



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

Propuesta de mejora continua y reingeniería de procesos para la gestión de crédito hipotecario de clientes pertenecientes a la inmobiliaria Lotepec S. A. en la ciudad de Guayaquil.

AUTORES:

Ruiz Sánchez, Andrea María
Ruiz Mosquera, Patrick Mauricio

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

TUTOR:

Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Andrea María Ruiz Sánchez y Patrick Mauricio Ruiz Mosquera**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, Marzo del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Andrea María Ruiz Sánchez y
Patrick Mauricio Ruiz Mosquera

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta de mejora continua y reingeniería de procesos para la gestión de crédito hipotecario de clientes pertenecientes a la inmobiliaria Lotepec S. A. en la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Marzo del 2015

AUTORES

Andrea María Ruiz Sánchez

Patrick Mauricio Ruiz Mosquera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Andrea María Ruiz Sánchez y
Patrick Mauricio Ruiz Mosquera

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta de mejora continua y reingeniería de procesos para la gestión de crédito hipotecario de clientes pertenecientes a la inmobiliaria Lotepec S. A. en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **nuestra** exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del 2015

AUTORES

Andrea María Ruiz Sánchez

Patrick Mauricio Ruiz Mosquera

AGRADECIMIENTO

A Dios por hacer posible que pueda lograr una meta importante en mi vida, y haberme guiado en todo el camino de mi carrera, por bendecirme en culminar este sueño que no solo es mío sino de mis padres y familiares.

Agradezco a mis padres, porque no solo me brindaron la oportunidad de estudiar en esta universidad, sino también me brindaron su apoyo y ánimos para no descansar y continuar en esta etapa de mi vida.

A mi Universidad por los años de aprendizaje y darme la oportunidad de ser un profesional. A mi tutor el Ing. Cristian Bermúdez, por brindarme sus conocimientos, tiempo y paciencia para terminar este trabajo de titulación con éxito. Agradezco a todos mis profesores que a lo largo de mi carrera universitaria me brindaron su enseñanza, a los profesionales que hicieron posible este proyecto de investigación como colaboradores a través de las entrevistas y conocimientos para el desarrollo de este trabajo.

Andrea Ruiz Sánchez

AGRADECIMIENTO

Quedo muy agradecido en primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE Rocío Mosquera, mi padre Mauricio Ruiz, a mi hijo Mathew Ruiz que me llena de energía y es un símbolo de lucha, a mi segunda madre MI ABUELA Luz Salgado; a mis hermanos y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi compañera de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi tutor del trabajo de investigación quién nos ayudó en todo momento, Ing. Christian Bermúdez.

Patrick Mauricio Ruiz Mosquera

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| AGRADECIMIENTO | v |
| INDICE GENERAL | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xv |
| RESUMEN | xvii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1. INTRODUCCION | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.5. PROPÓSITO | 5 |
| 1.6. OBJETIVOS | 6 |
| 1.6.1. GENERAL | 6 |
| 1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.7.1. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.7.2. TÉCNICA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.7.3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA: | 10 |
| 1.7.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 14 |
| 1.7.4.1. Modelo de la Encuesta | 15 |
| 1.7.4.2. Modelo de la Entrevista | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 1.7.4.3. Validación de Datos | 18 |
| 1.7.4.4. Encuestas..... | 18 |
| 1.7.4.5. Entrevistas | 20 |
| 1.7.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS | 20 |
| 1.8. LA EMPRESA | 22 |
| 1.8.1. HISTORIA | 22 |
| 1.8.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA | 22 |
| 1.8.3. UBICACIÓN DE LA EMPRESA | 23 |
| 1.8.4. PRINCIPALES PROYECTOS | 24 |
| 1.8.5. VISIÓN..... | 26 |
| 1.8.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| CAPÍTULO 2..... | 29 |
| 2. MARCO REFERENCIAL..... | 29 |
| 2.1. MARCO TEÓRICO | 29 |
| 2.1.1. SECTOR INMOBILIARIO | 29 |
| ▪ Perspectivas económicas del sector inmobiliario en el 2015 | 30 |
| 2.1.2. CRÉDITO HIPOTECARIO | 32 |
| 2.1.2.1. Ventajas | 32 |
| 2.1.2.2. Desventajas | 32 |
| 2.1.3. PROCESO | 33 |
| 2.1.3.1. Breve reseña histórica de la calidad y de los procesos | 33 |
| 2.1.3.2. Pasos para mejorar un proceso..... | 35 |
| 2.1.4. REINGENIERÍA DE PROCESOS..... | 38 |
| 2.1.4.1. Diferencias que existen entre la mejora continua y la reingeniería..... | 42 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.1.4.2. | Factores que influyen o deben considerarse a la hora de rediseñar los procesos | 43 |
| 2.1.4.3. | ¿Funciona la reingeniería de procesos de la empresa? | 45 |
| 2.1.4.4. | ¿Qué, y porqué, tiene lugar la reingeniería de procesos? | 45 |
| 2.1.4.5. | ¿Qué persigue la Reingeniería de Procesos? | 47 |
| 2.1.5. | MODELOS PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA | 47 |
| 2.1.5.1. | Método Kaizen..... | 48 |
| 2.1.5.1.1. | Características especiales del Kaizen | 49 |
| 2.1.5.1.2. | Kaizen y la Cultura de la Mejora Continua | 50 |
| 2.1.5.1.3. | Herramientas de la calidad como mejora continua..... | 51 |
| 2.1.5.1.4. | Manual de Mejora Continua | 52 |
| 2.1.5.1.5. | Manual de Procedimientos de Mejora Continua | 53 |
| 2.1.5.1.6. | Las herramientas para la mejora de la calidad | 53 |
| 2.1.5.2. | Método Kairyo | 54 |
| 2.2. | MARCO CONCEPTUAL | 56 |
| 2.2.1. | CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD | 56 |
| 2.2.2. | CONCEPTOS GENERALES DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA | 57 |
| 2.2.3. | CONCEPTO DE CRÉDITO..... | 59 |
| 2.2.4. | CONCEPTO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD | 60 |
| 2.2.5. | CONCEPTOS GENERALES DE POBLACIÓN Y MUESTRA | 60 |
| | CAPÍTULO 3..... | 62 |
| 3. | ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA..... | 62 |
| 3.1. | LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES..... | 62 |
| 3.1.1. | DIAGRAMA DE BLOQUES | 62 |

| | | |
|------------------------|---|-----------|
| 3.1.2. | ETAPA 1: RECEPCIÓN DE ÓRDENES DE CONSTRUCCIÓN Y SOLICITUD DE PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO | 71 |
| 3.1.3. | ETAPA 2: RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE CLIENTE PARA INICIO DE TRAMITE DE CRÉDITO..... | 73 |
| 3.1.4. | ETAPA 3: ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO..... | 75 |
| 3.1.4.1. | Posibles causas de que el cliente no es calificado por el banco | 76 |
| 3.1.4.2. | Alternativas en caso de que banco no apruebe el crédito | 77 |
| 3.1.5. | ETAPA 4.-INICIO DE TRÁMITE LEGAL / ELABORACIÓN DE MINUTA DE COMPRA Y VENTA..... | 77 |
| 3.1.6. | ETAPA 5: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES E INGRESO DE TRÁMITE A NOTARÍA | 77 |
| 3.1.7. | ETAPA 6: MATRIZACIÓN / FIRMA DE ESCRITURAS..... | 78 |
| 3.1.8. | ETAPA 7: CIERRE E INSCRIPCIÓN DE ESCRITURAS..... | 78 |
| 3.1.9. | ETAPA 8: AVALÚO FINAL Y ORDEN DE DESEMBOLSO PARA ENTREGA DE VIVIENDA..... | 79 |
| 3.2. | TENDENCIA DE LA DEMANDA | 79 |
| 3.3. | ESTUDIO CUANTITATIVO | 82 |
| 3.3.1. | Resultado de la Encuestas | 82 |
| 3.3.2. | CONCLUSIÓN DE RESPUESTAS OBTENIDAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES | 90 |
| 3.4. | ESTUDIO CUALITATIVO | 90 |
| 3.4.1. | ENTREVISTA N° 1 | 90 |
| 3.4.2. | ENTREVISTA N° 2 | 93 |
| 3.4.3. | ENTREVISTA NO. 3..... | 95 |
| 3.5. | CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 97 |
| CAPÍTULO 4..... | | 99 |
| 4. | DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA | 99 |
| 4.1. | PROCESO DE REINGENIERIA Y MEJORA CONTINUA | 99 |

| | | |
|-------------------------|--|------------|
| 4.1.1. | REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES | 99 |
| 4.1.2. | TENDENCIA DE LA DEMANDA | 100 |
| 4.1.3. | RESTRICCIONES | 101 |
| 4.1.4. | METAS DE EFICIENCIA | 102 |
| 4.1.5. | EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN | 103 |
| 4.1.6. | ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE REINGENIERÍA | 103 |
| 4.1.7. | ANALIZAR Y COMPRENDER EL PROCESO ACTUAL | 105 |
| 4.1.8. | ENFOCAR EL PROCESO A REDISEÑAR | 106 |
| 4.1.9. | REDISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO | 106 |
| 4.1.10. | IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO | 106 |
| 4.2. | LA REINGENIERÍA A TRAVÉS DE UN OUTSOURCING | 107 |
| 4.2.1. | BRÓKER DE CRÉDITO | 107 |
| 4.2.2. | FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO HIPOTECARIO A TRAVÉS DE LA CONTRATACIÓN DEL OUTSOURCING | 109 |
| 4.2.3. | TIEMPOS DEL NUEVO PROCESO | 116 |
| 4.2.4. | PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE CRÉDITO | 116 |
| 4.2.5. | BENEFICIOS DE LA PROPUESTA | 119 |
| 4.2.6. | FODA PROYECTADO | 119 |
| CAPÍTULO 5 | | 121 |
| 5. | ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA | 121 |
| 5.1. | CUANTIFICACIÓN ACTUAL DE LA OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO | 121 |
| 5.1.1. | Gastos administrativos | 121 |
| 5.1.2. | SERVICIOS BÁSICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO | 122 |
| 5.1.3. | INSUMOS DE OFICINA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO | 123 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.4. FLUJO DE GASTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO | 124 |
| 5.1.5. DETALLE DE GASTOS DEL RESPONSABLE O ENCARGADO DE SUPERVISAR Y MONITOREAR LA GESTIÓN DE CRÉDITO..... | 125 |
| 5.2. FLUJO PROYECTADO DE GASTOS POR LA PROPUESTA DE TERCERIZACIÓN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LOTEPEC AL BRÓKER DE CRÉDITO | 126 |
| 5.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE AMBAS PROPUESTAS | 127 |
| CONCLUSIONES | 128 |
| RECOMENDACIONES | 130 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 132 |
| ANEXOS | 136 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Objetivos de la Metodología de la Investigación | 7 |
| Tabla 2: Datos principales de población y muestra | 11 |
| Tabla 3: División general de Proyectos actuales de Lotepec | 11 |
| Tabla 4: División de Proyectos actuales de Lotepec con respecto a créditos. | 11 |
| Tabla 5: Definición porcentual de clientes de Lotepec por Proyecto | 12 |
| Tabla 6: Calculo para hallar Muestra de clientes Lotepec | 13 |
| Tabla 7: Resultados de muestra obtenida por proyecto | 13 |
| Tabla 8: Métodos de recolección de datos de la metodología de Investigación | 14 |
| Tabla 9: Aspectos a medir en la estructura de las encuestas realizadas | 16 |
| Tabla 10: Aspectos a medir en la estructura de las entrevistas realizadas | 17 |
| Tabla 11: Validación de datos obtenidos de acuerdo a la metodología de Investigación | 19 |
| Tabla 12: Descripción de la urbanización Castilla | 24 |
| Tabla 13: Descripción de la urbanización Cataluña | 24 |
| Tabla 14: Descripción del Edificio Plaza Center | 25 |
| Tabla 15: Descripción de la urbanización Compostela | 25 |
| Tabla 16: Descripción de la Urbanización Mallorca Village | 26 |
| Tabla 17: Etapas históricas de la Calidad con su respectivo concepto y finalidad | 36 |
| Tabla 18: Diferencias entre Kaizen y Kairyo | 54 |
| Tabla 19: Resumen de las principales características de Kaizen y Kairyo | 55 |

| | |
|---|------------|
| Tabla 20: Representación gráfica y su significado del Diagrama de Flujos..... | 58 |
| Tabla 21. División de tipo de clientes locales que maneja Lotepec | 72 |
| Tabla 22: División de tipo de clientes inmigrantes que maneja Lotepec. | 72 |
| Tabla 23: Avances de construcción requeridos según la institución financiera. .. | 76 |
| Tabla 24: Cálculo de la demanda potencial | 80 |
| Tabla 25: Proyección de la demanda | 81 |
| Tabla 26: Desarrollo del proyecto de Reingeniería..... | 104 |
| Tabla 27: FODA comparativo de la situación actual y Situación Proyectada | 119 |
| Tabla 28: Gasto administrativo del departamento de crédito Lotepec | 122 |
| Tabla 29: Servicios básicos del departamento de Recurso Humano. | 123 |
| Tabla 30: Insumos de Oficina del Departamento de Crédito..... | 123 |
| Tabla 31: Flujo de Gastos por mantener el departamento de crédito de Lotepec | 124 |
| Tabla 32: Propuesta nueva del servicio tercerizado del departamento de crédito Lotepec..... | 125 |
| Tabla 33: Flujo de gastos por la propuesta de tercerización del departamento de crédito Lotepec..... | 126 |
| Tabla 34. Cuadro comparativo de propuesta del bróker vs situación actual del departamento de crédito Lotepec | 127 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1: Diseño de la metodología de investigación..... | 9 |
| Figura 2: Proceso para el análisis de datos..... | 21 |
| Figura 3: Ubicación de las Oficinas de Lotepec..... | 23 |
| Figura 4: Estructura Organizacional de Lotepec..... | 27 |
| Figura 5: Proyección del PIB ecuatoriano en el 2015..... | 31 |
| Figura 6: Fases de Reingeniería de Procesos..... | 47 |
| Figura 7: Mapa de Flujo de Valor..... | 59 |
| Figura 8: Flujograma proceso actual Lotepec (Recepción de órdenes de construcción y precalificación de crédito)..... | 63 |
| Figura 9: Flujograma proceso actual Lotepec (Recepción de documentación de cliente para inicio de crédito)..... | 64 |
| Figura 10: Flujograma proceso actual Lotepec (Análisis y aprobación de crédito)..... | 65 |
| Figura 11: Flujograma proceso actual Lotepec (Trámite legal / elaboración minuta compra venta)..... | 66 |
| Figura 12: Flujograma proceso actual Lotepec (Recepción documentos legales / Asignación notaria)..... | 67 |
| Figura 13: Flujograma proceso actual Lotepec (Matización y firma de escrituras)..... | 68 |
| Figura 14: Flujograma proceso actual Lotepec (Cierre e inscripción de escrituras)..... | 69 |
| Figura 15: Flujograma proceso actual Lotepec (Avalúo final / orden de desembolso)..... | 70 |
| Figura 16: Proyección de la tendencia de demanda..... | 81 |

