta propuesta de investigación dentro de la Constructora Inmobiliaria Horizul, se deberá considerar convertir en una cultura organizacional generando el principio de actuación en base a los procesos establecidos ya que esto garantiza el desarrollo de actividades adecuadamente para la mayor satisfacción de los clientes y las mejoras de los estándares de vida empresarial creando un incremento en la efectividad económica de la misma ya que se eliminan las actividades que no generan valor agregado a la empresa.
- Cuando la gestión administrativa por procesos sea difundida y se aplique la metodología, se logrará desarrollar efectividad en la gestión y se contará con la documentación necesaria para generar un enfoque integrado a fin de garantizar en la empresa el mejoramiento de sus procesos, a fin de que se cuente con los insumos necesarios que permitan crear una cultura de calidad total en la administración.

- En el momento de implementar esta estructura de gestión administrativa por procesos será importante que cada persona que trabaja dentro de la Constructora Inmobiliaria Horizul asuma su función de agente de cambio, solo de esta forma se obtendrán resultados esperados.
- Los Directivos de la empresa deben prestar mayor atención en los aspectos que se desarrollan en las actividades diarias, esto generará compromiso y el fiel cumplimiento de los procesos.
- Cuando la gestión administrativa por procesos se encuentre bien consolidada dentro de la empresa se logrará establecer niveles de eficiencia administrativa, mismos que permitirán reducir costos y el mejoramiento de los niveles de productividad y rendimiento del personal, eliminando así los costos innecesarios para la empresa.
- La gestión integral por procesos definirá las funciones de cada uno de los puestos independientemente de quien las realiza, es decir permitirá establecer la estructura ocupacional de la empresa.
- La implementación de la gestión por procesos, permitirá generar un cambio sostenido en la cultura organizacional de la empresa, en ese sentido los directivos estarán en la capacidad de ejercer su liderazgo bajo los principios de división del trabajo y delegación, con lo cual se fomentará el trabajo en equipo y el empoderamiento a todo nivel.

BIBLIOGRAFIA

- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) ***Dirección Estratégica***. España: Prentice Hall.
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) ***Dirección Estratégica***. España: Prentice Hall. (pág. 4).
- Proaño & Proaño Recuperado el 15 Mayo del 2014.
<http://www.provivienda.com.ec/>
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) ***Dirección Estratégica***. España: Prentice Hall. (pág. 35).
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) ***Dirección Estratégica***. España: Prentice Hall. (pág. 104).
- Daft, R. L. (2006) ***Teoría y Diseño Organizacional***. México: Thomson Editores.
- Daft, R. L. (2006) ***Teoría y Diseño Organizacional***. México: Thomson Editores. (pág. 700).
- (definición ABC). Recuperado el 30 de abril del 2014.
<http://www.definicionabc.com/>
- Lusier, R.N. Achua, C. F. (2002) ***Liderazgo***. México: Thomson Learning.
- Lusier, R.N. Achua, C. F. (2002) ***Liderazgo***. México: Thomson Learning. (pág. 4).
- Chiavenato, I. (2004) ***Administración de Recursos Humanos***. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004) ***Administración de Recursos Humanos***. Colombia: Mc Graw Hill. (pág. 4-5).
- (Aiteco Consultores, 2013) Recuperado el 20 de Junio del 2014.
<http://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos>.
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) ***Dirección Estratégica***. España: Prentice Hall. (pág. 85).
- Daft, R. L. (2006) ***Teoría y Diseño Organizacional***. México: Thomson Editores. (pág. 520).
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) ***Dirección Estratégica***. España: Prentice Hall. (pág. 215).
- (Psicoterapeutas.com). Recuperado el 19 de Abril del 2014.
<http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>.

- Dubrin, A. J. (2007) **Fundamentos de Administración**. México: Thomson Editores.
- Dubrin, A. J. (2007) **Fundamentos de Administración**. México: Thomson Editores. (pág. 427).
- Dubrin, A. J. (2007) **Fundamentos de Administración**. México: Thomson Editores. (pág. 472).
- Torres, Z. T. (2013) **Administración de Proyectos**. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, Z. T. (2013) **Administración de Proyectos**. México: Grupo Editorial Patria. (pág. 540).
- Torres, Z. T. (2013) **Administración de Proyectos**. México: Grupo Editorial Patria. (pág. 629).
- (Definición abc, 2014). Recuperado el 23 de febrero del 2014. <http://www.definicionabc.com/politica/proceso-administrativo.php#ixzz33Q2zEqu5>
- Torres, Z. T. (2013) **Administración de Proyectos**. México: Grupo Editorial Patria. (pág. 347).
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) **Dirección Estratégica**. España: Prentice Hall. (pág. 254).
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) **Dirección Estratégica**. España: Prentice Hall. (pág. 148).
- Chiavenato, I. (2004) **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: Mc Graw Hill. (pág. 120).
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) **Dirección Estratégica**. España: Prentice Hall. (pág. 317).
- (definición ABC). Recuperado el 25 de Marzo del 2014. <http://www.definicionabc.com/?s=indicador>
- (definición ABC). Recuperado el 20 de abril del 2014. <http://www.definicionabc.com/?s=isumo>
- (Aiteco Consultores, 2013) Recuperado el 23 de febrero del 2014 <http://www.aiteco.com/>
- Dubrin, A. J. (2007) **Fundamentos de Administración**. México: Thomson Editores. (pág. 43).

- Torres, Z. T. (2013) **Administración de Proyectos**. México: Grupo Editorial Patria. (pág. 231)
- Scholes, K. Jhonson, G. (2003) **Dirección Estratégica**. España: Prentice Hall. (pág. 432).
- Dubrin, A. J. (2007) **Fundamentos de Administración**. México: Thomson Editores. (pág. 85).
- Daft, R. L. (2006) **Teoría y Diseño Organizacional**. México: Thomson Editores. (pág. 45).
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega.
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega. (pág. 65 - 66).
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega. (pág. 70).
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega. (pág. 75).
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega. (pág. 81).
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega. (pág. 150).
- Lind. Marchal, Mason, (2004) **Estadística para Administración y Economía**. Colombia: Alfa Omega. (pág. 166).
- Hernández, S. R. (2004) **Metodología de la Investigación**. Chile: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. (2004) **Metodología de la Investigación**. Chile: Mc Graw Hill. (pág. 55).
- Hernández, S. R. (2004) **Metodología de la Investigación**. Chile: Mc Graw Hill. (pág. 70).
- Lusier, R.N. Achua, C. F. (2002) **Liderazgo**. México: Thomson Learning. (pág. 185).

ANEXOS



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Anexo N. 1
ENCUESTA PARA LA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA HORIZUL

Marque con una x la opción preferida:

1.- ¿Cuál es su sexo?

Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

2.- ¿Usted considera que las actividades que realiza cada funcionario son claras y precisas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3.- ¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión administrativa por procesos?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

4.- ¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda inmobiliaria Horizul son de buena calidad?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5.- ¿Cree usted que los procesos facilitarán sus labores diarias y le brindarán satisfacción en el desempeño de sus actividades?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------