| | |
|---|-----|
| Figura 17: ¿Considera usted que Lotepec cumple con los términos del contrato? | 83 |
| Figura 18: ¿A qué se deben los retrasos en las gestiones? | 84 |
| Figura 19: ¿En los últimos meses ha tenido algún problema con su gestión de crédito? | 85 |
| Figura 20: ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata? | 86 |
| Figura 21: ¿Le indicaron a usted sobre el proceso de gestión de crédito inmobiliario? | 87 |
| Figura 22: ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en la atención al cliente de la gestión de crédito? | 88 |
| Figura 23: ¿Considera usted que mejoraría la atención y los tiempos de gestión de trámite por el crédito si un bróker de crédito especializado atiende su solicitud? | 89 |
| Figura 24: Requerimiento de los clientes según encuestas | 100 |
| Figura 25: Flujograma nueva propuesta (Etapa de recepción e ingreso de trámite) | 110 |
| Figura 26: Flujograma nueva propuesta (Etapa de estudio y elaboración de minuta) | 111 |
| Figura 27: Flujograma nueva propuesta (Etapa de matrización, firma de partes, pago de impuestos y cierre) | 112 |
| Figura 28: Flujograma nueva propuesta (Etapa de inscripción y catastro de escrituras) | 113 |
| Figura 29: Flujograma nueva propuesta (Etapa de liquidación de gastos y facturación) | 114 |
| Figura 30: Días Promedio hábiles de los trámites | 116 |
| Figura 31: Análisis comparativo de propuestas | 127 |

RESUMEN

Lotepec es una compañía inmobiliaria reconocida en el sector de la construcción que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil. Ellos han trabajado en muchos proyectos de vivienda y oficinas y cuenta con 11 años de trayectoria.

Hoy en día, la empresa tiene el interés de mejorar sus procesos ya que el mercado está en constante crecimiento, no obstante, el ciclo de vida de los proyectos hace que se afecte en algún momento la capacidad instalada de nuestro recurso humano ya que ocurre la situación de que se ha vuelto muy variable las ventas, es decir, en un mes pueden ingresar aproximadamente de entre 20 a 30 clientes y otro mes 50.

Por otra parte, la compañía siente la necesidad de hacer cambios radicales debido a la competencia, ya que lo único que importa es ser más competitivos.

Se han detectado inconvenientes a la hora de realizar tareas administrativas que dependen de un número menor al que debería ser, en el caso de aumentar las ventas por diversas razones, el personal se satura con la sobrecarga de trabajo y aumenta el riesgo de provocar fallas y errores dentro del proceso.

Finalmente, esta propuesta busca lograr resultados a corto, mediano y largo plazo a través de la optimización de recursos, reducción de tiempos vagos, mejorar tiempos de respuesta. La reingeniería consiste en mejorar fundamental y radicalmente los procesos para alcanzar mejoras en los costos, calidad, servicios y rapidez de los procesos.

Palabras Claves: proceso, reingeniería, crédito, proyecto, mejora continua, inmobiliaria.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

Día a día son muchas las empresas que buscan mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen, y están en constante búsqueda de la satisfacción total de sus clientes, todo ello debido a que el mercado incrementa la exigencia como respuesta a la competencia existente. (Arango Tabares, Donado Arango, & Martinez Arbelaez, 2006, pág. 8)

En la inmobiliaria LOTEPEC, cuya filosofía siempre ha sido mejorar y lograr medir sus logros comparándose con otros países tanto a nivel de su competencia como dentro de las propias filiales ha decidido hace aproximadamente un año en hacer mejoras constantes dentro de su administración de la calidad.

Por lo tanto, es necesaria una evolución de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad. (Arango Tabares, Donado Arango, & Martinez Arbelaez, 2006, pág. 8)

Frente a la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no son opcionales, son imprescindibles. Incluso se hoy en día, los procesos eficaces y eficientes no solo aportan una ventaja competitiva, son indispensables porque el no tenerlos se convierte en una gran desventaja.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inmobiliaria cuenta con 11 años, una enorme trayectoria en el mercado ecuatoriano y con la constante mejora en los diseños de productos, áreas, departamentos y procesos, en el cual impregnan la filosofía o cultura de los altos funcionarios, accionistas y colaboradores, es decir, un trabajo

arduo de equipo los mismos que están conscientes que día a día se puede lograr mejorar en todos los aspectos la empresa.

La economía ecuatoriana ha presentado un importante crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado principalmente por los incentivos fiscales otorgados al consumo privado para impulsar el mercado inmobiliario. Esto, sumado a las inversiones realizadas por el sector público al sector de construcción, que ha dado como resultado una serie de incentivos al mercado laboral y demanda interna (Naveda, 2013).

En Ecuador las proyecciones de crecimiento del PIB para el 2013 y 2014, de 4,1% y 3,9% respectivamente, reflejan un crecimiento sostenible, a pesar de la moderación estimada del sector de construcción que últimamente ha impulsado el crecimiento económico. Por otro lado, se espera que el consumo privado de los hogares se incremente en 3,97% y 3,94% respectivamente (Naveda, 2013).

Dado el aumento de nuevos clientes y de proyectos, Lotepec ha decidido reestructurar diversas áreas para elaborar o diseñar propuestas de mejora en diferentes procesos a nivel operativo, técnico y administrativo. Si bien es cierto, el área de crédito cuenta con cuatro colaboradores que ayudan en la gestión de crédito del cliente, adicional existe un jefe, encargado de coordinar y organizar el departamento, pero esto representa para la compañía costos administrativos y operativos que podrían analizarse para ser mejorados a través de una propuesta de contratación de un outsourcing que optimice dicho proceso y realice estas tareas contra un pago mensual, donde el departamento de la inmobiliaria en vez de realizar el proceso solo se dedique a monitorear para que gane tiempo y dinero.

Por otra parte, esta propuesta busca lograr resultados a corto, mediano y largo plazo a través de la optimización de recursos, reducción de tiempos vagos, mejora de tiempos de respuesta, custodia de archivos y reducción de errores, a través de la transformación departamental. Por medio de un análisis de la forma en que se ejecuta el proceso en crédito con respecto al volumen de carga y número de personal en el que se detectaría

puntos críticos que debilitan el tiempo de respuesta de los funcionarios asignados a esta área e indirectamente acarrear a otras.

Entre tanto, se ha divisado inconvenientes a la hora de realizar tareas administrativas que dependen de un número menor al que debería ser, en el caso de aumentar las ventas por diversas razones el personal se satura con la sobrecarga de trabajo aumenta el riesgo de provocar fallas y errores dentro del proceso.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En relación a la delimitación del trabajo investigativo estará sujeta a la información que provea la empresa consciente que la misma información podría caer en manos de alguna competencia futura. De igual manera, el análisis será tomado con la empresa cuyo domicilio se encuentra en el Ecuador, provincia del Guayas, cantón Guayaquil donde se ha expuesto elaborar el trabajo de campo y no formará parte información profunda proveniente de alguna sede en otro país ya que podría afectar el análisis en cuanto a demora por la solicitud y entrega de la información y a su vez.

Finalmente, como meta de eficiencia se pretende realizar un análisis interno para buscar siempre la participación de los involucrados a través de encuestas a los clientes y entrevistas a los responsables del proceso.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Una de las mayores interrogantes que tienen los administradores es la forma en que se pueden optimizar los tiempos de respuesta y los recursos que se utilizan en sus procesos, es por eso que el presente estudio analiza el área de crédito de la inmobiliaria Lotepec donde los requerimientos y el flujo de información y papeleo es extenso y se busca exponer mejoras en los procesos mediante la subcontratación.

Por consiguiente, nace la necesidad de elaborar una propuesta para que la alta gerencia considere implementarlo con los parámetros desarrollado en este proyecto y que involucre de ser el caso un reajuste en su estructura organizacional y así, contribuya al mejoramiento de los procesos más críticos dentro de esta área.

A través de esta propuesta se estudiará a fondo los puntos focales de mejora en la recepción, registro, análisis de toda la gestión del crédito, custodia de información y entrega que garantizarán excelentes resultados en futuras auditorías.

- Tiene importancia económica, ya que la presente investigación servirá para poder determinar de acuerdo a la situación económica en el que se encuentre el país, el estado actual y nivel de participación que adquiere el sector de créditos hipotecarios en el mercado, basándonos con los obtenidos en los proyectos de la inmobiliaria LOTEPEC S.A.
- Socialmente, este trabajo servirá de fuente informativa para toda la sociedad a poderse encasillar de acuerdo a sus estilos y condiciones de vida en las opciones y medidas que tendrán que considerar en la obtención y financiamiento de viviendas propias.
- Científicamente, se dejará implantada una metodología base para futuras investigaciones relacionadas con el tema de estudio no solo para los estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil sino también cualquier persona interesada en conocer los procesos de un crédito hipotecario.
- En el ámbito profesional, es importante para nuestra carrera, por cuanto nos ayudará a ser más conscientes al proponer posibles soluciones e indagar sobre las problemáticas que afrontemos al momento de desear invertir en una casa propia, permitiéndonos tener un grado de

desenvolvimiento amplio para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el estudio con lo que respecta al campo administrativo.

En conclusión, se justificará que una vez analizado el proceso con profundidad se proponga recomendaciones que permitan implementar estrategias de mejora y que contribuyan a garantizar los resultados de la inmobiliaria.

1.5. PROPÓSITO

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de elaborar una Propuesta de mejora continua y reingeniería de procesos para la gestión de crédito hipotecario de clientes pertenecientes a la inmobiliaria Lotepec S. A. en la ciudad de Guayaquil. Además de aportar en todo momento a mejorar los procesos que la empresa puede tener aunque por muy grande que sea esta, se buscará ser consciente con una buena administración de recursos que permita analizar costo-beneficio es decir, que se formule propuestas efectivas sin encarecer en la práctica de las ideas de la misma, para buscar siempre el desarrollo efectivo de una buena toma de decisión con innovación, estrategia y trabajo en equipo.

Por tal motivo, uno de los mayores desafíos de la presente investigación es garantizar que el flujo de información se maneje correctamente y reduzca cualquier posibilidad de error y considerar una oportunidad que una empresa que por su espertís sabe hacerlo entregar esa responsabilidad bajo políticas claras y que beneficien enormemente a la inmobiliaria en bajar sus costos operativos sin descuidar de los resultados.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. GENERAL

Diseñar una Propuesta de mejora continua y reingeniería de procesos para la gestión de crédito hipotecario de clientes pertenecientes a la inmobiliaria Lotepec S. A. en la ciudad de Guayaquil.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Investigar la teoría relacionada a la mejora continua y reingeniería de procesos.
2. Estudiar la situación actual del proceso de gestión de créditos hipotecarios de la inmobiliaria Lotepec S.A.
3. Evaluar los resultados para el diseño de la propuesta de mejora del proceso.
4. Realizar una evaluación económica de la propuesta.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se describirán los objetivos y diseño de la metodología de investigación y sus técnicas de recolección y análisis de datos, así como también la definición de la población y la obtención de la muestra representativa.

1.7.1. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1: Objetivos de la Metodología de la Investigación

| | OBJETIVO ESPECIFICO | OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA |
|---|--|--|
| M E T O D O L O G I A | INVESTIGAR LA TEORÍA RELACIONADA A LA MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS. | REVISAR LA LITERATURA CORRESPONDIENTE A TEORÍAS DE MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS A TRAVÉS DE LIBROS, PAPERS |
| | | EXTRAER OPINIONES Y EXPERIENCIAS DE EXPERTOS EN REINGENIERÍA DE PROCESOS |
| | ESTUDIAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS DE LA INMOBILIARIA LOTEPEC S.A. | EMPLLEAR LA OBSERVACIÓN DIRECTA EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES QUE INVOLUCRAN EL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO |
| | | OBTENER LA OPINIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS RESPONSABLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO |
| | | OBTENER LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES |
| | EVALUAR LOS RESULTADOS PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO. | PROPONER UN DISEÑO DE MEJORAMIENTO PARA CORREGIR LAS LIMITACIONES QUE COEXISTEN EN LOS TIEMPOS DE CADA ACTIVIDAD QUE CONLLEVA EL FLUJO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN DE CRÉDITO |
| | REALIZAR UNA EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA. | CONOCER A TRAVÉS DE LA OPINIÓN DEL RESPONSABLE DE LOS PROCESOS DE LOTEPEC Y A TRAVÉS DEL RESPONSABLE DE BRÓKER DE CRÉDITO LOS GASTOS QUE INCURREN AL GESTIONAR CRÉDITOS PARA REALIZAR ANÁLISIS ECONÓMICO Y COMPARATIVO |

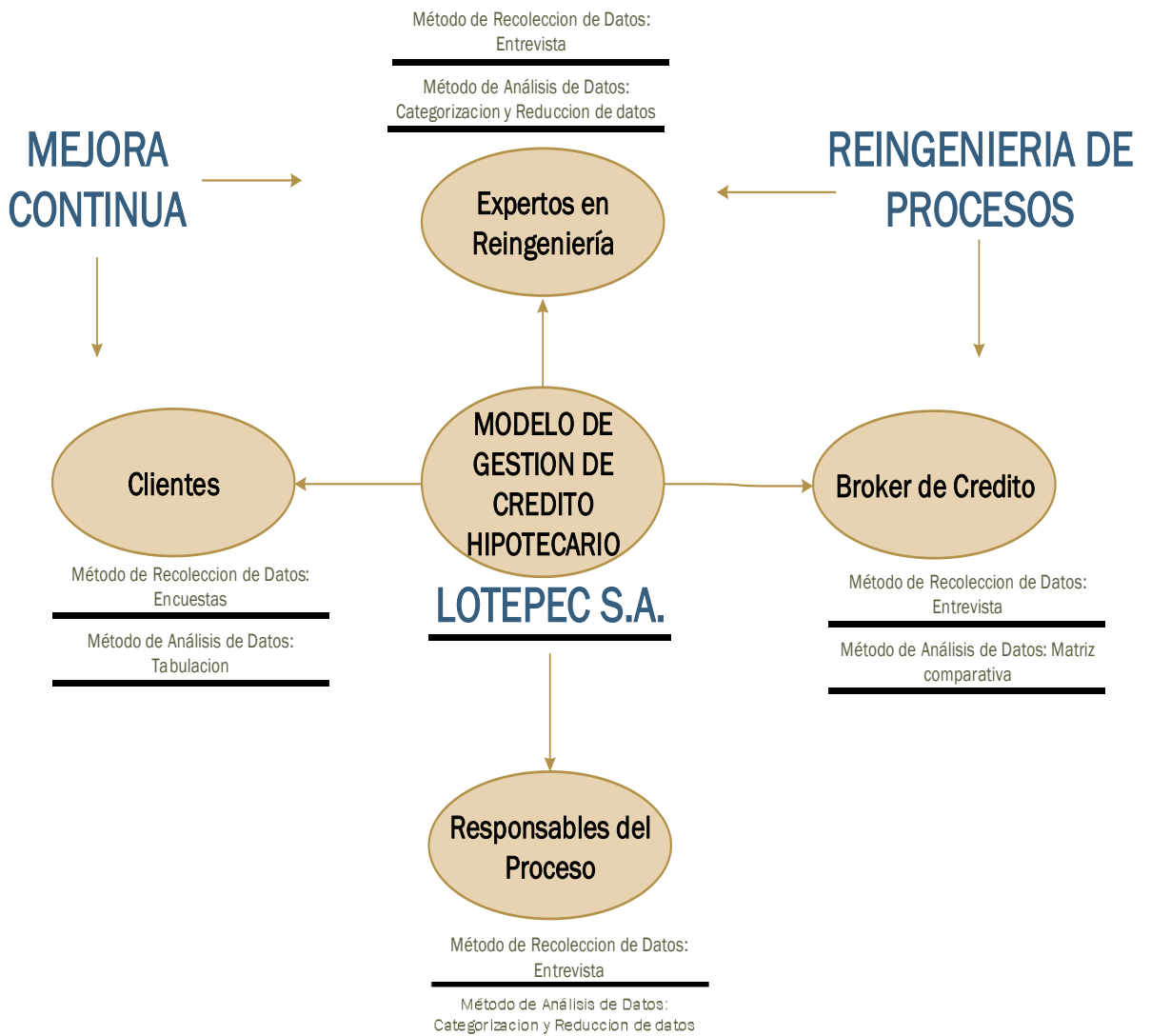
Fuente: Autores del proyecto

1.7.2. TÉCNICA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación será descriptiva porque nos permitirá utilizar los datos observados para realizar un resumen de la información que tienen en cuanto a lo que respecta a las actividades que conllevan los procesos de Lotepec y exploratoria porque se incursionará en un tema poco conocido pero se empezará a investigar y familiarizar con el mismo, para precisar mejor los problemas encontrados.

Para poder cumplir con los objetivos planteados debemos desarrollar un diseño a la investigación, ésta será mixta, porque emplearemos tanto el proceso cualitativo como cuantitativo, el cualitativo para utilizar la observación directa a través de entrevistas realizadas al responsable de los procesos de crédito de Lotepec, a un alto funcionario de un Bróker de crédito y a un experto en la Reingeniería de procesos. Y cuantitativo para obtener la experiencia del cliente durante su crédito hipotecario a través de encuestas realizadas.

Figura 1: Diseño de la metodología de investigación.



Fuente: Autores del proyecto

El objetivo es obtener un modelo de gestión de crédito hipotecario para la empresa Lotepec, por medio de la extracción de datos de las diferentes unidades de estudio que involucran la gestión de crédito hipotecario como son los clientes, el experto en Reingeniería, el Bróker de crédito y Responsables del proceso, de los cuales, a través de ellos, surgirá un nuevo modelo enfocado a la Reingeniería y Mejora continua de procesos.

1.7.3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA:

Para que el tamaño de la muestra sea el adecuado, es preciso realizar el cálculo pertinente. Por lo tanto, para calcular el tamaño muestral es indispensable conocer el número de personas que conforman el mercado objetivo.

Si la población (n) es mayor a 100.000 personas, decimos que la población es infinita, y se aplicaría la fórmula de tamaño muestral (n) para poblaciones infinitas.

- **Población Infinita (Mayor a 100.000 personas):**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2}$$

Pero en este caso la población (n) es igual o menor a 100.000 personas, por lo tanto la población es finita, y aplicamos la fórmula de tamaño muestral (n) para poblaciones finitas.

- **Población Finita (menor o igual a 100.000 personas):**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1) + Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 389}{(0.05^2(389 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 194$$

Dónde:

Tabla 2: Datos principales de población y muestra

| Parámetro | Definición | Valor |
|-----------|--|--------------|
| n | Tamaño muestral. | 194 clientes |
| N | Tamaño poblacional | 389 clientes |
| z | Coefficiente de confianza con $\alpha=5\%$ | 1.96 |
| p | Probabilidad de éxito | 50% |
| q | Probabilidad de Fracaso | 50% |
| e | Nivel de Precisión deseado/error de estimación | 5% |

Fuente: Autores del proyecto

La población de clientes en la actualidad está compuesta de tres proyectos que maneja Lotepec divididos de la siguiente manera:

Tabla 3: División general de Proyectos actuales de Lotepec

| Urbanización | Casas | Locales |
|------------------|-------|---------|
| Castilla | 787 | 11 |
| Compostela | 311 | 3 |
| Mallorca Village | 496 | 3 |

Fuente: Autores del proyecto

De los cuales, con respecto a créditos de cada urbanización se tiene:


Tabla 4: División de Proyectos actuales de Lotepec con respecto a créditos.

| Urbanizaciones | Desembolsado en los últimos meses | En Trámites | Por iniciar trámites (En construcción) | Total |
|----------------|-----------------------------------|-------------|--|-------|
| Castilla | 110 | 35 | 47 | 192 |
| Compostela | 61 | 20 | 36 | 117 |
| Mallorca | 0 | 26 | 54 | 80 |
| Total | 171 | 81 | 137 | 389 |

Fuente: Autores del proyecto

Por lo tanto, dado que la población es de 389 se aplica la fórmula de la muestra se tiene un valor de 194 para ser encuestados.

Tabla 5: Definición porcentual de clientes de Lotepec por Proyecto

| Urbanización | % | No. de clientes | PORCENTAJE DE LOS CLIENTES SEGÚN PROYECTOS  |
|--------------|------|-----------------|---|
| Castilla | 49% | 192 | |
| Compostela | 30% | 117 | |
| Mallorca | 21% | 80 | |
| Total | 100% | 389 | |

Fuente: Autores del proyecto

En vista que la población está conformada por tres categorías de proyectos inmobiliarios diferentes es decir: Castilla, Compostela y Mallorca se procederá a realizar un detalle según las sub-muestra para aplicar el tipo de muestreo estratificado según la siguiente fórmula.

| | |
|--------------------------|--|
| $rtt = \frac{nh}{N} = m$ | <p>Dónde:</p> <p>Nh = es la población total por estrato</p> <p>N = población total</p> <p>M = tamaño de la muestra</p> |
|--------------------------|--|

Tabla 6: Calculo para hallar Muestra de clientes Lotepec

| Urbanización | N° Clientes | Cálculo | Resultado |
|--------------|-------------|--|-----------|
| Castilla | 192 | $Rtt = \frac{192 * 194}{389}$ $Rtt = 95.75$ $Rtt = 96$ | 96 |
| Compostela | 117 | $Rtt = \frac{117 * 194}{389}$ $Rtt = 58.34$ $Rtt = 58$ | 58 |
| Mallorca | 80 | $Rtt = \frac{80 * 194}{389}$ $Rtt = 39.89$ $Rtt = 40$ | 40 |

Fuente: Autores del proyecto

En conclusión, se muestra la tabla que contiene la población y su respectiva muestra:

Tabla 7: Resultados de muestra obtenida por proyecto

| Urbanización | No. de clientes | Muestra |
|--------------|-----------------|---------|
| Castilla | 192 | 96 |
| Compostela | 117 | 58 |
| Mallorca | 80 | 40 |
| Total | 389 | 194 |

Fuente: Autores del proyecto

1.7.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los objetivos y la aplicación de cada método de recolección de datos se los describe en la siguiente tabla, en donde las encuestas se las realiza dentro de la metodología cuantitativa y los demás métodos dentro de la metodología cualitativa.

Tabla 8: Métodos de recolección de datos de la metodología de Investigación

| TÉCNICA | APLICADA A | OBJETIVO |
|--------------------------------|---|---|
| ENTREVISTAS PERSONALES | RESPONSABLE DEL PROCESO DE CRÉDITO EN LA INMOBILIARIA LOTEPEC | <ul style="list-style-type: none"> • CONOCER EXPERIENCIA DE TRABAJO • CONOCER PROCESO DE TRABAJO • CONOCER RESTRICCIONES EN LA OBTENCIÓN DE DOCUMENTOS • IDENTIFICAR TAREAS Y FUNCIONES |
| | RESPONSABLE DE BRÓKER DE CRÉDITO | <ul style="list-style-type: none"> • CONOCER EXPERIENCIA COMO BRÓKER • IDENTIFICAR ALTERNATIVAS DE MEJORA • OBTENER CRITERIOS A CERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOTEPEC |
| CONVERSACIONES | EXPERTO EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS | <ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DE CONTENIDO MARCO TEÓRICO • CONOCER EXPERIENCIA EN REINGENIERÍA • PUNTO DE VISTA DE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE REINGENIERÍA AL ESTUDIO |
| OBSERVACIÓN DIRECTA Y MUESTREO | GESTIÓN DE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO | <ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS TIEMPOS EN LOS PROCESOS • OBTENER INFORMACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS. • REVISIÓN DE DOCUMENTOS |
| ENCUESTAS | MUESTRA DE CLIENTES | <ul style="list-style-type: none"> • OBTENER CRITERIOS ACERCA DE LA ATENCIÓN RECIBIDA • PUNTOS DE VISTA • CONOCER INFORMACIÓN RECIBIDA |
| RECOPIACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA | FUENTES SECUNDARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • REFORZAR METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. • RETROALIMENTACIÓN DE TEORÍAS. |

Fuente: Autores del proyecto

- Entrevistas con un experto en la reingeniería en procesos que nos servirá como guía para obtener la experiencia laboral de aquella persona y profundizar en los modelos de procesos que implementaríamos para la mejora continua y reingeniería de procesos.
- Por otro lado se entrevista al responsable de un bróker de crédito para conocer el manejo que llevan ellos con respecto a la asesoría, selección y tramitación del crédito de los clientes de acuerdo a sus necesidades y perfil económico.
- Y por último al responsable del proceso en Lotepec para conocer las actividades y el orden de los procesos para conocer las falencias en ellos.
- Encuestas a la muestra de clientes que se encuentran actualmente en el proceso de crédito para conocer su experiencia en el trámite respectivo.
- Observación directa para obtener una información inmediata de acuerdo a lo visto en el objeto de estudio.
- Revisión de documentos para analizar el orden y las condiciones en que maneja Lotepec su información.

1.7.4.1. Modelo de la Encuesta

La encuesta se encuentra estructurada según muestra la tabla en donde se especifica el objetivo de cada una de las preguntas dirigida a los clientes de la empresa Lotepec, con el fin de medir el grado de satisfacción del cliente y aspecto del proceso. Cabe recordar, que dichas preguntas fueron el resultado de un proceso de validación en el cual se empleó el estudio de campo piloto.

Los aspectos a evaluarse son: Cumplimiento, Satisfacción, Atención al cliente y Eficacia y Tiempo del Proceso.

Tabla 9: Aspectos a medir en la estructura de las encuestas realizadas

| N° | Pregunta | Objetivo | Aspecto a medirse |
|----|--|---|----------------------------------|
| 1 | ¿Considera usted que Lotepec cumple con los términos del contrato? | Conocer si los clientes se encuentran satisfechos del proceso de venta | Cumplimiento |
| 2 | ¿Considera usted que los retrasos en las gestiones se debe a? | Conocer si los clientes consideran que ha habido retrasos dentro de su proceso y las razones a las que se debe. | Tiempo del proceso de crédito. |
| 3 | ¿En los últimos meses ha tenido algún problema con su gestión de crédito? | Conocer inconvenientes que se han presentado a los clientes en su proceso. | Eficacia del proceso de crédito. |
| 4 | ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata? | Conocer si los clientes han tenido respuesta a sus problemas | Atención al cliente |
| 5 | ¿Le indicaron a usted sobre el proceso de gestión de crédito inmobiliario? | Conocer si el cliente recibió toda la información necesaria del crédito anticipadamente. | Información necesaria al cliente |
| 6 | ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en la atención al cliente de la gestión de crédito? | Conocer si el cliente ha recibido una buena atención o mala. | Atención al cliente |
| 7 | ¿Considera usted que mejoraría la atención y los tiempos de gestión de trámite por el crédito si un bróker de crédito especializado atienden su solicitud? | Conocer si el cliente prefiere que un bróker de crédito le gestione su trámite para agilizar y optimizar los tiempos. | Recomendación del cliente |

Elaborado por: Autores del proyecto

1.7.4.2. Modelo de la Entrevista

La estructura de la entrevista, está dirigida a tres personas importantes en nuestro estudio de investigación, tanto como el responsable de créditos en Lotepec, un experto en Reingeniería y el responsable de un Bróker. De los cuales podemos determinar en la tabla los objetivos de cada pregunta realizada y qué aspectos se evalúan de las mismas con el fin de sacar conclusiones que nos sirva para el diseño de la propuesta.

Tabla 10: Aspectos a medir en la estructura de las entrevistas realizadas

| Pregunta | Dirigido a | Objetivo | Aspecto a medir |
|---|--|---|--|
| ¿Qué problemas tienen en la actualidad dentro de sus procesos en la gestión de crédito? | Responsable del departamento de crédito de Lotepec | Diagnosticar la situación actual que afronta en la gestión de procesos del departamento de crédito | Inconvenientes problemas encontrados |
| ¿De qué manera un bróker de crédito puede ayudar a una inmobiliaria? | Responsable de un Bróker de Crédito | Conocer algunas alternativas para resolver la problemática con la finalidad de proponer soluciones en la propuesta. | Soluciones que puede proporcionar un bróker como outsourcing |
| ¿De qué forma Lotepec podría beneficiarse en sus procesos internos con un bróker de crédito y en consecuencia optimizar sus recursos? | Experto en la Reingeniería de Procesos | Conocer desde un punto de vista de un experto su opinión sobre otras alternativas y si se podría encaminar bien la idea general que propone el bróker de crédito. | Punto de vista de alternativas de mejora |

Elaborado por: Autores del proyecto

1.7.4.3. Validación de Datos

Se presentará a continuación el proceso de validación de las herramientas de recolección de datos.

1.7.4.4. Encuestas

Esta técnica de recolección de datos es validada mediante una prueba piloto realizada a 30 clientes la cual ayudó a determinar las falencias en la estructura de la encuesta inicialmente planteada, a fin de obtener un cuestionario más claro y conciso.

Inicialmente el cuestionario contenía 12 preguntas, las mismas que fueron corregidas y depuradas para obtener como resultado un cuestionario de 7 preguntas. A continuación, se presenta detalladamente las preguntas que fueron reajustadas y agrupadas en durante el proceso de validación de las mismas.

Tabla 11: Validación de datos obtenidos de acuerdo a la metodología de Investigación

| PREGUNTAS INICIALES | VALIDACIÓN |
|---|---|
| <p>¿La Empresa LOTEPEC S.A. le informó al inicio de la negociación de compra el tiempo en que la vivienda se estaría enviando a construir y que para esto se le solicitaría una precalificación actualizada de crédito?</p> | <p>Se agruparon las 4 preguntas para hacer una sola en donde se pueda obtener una respuesta más global que relacione a todas juntas, de la cual quedó de la siguiente manera:</p> <p>¿Considera usted que Lotepec cumple con los términos del contrato?</p> |
| <p>¿La Empresa LOTEPEC S.A. le notificó con anticipación a la fecha de entrega prevista en el contrato, requisitos e información de actualización que le requerirán para la aprobación de su crédito?</p> | |
| <p>¿La empresa LOTEPEC S.A. le informó al iniciar el trámite de crédito sobre las políticas y procedimientos para recibir el pago del mismo?</p> | |
| <p>¿La empresa LOTEPEC S.A. le informó con anticipación los valores a cancelar por gastos adicionales tales como minuta, impuestos, acometida eléctrica?</p> | |
| <p>¿Se cumplieron los trámites en el plazo de tiempo que esperaba?</p> | <p>Esta pregunta se estructuro de una mejor manera para conocer si el trámite del cliente tuvo demoras y en qué etapa.</p> |
| <p>¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en la atención al cliente de la gestión de crédito?</p> | <p>Ambas preguntas se unificaron, debido a que llegaban a una misma respuesta</p> |
| <p>¿Cómo califica la atención recibida de Lotepec dentro su trámite?</p> | |

Fuente: Autores del proyecto

1.7.4.5. Entrevistas

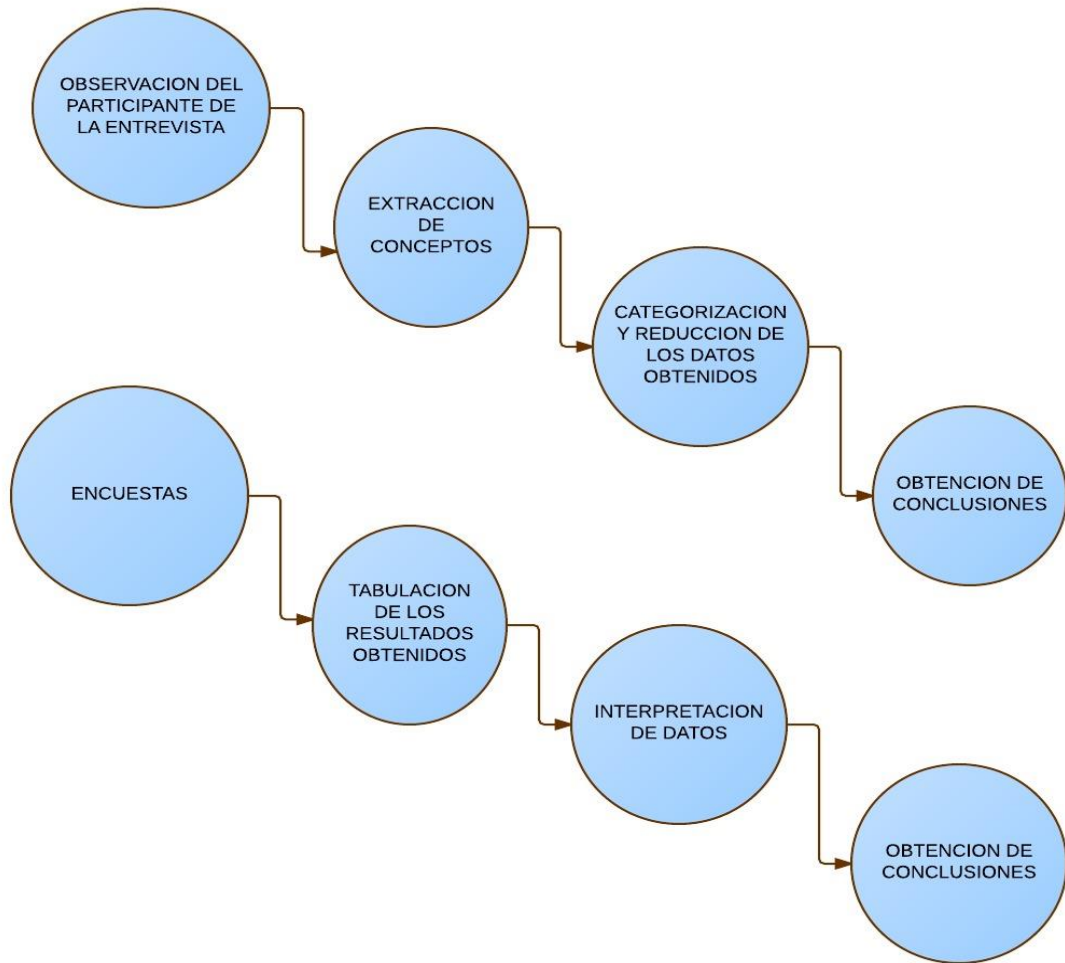
Las entrevistas son validadas a través de la información proporcionada por un experto en Reingeniería de Procesos, con el fin de obtener conceptos claves que permitan estructurar preguntas adecuadas y de esta manera extraer información necesaria que ayude a una conclusión exitosa.

| Pregunta | Categorización |
|---|----------------|
| ¿Qué problemas tienen en la actualidad dentro de sus procesos en la gestión de crédito? | Procesos |
| ¿De qué manera un bróker de crédito puede ayudar a una inmobiliaria? | Calidad |
| ¿De qué forma Lotepec podría beneficiarse en sus procesos internos con un bróker de crédito y en consecuencia optimizar sus recursos? | Procesos |

1.7.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Básicamente en este estudio se utilizarán dos técnicas de recolección de datos que son las encuestas y las entrevistas cuyos resultados obtenidos se los analizará según el proceso que se indica en la gráfica a continuación:

Figura 2: Proceso para el análisis de datos.



Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>

Elaborado por: Autores del proyecto

Para poder analizar los datos, tanto los obtenidos a través de las encuestas como las entrevistas efectuadas a los participantes de nuestro estudio se ha destilado la información a través de tabulación para las encuestas y de categorización para las entrevistas, con el fin de darle significado a cada respuesta obtenida que nos conlleve a conclusiones.

1.8. LA EMPRESA

1.8.1. HISTORIA

Lotepec S.A. se formó en el año 2005, con uno de sus principales socios el Arq. Luis Valero Brando, el Sr. Fernando March Game y el Ab. Jaime del Hierro.

Los socios juntaron sus conocimientos y experiencia en las áreas financieras, de construcción, de promoción y de ventas. Los socios, han trabajado y han sido ejecutivos de los más importantes grupos inmobiliarios del Ecuador. Los proyectos de LOTEPEC S.A. son diseñados y construidos para brindar calidad de vida de sus habitantes para buscar las mejores ubicaciones y acabados.

“Somos pioneros en mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. Este concepto se diferencia de la competencia en: la concepción de las urbanizaciones todas al pie de la carretera, todas con áreas de esparcimiento, todas con locales y minimarket. Los acabados de las viviendas, como la incorporación al mercado del porcelanato, puntos de aires en todos los ambientes, fachadas modernas con alternativas de colores, ambientes amplios y viviendas con patio.

1.8.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Lotepec ofrece los siguientes servicios profesionales:

- **Gerencia de proyectos:** Desde la planificación hasta la entrega del proyecto.
- **Asesoría:** Asesoría sobre el desarrollo de proyectos inmobiliarios de acuerdo a la experiencia total o parcial.
- **Avalúo:** Avaluar propiedades, en relación a su valor de mercado y posibilidades reales de venta.

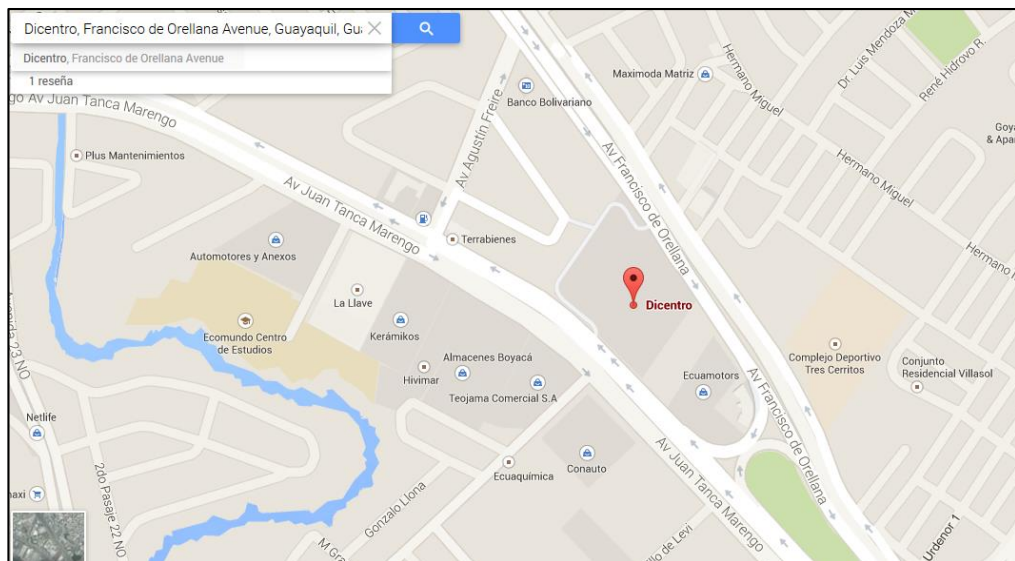
- **Estudio económico:** Efectuar un análisis económico de la factibilidad de un negocio inmobiliario.
- **Estudio de mercado inmobiliario:** Un estudio de la oferta y la demanda de desarrollos inmobiliario de Guayaquil.

1.8.3. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Sus instalaciones ubicadas en el Centro Comercial Dicentro, cuentan con una amplia sala de ventas y un equipo de profesionales que lo asesoraran en la compra de su vivienda u oficina, así como las mejores opciones del mercado para la obtención del financiamiento. La dirección de las oficinas de Lotepec están ubicadas en el Centro comercial Dicentro local # 24, entre la Avenida Francisco de Orellana y Juan Tanca Marengo s/n.

A continuación se muestra la ubicación geográfica mediante el google maps:

Figura 3: Ubicación de las Oficinas de Lotepec



Fuente: Google maps.

1.8.4. PRINCIPALES PROYECTOS

La experiencia de sus colaboradores y el equipo de profesionales con lo que cuentan, hacen de sus proyectos se constituyan en un icono en el desarrollo inmobiliario de Guayaquil y del Ecuador. (Lotepec, 2015)

A continuación se detalla algunos de sus proyectos inmobiliarios:

Tabla 12: Descripción de la urbanización Castilla

| | |
|--|---|
|  <p>Proyecto: Urbanización Castilla UBICACIÓN: KM 13.5 VÍA A SAMBORONDÓN</p> <p>780 VIVIENDAS: 100% VENDIDO VENTAS USD 61.000.00,00</p>  | <p>Es una urbanización de arquitectura moderna, diseñada para garantizar confortabilidad, seguridad y exclusividad a sus habitantes, ubicada en Km. 13 de la Vía La Puntilla-Samborondón. (Lotepec, 2015)</p> |
|--|---|



Fuente: <http://www.urbanizacioncastilla.com/>

Tabla 13: Descripción de la urbanización Cataluña

| | |
|--|---|
|  <p>Proyecto: Urbanización Cataluña UBICACIÓN: KM 12.5 VÍA A SAMBORONDÓN</p> <p>782 VIVIENDAS: 100% VENDIDO VENTAS USD 50.000.000,00</p>  | <p>Es un desarrollo inmobiliario situado en la Vía La Puntilla-Samborondón Km. 12.5 diseñado por el Arq. Clemente Durán Ballén e inspirado en la arquitectura catalana. (Lotepec, 2015)</p> |
|--|---|

Fuente: <http://lotepec.com/obras.htm>

Tabla 14: Descripción del Edificio Plaza Center

| | |
|--|---|
|  <p>Proyecto: Plaza Center UBICACIÓN: MIGUEL H. ALCÍVAR Y ELEODORO ARBOLEDA DE LA URBANIZACIÓN KENNEDY NORTE AV. MIGUEL</p> <p>EDIFICIO DE 42 OFICINAS 100% VENDIDO VENTAS DE USD 3.900.000,00</p>  | <p>Situado en el nuevo eje financiero y comercial de Guayaquil. Se encuentra en la esquina que forma la avenida Miguel H. Alcívar y Eleodoro Arboleda de la Urbanización Kennedy Norte. (Lotepec, 2015)</p> |
|--|---|

Fuente: <http://lotepec.com/plaza-center/>

Tabla 15: Descripción de la urbanización Compostela

| | |
|--|--|
|  <p>Proyecto: Urbanización Compostela UBICACIÓN: KM 14 SECTOR SAMBORONDÓN VÍA A SALITRE</p> <p>311 VIVIENDAS: 80% VENDIDO VENTAS UDS 15.200.000,00</p>  | <p>Está ubicada en el kilómetro 14 de la vía Puntilla-Salitre sector (T de Daule - La Aurora), en la zona de mayor plusvalía de Guayaquil, a continuación de la urbanización Fuentes del Río, Castilla, Cataluña y a pocos metros del colegio DELTA. (Lotepec, 2015)</p> |
|--|--|

Fuente: <http://urbanizacioncompostela.com/>

Tabla 16: Descripción de la Urbanización Mallorca Village

| | |
|--|--|
|  <p>Proyecto: Urbanización Mallorca Village UBICACIÓN: KM 13 SECTOR SAMBORONDÓN VÍA A SALITRE</p> <p>Mallorca Village Km 13 Via Puntilla-Salitre</p> <p>499 VIVIENDAS: 40% VENDIDO VENTAS UDS 23.200.000,00</p>  | <p>Está ubicada en el Km 13 vía Puntilla-Salitre. Villas de dos pisos de 3 y 4 dormitorios. La urbanización cuenta con 2 clubes con área social cerrada para eventos y un parque acuático y varias canchas deportivas y máquinas de gimnasia exterior. (Lotepec, 2015)</p> |
|--|--|

Fuente: <http://mallorcavillage.com.ec/galeria-mallorca-village.html>

1.8.5. VISIÓN

El Ecuador, por muchos años mantuvo la demanda de vivienda represada, en gran medida por las variaciones cambiarias y la falta de fondeo de la banca, como consecuencia de la escasa inversión a mediano y largo plazo. En Guayaquil, la clase media no tenía alternativas de calidad de vida, una vez que la inseguridad y falta de servicios crecían.

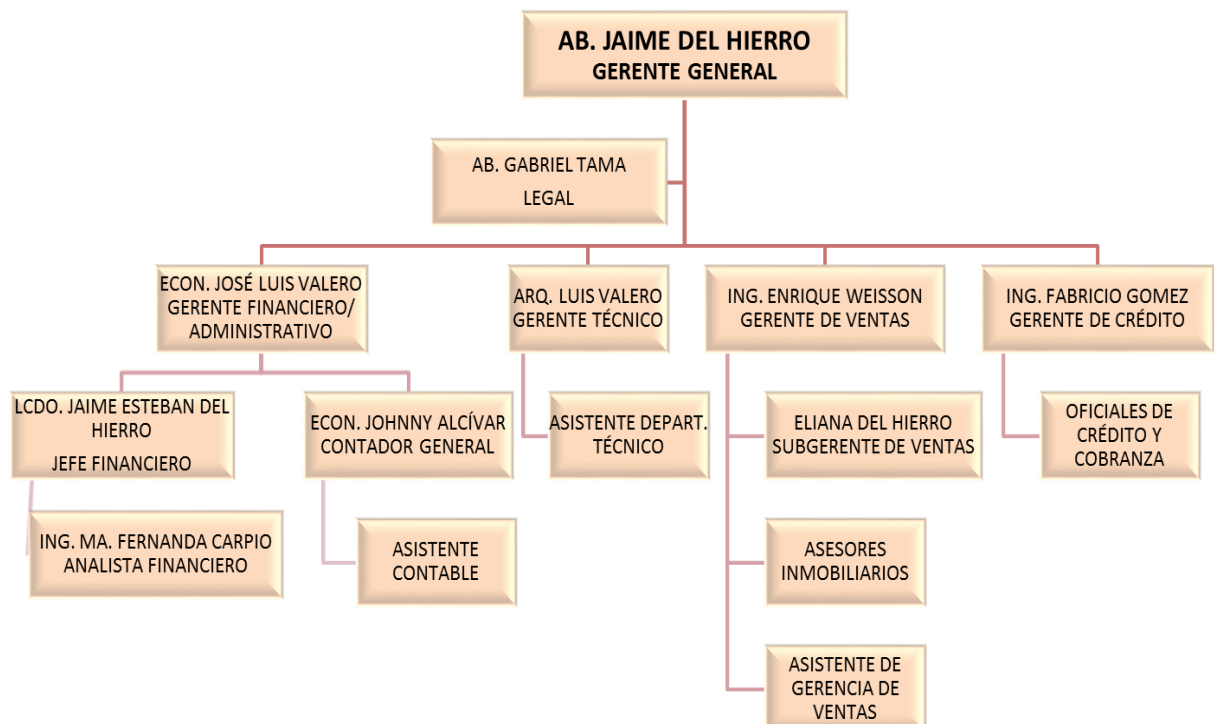
Es ahí cuando LOTEPEC S.A., ve la oportunidad de desarrollar proyectos inmobiliarios dirigidos a la clase media, proveyéndole de vida con calidad a través de desarrollos privados, con clubs deportivos y social, vegetación y áreas de servicios.

1.8.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

LOTEPEC S.A., es una compañía especializada en el Desarrollo, promoción y venta de proyectos inmobiliarios, que tiene el Know How necesario y el personal adecuado para la gerencia de este tipo de proyectos.

- Los Fideicomisos.- Cada proyecto que promueve Lotepec S.A. se constituye un Fideicomiso Inmobiliario, donde se aporta el terreno, el Know How, capital y este patrimonio autónomo sirve de garantía, de inversionistas que nos prestan sus dineros, si es que son requeridos en la etapa de construcción de la Urbanización.
- Estructura Administrativa.- Los Fideicomisos, manejan la contabilidad del proyecto y todo lo relacionado con las cuentas del proyecto. Lotepec S.A., hace la gerencia del proyecto, esto es, dirige las ventas, las cobranzas y la construcción. Los Valores los paga el FIDEICOMISO, previo visto bueno del Fiscalizador. La máxima autoridad de los Fideicomisos es la Junta de Fideicomisos.
- El personal de LOTEPEC S.A. en el área técnica, financiera, de ventas, crédito y legal cuenta con amplia experiencia y facilidades para conseguir una administración óptima de los proyectos que LOTEPEC S.A., desarrolla.

Figura 4: Estructura Organizacional de Lotepec



Fuente: <http://lotepec.com/>

- G.GENERAL. Jaime del Hierro Cordero, Abogado Universidad Católica, MBA. del INCAE, experiencia de 20 años en el manejo de proyectos inmobiliarios, proyectos como URDENOR, RIOPLAZA Y EL RIO.
- G.TECNICO. Luis Valero Brando, Arquitecto Graduado en La Universidad Católica, experiencia en construcción de urbanizaciones, edificios y estadios.
- G.VENTAS.- Enrique Weisson, Ingeniero, graduado en la Universidad Laica, experiencia en la comercialización de viviendas, por más de 20 años, trabajó para el Grupo PROTINOR y Corporación Samborondón.
- G.FINANCIERO.- José Luis Valero, Economista graduado en la Universidad de Alberta Canadá, trabajo previamente en el Banco Territorial.
- FUERZA DE VENTAS. Está compuesta por 8 vendedores, incorporados con el tiempo, provenientes de otros proyectos de inmobiliarias como TERRANOSTRA, LA JOYA Y VILLACLUB, HUANCAVILCA.
- Nuestra fuerza de ventas está constantemente motivada por premios y soporte gerencial en las áreas de Marketing y financieras.
- El equipo de cobranzas lo conforman 8 personas con experiencia en esta actividad, también provenientes de compañías inmobiliarias con alto número de clientes.

CAPÍTULO 2

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. SECTOR INMOBILIARIO

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

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

Los conceptos de vida en comunidad se incorporan con los años y fortalecen con el alto costo de la vivienda, provocada por el alto valor y escasez del suelo urbano. Entonces se empiezan a construir edificios en altura que contribuyen con su presencia a dividir los estratos sociales y a transformar la imagen urbana de las ciudades.

Para ofrecer proyectos inmobiliarios poco a poco se consolida la empresa privada a partir de los años ochenta, hasta los noventa, y conllevan al acuerdo que la banca privada asuma la responsabilidad de ente crediticio direccionándose a la clase media y alta.

El proceso en el sector inmobiliario y de la construcción en las principales ciudades del Ecuador presenta situaciones y cambios, que han

permitido ajustar el desarrollo de la industria en los últimos 15 años. El sector afrontó dos etapas críticas: una a finales de la década de los 90 y otra a partir del año 2008, períodos en los cuales para solventar estos eventos se produjeron ajustes que lograron apalancar y retomar nuevamente el crecimiento. (Gamboa O. & Prado, 2011)

A finales de los noventa, el país presenta una crisis económica, en donde se ve afectado principalmente el sector de la construcción, a través de las tasas de interés de los bancos elevadas, una exagerada variación en el costo del suelo urbano y el alto índice de pobreza, el sector y la economía en su conjunto se vieron afectados notablemente a través de un decrecimiento.

Se recuperan a partir de la dolarización, que genera un crecimiento en las empresas inmobiliarias, a través del volumen de divisas de los migrantes que deciden invertir para adquirir bienes inmuebles, el aumento de demanda de unidades habitacionales y las facilidades brindadas en la obtención de créditos. (Padilla Calderón, 2011)

También gana mayor participación el Estado en el financiamiento a través de los bonos de vivienda brindados y los créditos hipotecarios que otorga a tasas inferiores que la de la Banca Privada, de lo cual aumenta la demanda de vivienda para clase media y baja. (Maldonado & Proaño, 2015)

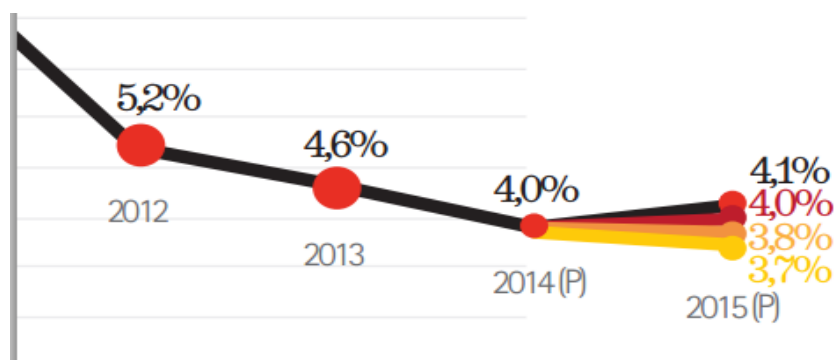
Por consiguiente podemos determinar que el sector inmobiliario ha crecido significativamente en la última década, en el cual Quito y Guayaquil son los sitios en donde se concentra más de la mitad de las viviendas que se construyen en el país. (Ospina, 2010, pág. 46)

▪ **Perspectivas económicas del sector inmobiliario en el 2015**

La caída del precio del petróleo, inconvenientes para cubrir el financiamiento público y la falta de inversión privada en el 2014 generan mayores dificultades en este 2015 para mantener el crecimiento en el sector inmobiliario como en otros años. Estos factores ganan poder al determinar la proyección económica ecuatoriana.

Las proyecciones para el PIB ecuatoriano en el año 2015 se ubican en valores cercanos al 4%, tanto por parte de las cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales. Con respecto a la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de Ekos, se proyecta una tasa de crecimiento de 3,7% en el año 2015, se toma en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo. (Maldonado & Proaño, 2015, pág. 81)

Figura 5: Proyección del PIB ecuatoriano en el 2015



Fuente: BCE-CEPAL-FMI-UIEM

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>

Se analiza el mercado inmobiliario desde una perspectiva macro, en el que se determina que crecerá, por lo menos hasta finales del 2015, ya que existe un gran movimiento poblacional (Samper, 2013).

Samper destaca que “hay esquemas de financiamiento, los bancos vuelven a salir con fuerza para ofrecer productos de financiamiento para compra de viviendas. También hay un interés por parte del Estado pues el rubro de construcción es muy importante en la economía ecuatoriana, en cuanto a generación de empleo. Por todos estos factores podemos afirmar que no es una burbuja es una demanda real”.

2.1.2. CRÉDITO HIPOTECARIO

Es un crédito otorgado por una Institución Financiera a una persona natural para la compra de un bien inmueble, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido. Este tipo de crédito por lo general es a largo plazo y van de 10 a 25 años plazo. (Rodriguez Zapata & Romero Aldaz, 2013)

2.1.2.1. Ventajas

El crédito hipotecario tiene las siguientes ventajas:

- Facilitar la adquisición de una propiedad como una casa, terreno u oficina con la garantía de la hipoteca sobre el bien.
- El porcentaje anual de intereses aplicados a créditos hipotecarios suele ser menor que el de otros tipos de préstamos.
- Reduce el número de pagos y acreedores, en el que uno mismo lleva el control de sus deudas.
- Permite invertir para adquirir su propia vivienda
- Las Instituciones Financieras ofrecen facilidades de pago para este tipo de crédito, que permite al cliente escoger el sistema de amortización que mejor ajuste a sus necesidades.

2.1.2.2. Desventajas

Entre las ventajas se mencionan:

- La Institución financiera será la dueña del bien hasta la finalización del pago del capital más intereses del préstamo por parte del deudor.
- Demora en la aprobación del crédito debido a un análisis exhaustivo sobre el riesgo del crédito.
- Demora en la recolección de los documentos solicitados por la Institución Financiera para el acceso al crédito.
- Posibilidad de negación al acceso al crédito por parte del Análisis de créditos de cada institución.

(Rodriguez Zapata & Romero Aldaz, 2013).

2.1.3. PROCESO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. (Guzman Campos & Motejo Quiros, 2013).

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. (Manual de Procesos de Magdalena-Colombia).

Otra importante definición es que es un conjunto de tareas las cuales implican un valor agregado que se unen para transformar una materia prima en un producto final. (Chang, Mejora Continua de Procesos: Guía Práctica para Mejorar Procesos y Lograr Resultados Medibles, 1996, pág. 8)

2.1.3.1. Breve reseña histórica de la calidad y de los procesos

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos. La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño. En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. El Dr. William Edwards Deming, era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. Deming insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras

departamentales y dar más participación a las ideas innovadoras de los trabajadores. (Osmar Beas, 2004)

En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE. Como resultado de su visita se crea el premio Deming. En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad. Esta fue la primera vez que el CC fue tratado desde la perspectiva general de la administración. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron *Administración Kaizen*. La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del management japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos. (Osmar Beas, 2004).

Kaoru Ishikawa, tuvo también una participación determinante en el movimiento de control de calidad en el Japón. Introdujo el concepto de *Control de Calidad en toda la Compañía*, el proceso de auditoría para determinar si una empresa era apta para recibir el Premio Deming, los Círculos de Calidad y los Diagramas de Causa y Efecto. El legado de Deming, Juran e Ishikawa ha cruzado las fronteras y su reconocimiento mundial se hizo evidente en los años ochenta, con la transformación de Japón y su mérito de haberse convertido en la primera potencia económica del planeta. (Osmar Beas, 2004).

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir. (O'Reilly Crespo, 2010).

2.1.3.2. Pasos para mejorar un proceso

Es necesario definir los procesos que se pueden mejorar, a través de una revisión de los posibles problemas que se encuentren evidenciados como los que tengan que ver con quejas de clientes externos, mala comunicación con los clientes internos o altos costos o tiempos prolongados. Si se determina que no se cumple los parámetros establecidos en el proceso es necesario revisar lo siguiente:

- Identificar los procesos que deben ser mejorados
- Definir las personas que realizarán el análisis.
- Aclarar quién es el responsable o dueño del proceso que estará pendiente del desempeño general del mismo.
- Seleccionar a los miembros del equipo que contribuyan con sus opiniones, experiencia y conocimientos para la mejora.
- Definir los objetivos y diferentes roles que desempeñarán los responsables y participantes del equipo.

Todo esto, se debe realizar en un ambiente agradable, de buena comunicación, en un adecuado tiempo y lugar propicio para lograr el objetivo inicialmente planteado. (Auliso, Miles, & Quintillán, 2002)

Una vez realizado estos pasos el proceso avanzará correctamente

Tabla 17: Etapas históricas de la Calidad con su respectivo concepto y finalidad

| Etapa | Concepto | Finalidad |
|------------------------------|---|---|
| Artesanal | Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello. | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único. |
| Revolución Industrial | Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad). | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios. |
| Segunda Guerra Mundial | Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad) | Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso. |
| Posguerra (Japón) | Hacer las cosas bien a la primera | <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo |
| Postguerra (Resto del mundo) | Producir, cuanto más mejor | Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra |
| Control de Calidad | Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos. | Satisfacer las necesidades técnicas del producto. |
| Aseguramiento de la Calidad | Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos. | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo. |

| Etapa | Concepto | Finalidad |
|---------------|---|---|
| Calidad Total | Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua. |

Tomado de: (O'Reilly Crespo, 2010)

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha involucra toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. (Abril Sánchez, Enríquez Palomino, & Sánchez Rivero, 2006)

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. (García González & Bória Reverter, 2005, págs. 273-274)

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos

sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. (Serra Belenger & Bugueño Bugueño, 2004, pág. 49)

Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (García Campaña, 2007)

2.1.4. REINGENIERÍA DE PROCESOS

Las primeras grandes recreaciones de los procesos tuvieron lugar desde hace mucho tiempo, y fueron tanto producto de la creatividad como de las necesidades. Así tenemos la reinención de los procesos ideada por Henry Ford lo cual le permitió una ventaja competitiva preponderante en su época, y la recreación de los procesos generadas por Toyota y Ohno para la empresa Toyota, la cual tuvo lugar en necesidades imperiosas de ahorros tanto de materiales como financieras, de tiempo y de espacio. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

En su concepción actual, la reingeniería es el producto de la necesidad imperiosa de las empresas americanas para recuperar el terreno perdido en materia de competitividad frente al Japón en primera instancia, y frente a Corea del Sur y Taiwán en un segundo lugar. El hecho de que las empresas japonesas descubrieran e implantaran la gestión de procesos mucho antes que Occidente ayuda a explicar su éxito económico en todo el mundo. Las culturas de algunas corporaciones japonesas se han caracterizado durante décadas por la gestión y la mejora de procesos, y han permitido que empresas de sectores diversos desarrollen procesos rápidos y eficientes en áreas tan esenciales como el desarrollo del producto, la logística y las ventas y el marketing. Es frecuente que estos procesos tan altamente refinados se introduzcan con poca asistencia de tecnología avanzada y sin enfoques radicales de la gestión de recursos humanos. Son,

simplemente, lógicos, equilibrados y eficientes. Las empresas japonesas que han desarrollado esos procesos constituyen uno de los principales impulsores competitivos para que sus equivalentes occidentales adopten la reingeniería de procesos. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

A posteriori, y producto tanto de la recesión, como de la presión de los contribuyentes, los entes estatales de los países anglosajones y luego de otras naciones europeas aplicaron la reingeniería en los procesos de los organismos del estado a los efectos de hacer un mejor aprovechamiento de los recursos fiscales. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

Los avances tecnológicos en materia de computación y comunicación –teleinformática- juntamente con la robótica y los conceptos de fabricación flexible, aceleraron los procesos de reingeniería e innovación. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

Reingeniería de procesos sirve como técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente y surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Por otra parte, la reingeniería de proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna como la elaboración de una factura. Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio

se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades.

La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, en el que después efectúa un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo. Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

El proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por las que dialogan entre sí y con los clientes. La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, a través del rediseño de procesos mediante los cuales una organización opera, maximiza el contenido de valor agregado y minimiza cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de reevaluar, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Adicionalmente, combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, que efectúa después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. Entre tanto, la reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004).

2.1.4.1. Diferencias que existen entre la mejora continua y la reingeniería

Con carácter general se deja de lado casos especiales, para poder marcar las siguientes diferencias:

En el caso de las mejoras continuas los procesos existentes se encuentran razonablemente próximos a los niveles de exigencias de los clientes. Ello no ocurre en la mayoría de los casos en los que se aplica reingeniería, en los cuales se verifica procesos deficientes y obsoletos. Debemos aclarar que empresas que poseen procesos que cumplen y aún exceden las exigencias de los clientes y/o del mercado, efectúan reingeniería de sus procesos a los efectos de lograr mayores ventajas sobre sus competidores. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

En el caso de la mejora continua se aceptan los procesos existentes, partiéndose de ellos para las mejoras incrementales. En tanto que en la reingeniería se cuestionan las mismas bases de los procesos vigentes. Para el caso de la mejora continua se utiliza la tecnología con un enfoque incremental, en tanto que la reingeniería considera la tecnología como el motor de las transformaciones. Cabe aquí también apuntar que ésta última afirmación no se da en todos los casos, pues lo importante en si es la creatividad aplicada más allá de la tecnología de la cual se haga uso. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

La mejora continua es menos riesgosa porque el impacto de cada cambio es generalmente pequeño, más allá del impacto de los cambios acumulativos en el tiempo. En el caso de la reingeniería los riesgos son mayores porque el impacto es grande y afecta transversalmente la organización. En tanto que el costo de los cambio llega a ser muy elevado en la reingeniería, los costos atribuibles a la mejora continua es en la mayoría de los casos irrelevante. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

Los programas de reingeniería tienen que ser radicales –es decir, los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes- porque el proceso es difícil, y nunca conseguirá el respaldo ejecutivo necesario ni su sanción sin la promesa de resultados más que simplemente incrementales. La reingeniería exige un rediseño del proceso enfocado a identificar y realzar en él las actividades de valor agregado y tratar de eliminar todo lo demás además, implica la fijación de metas de cambia a gran escala, acompañadas de conocimiento aplicado y pensamiento creativo. Las metas a gran escala solas son como un castillo en el aire. En tanto que el conocimiento sólo no sería otra cosa que la Universidad y no una empresa. Por último contar solamente con pensamiento creativo no sería más que un entretenimiento. La clave pues es centrarse en estos tres elementos juntos: descubrir las metas a gran escala e innovadoras; procurar y desarrollar el conocimiento específico (know how) que pueda contribuir al progreso, y utilizar el pensamiento creativo para generar medidas de acción a fin de alcanzar esas metas. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004).

2.1.4.2. Factores que influyen o deben considerarse a la hora de rediseñar los procesos

Existen 4 elementos importantes que deben tomarse en consideración para rediseñar los procesos: como son los Requerimientos de los clientes, la tendencia de la demanda, restricciones y metas de eficiencia.

A continuación se analizará brevemente cada una de ellas:

- **Requerimientos del cliente.** Al diseñar cualquier proceso es importante dirigir la atención al mercado y a los clientes que lo componen, pues ellos son los que adquieren los productos y servicios de la empresa. Cabe al respecto hacerse varias preguntas: ¿Qué es lo que los clientes quieren hoy? ¿Qué es lo que desearán mañana? ¿Qué cosas adicionales podría usted hacer por ellos que realmente les encantaría,

pero que ellos mismos no lo han expresado como una necesidad? Comprender cómo satisfacer a los clientes no resulta siempre tan sencillo como suena. Aun así, antes que cualquier proceso pueda diseñarse o rediseñarse, su propósito, esto es, el resultado deseado debe comprenderse claramente. Las organizaciones deben convertir su orientación hacia las necesidades de sus clientes y decidir en qué base va a competir. A continuación deberán asegurarse que sus procesos, personas y tecnologías están en línea para entregar estos resultados y llevarlos a cabo al costo mínimo posible. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

- Tendencia de la demanda. La tendencia de la demanda para un producto o servicio desempeñará una parte significativa para determinar el diseño o la provisión de recursos del sistema de entrega. No será solamente el requisito de flexibilidad del proceso lo que determinará el patrón de la demanda; la misma naturaleza del proceso dependerá de él. La demanda para un producto o servicio, con un volumen muy grande, requiere de un tipo distinto de procesos en comparación con aquellos productos o servicios que se ofrecen con base en volúmenes bajos. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)
- Limitantes. Cualquier limitante en la operación debe quedar incluida en el rediseño de los procesos, como una de las principales las leyes y reglamentaciones estatales, las políticas de la empresa y las limitaciones de carácter financiero. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)
- Metas de eficiencia. Todas las empresas tienen metas de eficiencia. Estas metas tendrán un impacto sobre la cantidad y el tipo de recursos que pueden utilizarse en el proceso, en el que incluyen personas, máquinas, computadoras, instalaciones y recursos financieros. Estas metas afectarán de manera inevitable el diseño del proceso., Son muchas las empresas que utilizan estas metas de eficiencia para

conseguir respuestas innovadoras a sus problemas. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

2.1.4.3. ¿Funciona la reingeniería de procesos de la empresa?

La reingeniería de procesos es una solución que se obtiene pero no de un día para otro, a veces no se logra buenas respuestas, pero sí un balance positivo. Un estudio a gran escala efectuado en el 1994 muestra que:

- El 60% de una muestra de 497 compañías norteamericanas y el 75% de una muestra de 124 compañías europeas que fueron entrevistadas participaron en por lo menos un ejercicio de reingeniería.
- De estas compañías, la mayor parte obtuvo resultados precisos para ofrecer de sus acciones, y lograr los objetivos que inicialmente parecían difíciles de alcanzar. Ganaron reducir sus costes satisfactoriamente y otras que se propusieron a reducir los tiempos de entrega y aumentar su productividad también lo alcanzaron. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

2.1.4.4. ¿Qué, y porqué, tiene lugar la reingeniería de procesos?

A la vista de la intensa competencia y de las muchas presiones a las que ven enfrentados en sus negocios las grandes organizaciones, las iniciativas sobre calidad y mejora continua y gradual de procesos ya no son suficientes, aunque sí son esenciales. Los objetivos anuales de mejora del 5 o del 10 por 100 en todos los procesos deben dejar paso a esfuerzos para conseguir niveles de mejora del 50, del 100 por 100, o incluso más altos, en unos pocos procesos clave. Hoy en día, las empresas no deben buscar niveles porcentuales de mejora, sino niveles multiplicativos: no el 10 por 100, sino el 10X. Unos niveles de cambio así de radicales necesitan nuevas y

potentes herramientas que faciliten el rediseño fundamental del trabajo. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

La aproximación revolucionaria que se necesita en la mejora del rendimiento de los negocios debe abarcar cómo se ve y se estructura un negocio, y también cómo se mejora. Los negocios no se deben ver en términos de funciones, de divisiones o de productos, sino en términos de procesos clave. La consecución de niveles de mejora magnitudinales en estos procesos supone rediseñarlos de principio a fin, emplear las tecnologías innovadoras y los recursos de la organización que estén disponibles. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

El enfoque propuesto combina la adopción de una visión del negocio por procesos con la aplicación de innovaciones en los procesos clave. Lo que es nuevo y distinto en esta combinación es su enorme potencial para ayudar a cualquier organización a conseguir reducciones importantes en materia de costes o en tiempo de proceso, o mejoras importantes en niveles de calidad, flexibilidad, servicios y otros objetivos del negocio. (León Lefcovich, Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos, 2004)

La reingeniería es un sondeo indispensable y un cambio sustancial de los procesos de un negocio que permite conseguir mejoras favorables en los costos, calidad, atención, flexibilidad, servicio y eficacia, con la finalidad de mejorar los resultados de la organización en general. (Consultores, 2014)

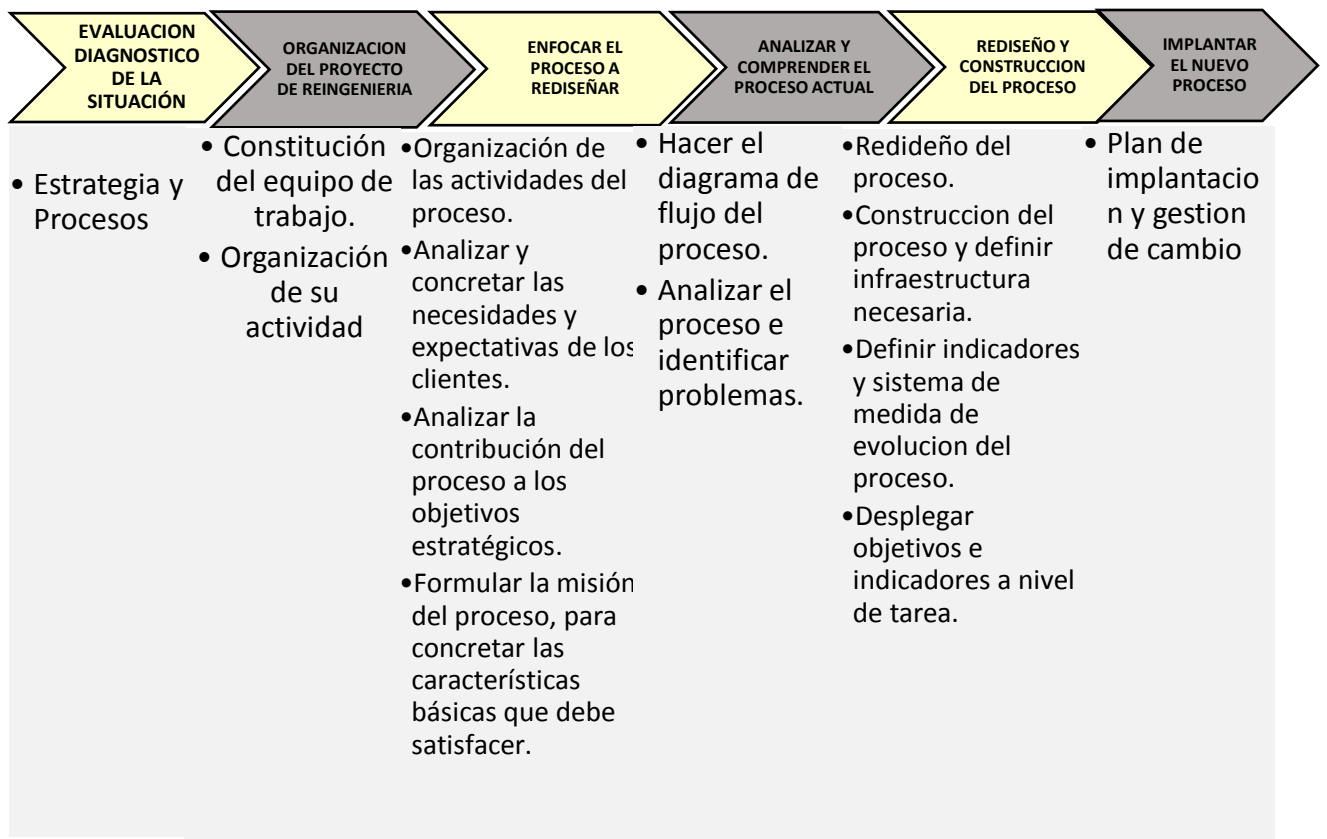
Los puntos claves a considerar son:

- El cliente, es el miembro más importante y siempre hay que darle la razón.
- Los miembros del equipo que podrán diagnosticar la situación actual de la compañía y de poner sus puntos de vista para mejorar el proyecto.
- Los objetivos, que buscan suplir la necesidad de superación del equipo.
- El tiempo que determine cumplir el proyecto, motiva y mantiene la creatividad y constancia.

2.1.4.5. ¿Qué persigue la Reingeniería de Procesos?

- Mejorar completamente la forma competitiva de la Empresa.
- Generar ventajas competitivas.
- Mantener las ventajas que beneficien la empresa.

Figura 6: Fases de Reingeniería de Procesos



Fuente: http://imsconsultores.com/files/2011/12/INS_FasesReingenier%C3%ADaProcesos-e1324555696967.jpg

2.1.5. MODELOS PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

A la hora de buscar el cambio en las organizaciones se puede considerar dos modelos importantes de mejora de procesos: El primero es conocido como Kaizen y tiene que ver con la mejora continua, el cual contribuye grandemente a la superación permanente de la empresa, a través

de las siete herramientas básicas de la calidad. El segundo modelo es llamado Kairyo y tiene que ver con la innovación y el cambio radical.

Ambos modelos pueden ser aplicados en combinación, es decir, el empleo de uno de los dos modelos, no tiene porqué excluir a el otro. (Galiano Ibarra, Sánchez Yáñez, & Fernández Agüero, 2007, pág. 15)

A continuación se detalla de manera específica cada modelo.

2.1.5.1. Método Kaizen

Kaizen se traduce como mejoramiento: Kaki= cambio, y Zen = bueno. Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante participación activa y compromiso de todos los empleados de una empresa en lo que dicha empresa hace y, más precisamente, en la forma como se realizan las cosas.

El punto de partida de Kaizen es identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo. Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Sólo después que todos estos movimientos innecesarios son identificados y eliminados se puede pasar a la siguiente fase de Kaizen en las máquinas y en los sistemas.

Tal vez la filosofía o ideología que como país tiene Japón recientemente la bautizo con una sola palabra que engloba su forma de vivir y de ver hacia el futuro: Kaizen. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)

La filosofía Kaizen se basa en la inclusión de todas las personas de una organización, desde los altos directivos hasta las personas de más bajo rango, todos participan y aportan sus puntos de vista, para buscar siempre mejorar y alcanzar la excelencia en la calidad. La filosofía Kaizen no solo está casada con las grandes compañías, sino que podemos aplicarla a

nuestra vida cotidiana y ver resultados transformadores a través de cambios pequeños. A continuación se muestran los 10 mandamientos del Kaizen que bien se pueden aplicar a cualquier aspecto de nuestras vidas (García, 2013):

1. Conservará una mentalidad abierta al cambio
2. Pensará que querer es poder
3. No preocuparse por adelantado
4. Hablará con datos no con suposiciones
5. Estimulará la creatividad con la resolución de problemas
6. Alcanzará la perfección solo con el tiempo
7. Actuará en vez de protestar
8. Usará tu ingenio antes que el dinero
9. Cambiará el movimiento inútil por trabajo útil
10. Recordará que siempre es posible mejorar

Tal vez la filosofía o ideología que como país tiene Japón recientemente la bautizo con una sola palabra que engloba su forma de vivir y de ver hacia el futuro: Kaizen. La labor más importante de la administración cuando se desea la ideología Kaizen en la empresa, es saber involucrar a toda ella en este movimiento. Debe obtener los medios para corregir posibles fallas (que existirán muchas) en su desarrollo, tales como: falta de integración de las áreas, falta de responsabilidad de las personas en el papel que les toca ejercer y mala comunicación. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)

2.1.5.1.1. Características especiales del Kaizen

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)
- Cada uno tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene

más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)

- El pensamiento va orientado hacia el proceso, ya que estos deben ser mejorados para obtener mejores resultados. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)
- El concepto de Kaizen significa que todos, no importa cuál sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualesquier errores que hayan cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un trabajo mejor la siguiente vez. El progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)

En conclusión, Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004).

Para solucionar los problemas se debe direccionar a la causa-raíz y no a las señales más visibles. Crear la calidad en los productos o servicios desarrollándolos, de manera que satisfagan las necesidades de los clientes. (Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos, 2004)

2.1.5.1.2. Kaizen y la Cultura de la Mejora Continua

En la nueva cultura Deming, hay que mostrarle a la gente que el desempeño está relacionado con la posición financiera de la compañía. Si uno le explica a la gente cuál es el impacto que eso ejerce en el negocio, comprenderá por qué es evaluada, y eso, a su vez, hace que desaparezca el temor. Es la pérdida de dólares que muchos de ellos no comprenden. A esto elementos que se refieren a estrategia empresarial hay que sumar otros, a la cultura del trabajador japonés, como son: (Udaondo Durán, 1992)

- Amor a su empresa.
- Inteligencia a su trabajo.
- Disciplina

- Espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

De este modo se inicia una dinámica diferenciadora con respecto al estilo de gestión de las empresas del occidente. Las empresas japonesas son organizaciones totales, esto quiere decir que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades. La organización total satisface importantes necesidades de pertenencia y de identificación social, pero reduce el ámbito de desarrollo personal. La paradójica realidad de la empresa ha llevado a concluir en que solo un extremo de la situación se toma en cuenta, y según ésta perspectiva, el ejecutivo japonés trabaja por miedo y que esta es su motivación básica. (Doctor Soriano, Elizalde Orozco, Iglesias Salgado, Jiménez Yáñez, & Ramírez Ávila, 2013, pág. 53)

2.1.5.1.3. Herramientas de la calidad como mejora continua

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente. (Moya Córdoba, 2009)

Una única persona que intenta eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado a través del trabajo en distintas etapas del proceso que comparten. Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, que permite a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades: (Moya Córdoba, 2009)

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas). (Moya Córdoba, 2009)
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, para desarrollar técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar. (Moya Córdoba, 2009)

Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar. (Moya Córdoba, 2009)

Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas. (Moya Córdoba, 2009)

2.1.5.1.4. Manual de Mejora Continua

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional y, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos: (Vera Del Callejo, 2008)

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.

2.1.5.1.5. Manual de Procedimientos de Mejora Continua

El manual de procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y que depende del grado de involucración en la consecución de la calidad del producto final. (Vera Del Callejo, 2008)

2.1.5.1.6. Las herramientas para la mejora de la calidad

Se detalla las principales herramientas que se pueden aplicar a la hora de realizar una mejora en la calidad: (Vera Del Callejo, 2008)

1. Análisis de Coste-Beneficio
2. Análisis de Pareto
3. Análisis Multicriterio
4. Análisis del Valor
5. Costes de mala calidad
6. Diagrama de Árbol
7. Tormenta de Ideas
8. Diagrama de Causa-Efecto
9. Diagrama de Dispersión
10. Diagrama de Flujo
11. Estratificación
12. Gráficos de Control
13. Gráficos y Cuadros
14. Histogramas
15. Matriz de Control

2.1.5.2. Método Kairyo

Kairyo hace referencia a aportaciones radicales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas, generalmente externos. La reingeniería de procesos es una forma de acometer el cambio a partir de grandes innovaciones que suponen una ruptura con la forma anterior de hacer y la generación de mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones. (Galiano Ibarra, Sánchez Yáñez, & Fernández Agüero, 2007, pág. 15)

Sin desdeñar esa dimensión de la mejora, con la Calidad Total se desarrolla una segunda, profundamente diferente, que se basa en mejoras pequeñas, pero numerosas y continuadas, que realizan los miembros de la empresa (Galgano, 1995, pág. 21).

Se trata de la mejora a pequeños pasos o, en japonés, Kaizen. En la siguiente figura se refleja las principales diferencias entre la forma de mejora. Las diferencias existentes entre la mejora Kaizen respecto a Kairyo resultan muy útiles para captar adecuadamente esta nueva dimensión de la mejora (Galgano, 1995, pág. 21) .

Tabla 18: Diferencias entre Kaizen y Kairyo

| Mejora a pequeños pasos (Kaizen) | Mejora a grandes pasos (Kairyo) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Puede y debe implicar a todo el personal de la empresa.▪ Se hace el mantenimiento de lo que se tiene y se mejora con un Know-how convencional.▪ Orientación centrada totalmente sobre el personal.▪ Requiere el conocimiento de los esfuerzos incluso antes que de los resultados.▪ Se obtiene con la utilización de los siete instrumentos del ciclo PDCA. | <ul style="list-style-type: none">▪ Implica a un número limitado de personas.▪ Se construye un nuevo sistema de inversiones o nuevas tecnologías.▪ Orientación hacia la tecnología.▪ Se realiza exclusivamente en función de los resultados esperados.▪ Se obtiene con innovaciones tecnológicas u organizativas. |

Fuente: Los siete instrumentos de la calidad total. Alberto Galgano. Díaz de Santos: España. Pg. 21

Tabla 19: Resumen de las principales características de Kaizen y Kairyo

| Variable | Kaizen | Kairyo |
|--------------------------------|--|--|
| Efecto | Largo plazo y larga duración. | Corto plazo cambio dramático. |
| Paso | Pasos pequeños. | Pasos grandes. |
| Itinerario | Continuo e incremental. | Intermitente y no incremental ni continuo. |
| Cambio | Gradual y constante. | Abrupto y volátil. |
| Involucramiento | Todos. | Selección de unos pocos expertos. |
| Enfoque | Colectivismo, enfoque de grupo, enfoque de sistema. | Individualismo áspero, ideas y esfuerzos individuales. |
| Modo | Mantenimiento y mejora. | Chatarra y reconstrucción. |
| Chispa | Conocimiento convencional y estado del arte. | Invasiones tecnológicas, nuevas invenciones, nuevas teorías. |
| Requisitos Prácticos | Requiere poca inversión pero gran esfuerzo mantenerlo. | Requiere grande inversión y pequeño esfuerzo mantenerlo. |
| Orientación al esfuerzo | Personas. | Tecnología. |
| Criterios de evaluación | Procesos y esfuerzos para mejores resultados. | Resultados para las utilidades. |
| Ventaja | Trabaja bien en economía de crecimiento lento. | Mejor adaptada para economías de crecimiento. |

Fuente: Imai, M. (1989). Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa. México, D. F. CECSA. Pg. 60.

En conclusión, cuando la estrategia de mejora por pequeños pasos ha llegado a su límite y se desean mejorar los resultados de un determinado proceso puede ser necesario realizar un cambio en profundidad de los elementos (organización, estructura, sistema de información y proceso.) que intervienen en la entrega de un producto o servicio. Este es el concepto del Kairyo japonés en contraposición del Kaizen y por el que se obtienen incrementos grandes de la productividad o de cualquier característica de un producto o servicio.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD







- **Calidad.-** la calidad lo es todo: calidad de vida, calidad en las relaciones humanas, calidad en la educación, calidad en los servicios de salud, calidad en los productos que en las empresas producen, calidad en los servicios que nos prestan, calidad cada vez que nos atiende un comercial, calidad en las materias primas que nos sirven nuestros proveedores, calidad en nuestro entorno de trabajo, calidad en nuestro medio ambiente; en definitiva, Calidad. (Alcalde San Miguel, 2009, pág. 1)
- **Garantía de calidad:** se refiere al conjunto de las actividades planificadas, realizadas y contrastadas para garantizar que los resultados que emiten obtienen el nivel de calidad que se ha establecido previamente. Proporciona al laboratorio un aval fundamentado en la credibilidad y la confianza de la información generada, siempre que las actividades de control y evaluación de la calidad se apliquen y documenten sistemáticamente. (Sáez Ramírez & Gómez-Cambronero, 2006, pág. 15)
- **Control de calidad:** son el conjunto de actuaciones, diferenciadas del trabajo ordinario, planificadas y ejecutadas para proporcionar unos

resultados con un nivel definido de calidad que cumpla los requisitos impuestos. (Sáez Ramírez & Gómez-Cambroner, 2006)

2.2.2. CONCEPTOS GENERALES DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

- **Procesos.**- se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrá un valor más alto para ella que los insumos originales Fuente especificada no válida. (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009, pág. 160)
- **Proceso de mejora continua.**- la mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. (Serra Belenger & Bugueño Bugueño, 2004, pág. 46)
- **Mejorar.**- adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. (Real Academia Española, 2014).
- **Diagrama de Flujo de Procesos.**- es la representación gráfica de un proceso, comprende símbolos, tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer de forma objetiva y estructurada para analizar y registrar actividades que conforman un proceso. En cada etapa del proceso es representado por un símbolo diferente que refleja una descripción breve; los símbolos gráficos están unidos entre sí a través de flechas que indican la dirección del flujo. (Vilar Barrio, Gómez Fraile, & Tejero Monzón, 1997, pág. 11)

Tabla 20: Representación gráfica y su significado del Diagrama de Flujos.

| NOMBRE SIMBOLO | DESCRIPCION | SIMBOLO |
|----------------------|---|---|
| Terminador | Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo |  |
| Proceso | Representa una actividad o proceso |  |
| Decisión | Representa la bifurcación de un proceso |  |
| Flecha | Representa el camino que une los elementos del diagrama |  |
| Documento | Representa documentos en el soporte papel |  |
| Base de Datos | Representa información en soporte digital |  |

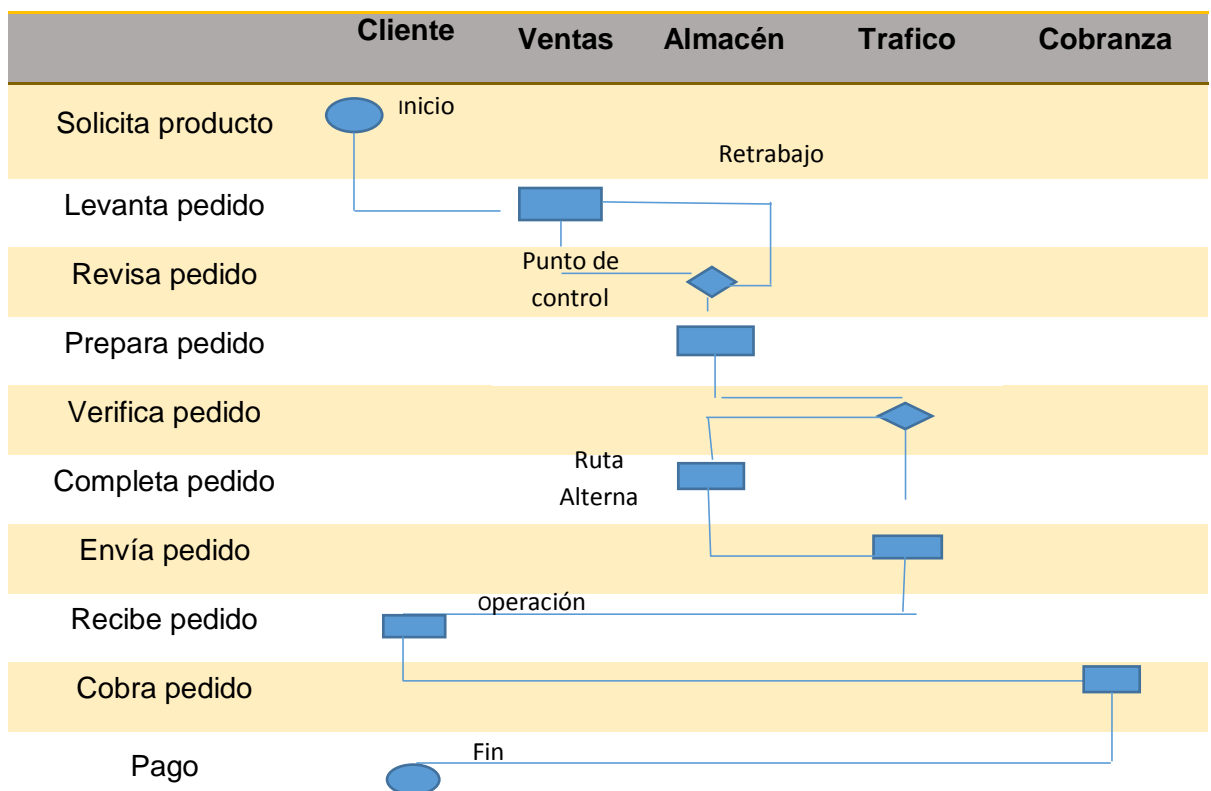
Fuente: <http://herramientasdediagramasdeflujo.wikispaces.com/diagramas+de+flujo>

- **Mapa de Flujo de Valor.-** es una herramienta que permite ver y entender el flujo de material e información conforme el producto avanza en el proceso de manufactura (flujo de valor), aunque también puede ser aplicado a la prestación de servicios. Según manifiesta Tovar, Arturo. (2007), “Donde quiera que exista un producto o servicio para un cliente, existe un Flujo de Valor, el reto radica en entenderlo y mejorarlo”. El flujo de valor ayuda a: (Hernández, 2010)
 - Visualizar fuentes de desperdicio y cuellos de botella.
 - Proporciona un lenguaje común.
 - Herramienta de comunicación altamente efectiva.

- Base para el plan de implementación.

Zambrano, Gilberto (2011) manifiesta esta que los Mapas de flujos de valor se usan a nivel de negocio denominado estratégico en busca de oportunidades o identificación de proyectos y son utilizados por equipos de gestión y campeones de implementación, en cambio a nivel táctico de proyecto los mapas de flujo de valor se usan por equipos de mejora transferidos por los dueños del proceso.

Figura 7: Mapa de Flujo de Valor



Fuente: Tovar, Arturo. (2007), página 55.

2.2.3. CONCEPTO DE CRÉDITO

- **Crédito.-** es una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

2.2.4. CONCEPTO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

- **Eficiencia.-** consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación. (Pacheco, Caicedo, & Castañeda, 2002, pág. 154)
- **Productividad:** es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. (Gallego Rivera, 2012)

2.2.5. CONCEPTOS GENERALES DE POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población meta:** Personas que poseen la información necesaria.
- **Muestra.-** La muestra es un grupo de individuos pertenecientes a la población meta, sujetos a ser estudiados. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.
- **Elemento de muestreo.-** Corresponde al perfil de las personas a encuestar, que tienen la información deseada. El elemento de muestreo estará definido por las características geográficas y demográficas del mercado objetivo.
- **Unidad de muestreo.-** Es la entidad, empresa o agente que contiene a los elementos de muestreo. Puede ser que el elemento de muestreo, sean estudiantes de nivel superior, por tanto la unidad de muestreo serían las universidades. Puede darse también que los elementos de

muestreo no se encuentren específicamente en una entidad (universidad, hogar, tipo de empresa, asociación), por tanto, en este caso la unidad de muestreo sería igual al elemento de muestreo.

- **Ubicación.-** Es necesario que identifiquen la ubicación geográfica en donde se aplicará la encuesta (ciudad, direcciones, zonas).
- **Tiempo.-** Se refiere a la fecha de inicio y fecha de finalización del trabajo de recolección de la información.
- **Tamaño muestral (n).-** Variable a encontrar.
- **Coefficiente de confianza (z).-** Número de desviaciones estándar alrededor de la media, por lo general se trabaja con un Nivel de Confianza de 95%; que es igual a 1.96.
- **Probabilidad de éxito (p).-** Consiste en la proporción de personas de 0 a 1, que aceptarían la compra del nuevo producto. Cuando no se tiene encuesta piloto entonces este valor es $p = 0.5$.
- **Probabilidad de fracaso (q).-** Corresponde al valor de $q=1-p$, es decir $q=0.5$.
- **Nivel de precisión deseado/error de estimación (e).-** Consiste en la diferencia máxima permisible entre el parámetro poblacional (μ = media poblacional) y el estadístico muestral (\bar{x}). $Pr = \mu - \bar{x}$. Normalmente, el nivel de precisión oscila entre 0.01 y 0.10. Mientras mayor es el nivel de precisión (más cercano a cero), es decir mientras se quiere minimizar la diferencia en estimación, entonces mayor será el tamaño muestral y por lo tanto mayor será el costo de estudio. En la mayoría de los casos se trabaja con un $e=0.05$.
- **Tamaño poblacional (N).-** Número de personas del mercado objetivo.
- **Investigación no Concluyente (Exploratorio).-** La investigación exploratoria es valiosa porque orienta las preguntas que se elaborarán en la encuesta (investigación descriptiva). Pero, el inconveniente de la investigación exploratoria es que sus datos no pueden ser tomados como resultados para hacer inferencias definitivas de todo el mercado objetivo (población meta).

CAPÍTULO 3

3. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se mostrará mediante un diagrama de flujos el proceso de crédito actual de Lotepec, detallado por bloques o etapas, de acuerdo a la secuencia de cada actividad en la que interviene la persona responsable de la gestión de crédito y todos los involucrados que hacen posible todo el proceso. En anexos se encuentra el diagrama según plantilla para poder conocer detalladamente de acuerdo a los gráficos, la duración de cada una de las tareas con su respectiva representación en figuras geométricas.

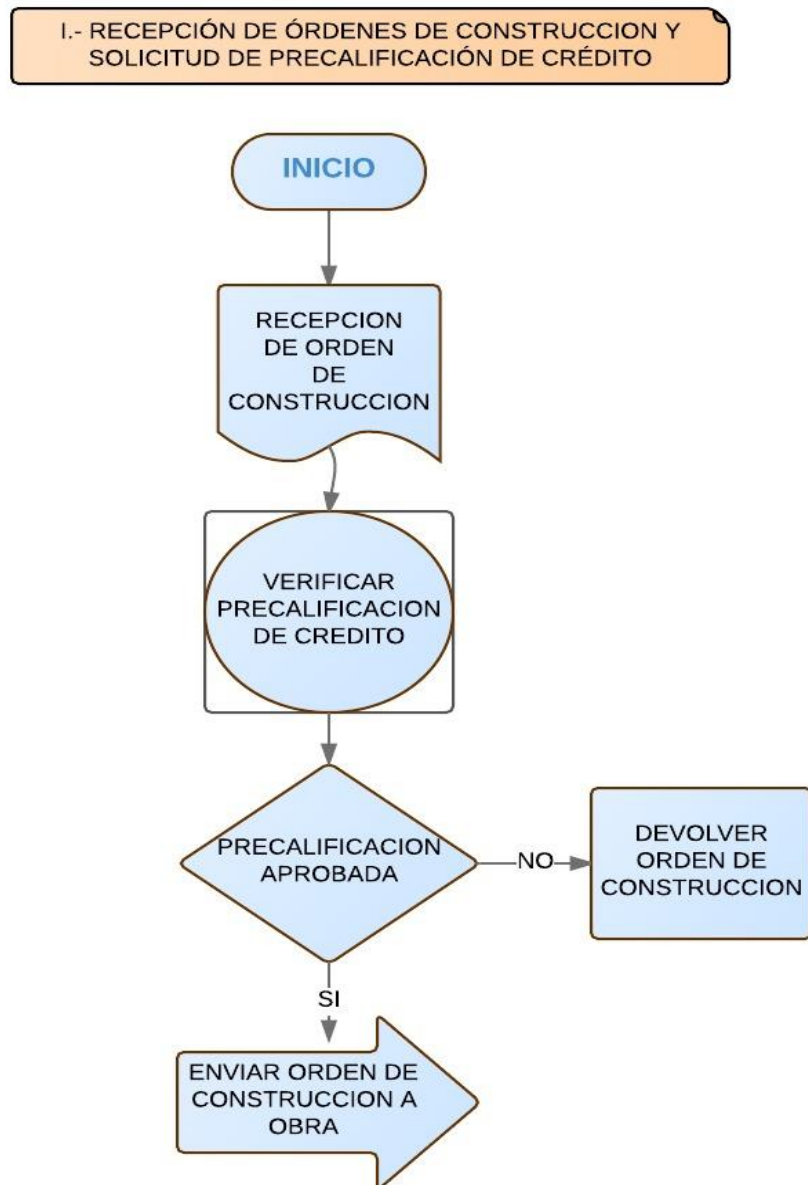
3.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Se recopiló la información de todo el proceso de gestión de crédito por clientes y el tiempo de duración es de 120 días. En este proceso se involucra desde la Oficial de Crédito, Jefe de crédito, perito o encargado de obra, banco, notaria, ventas, departamento de operaciones, tramitador, registrador hasta el cliente.

3.1.1. DIAGRAMA DE BLOQUES

Se efectúa una representación gráfica del proceso, por etapas para mayor claridad, en vista que es un poco extenso, la información se encuentra limitada a la actividad y responsable, pero permite describir la conectividad de cada actividad y la relación unas a otras.

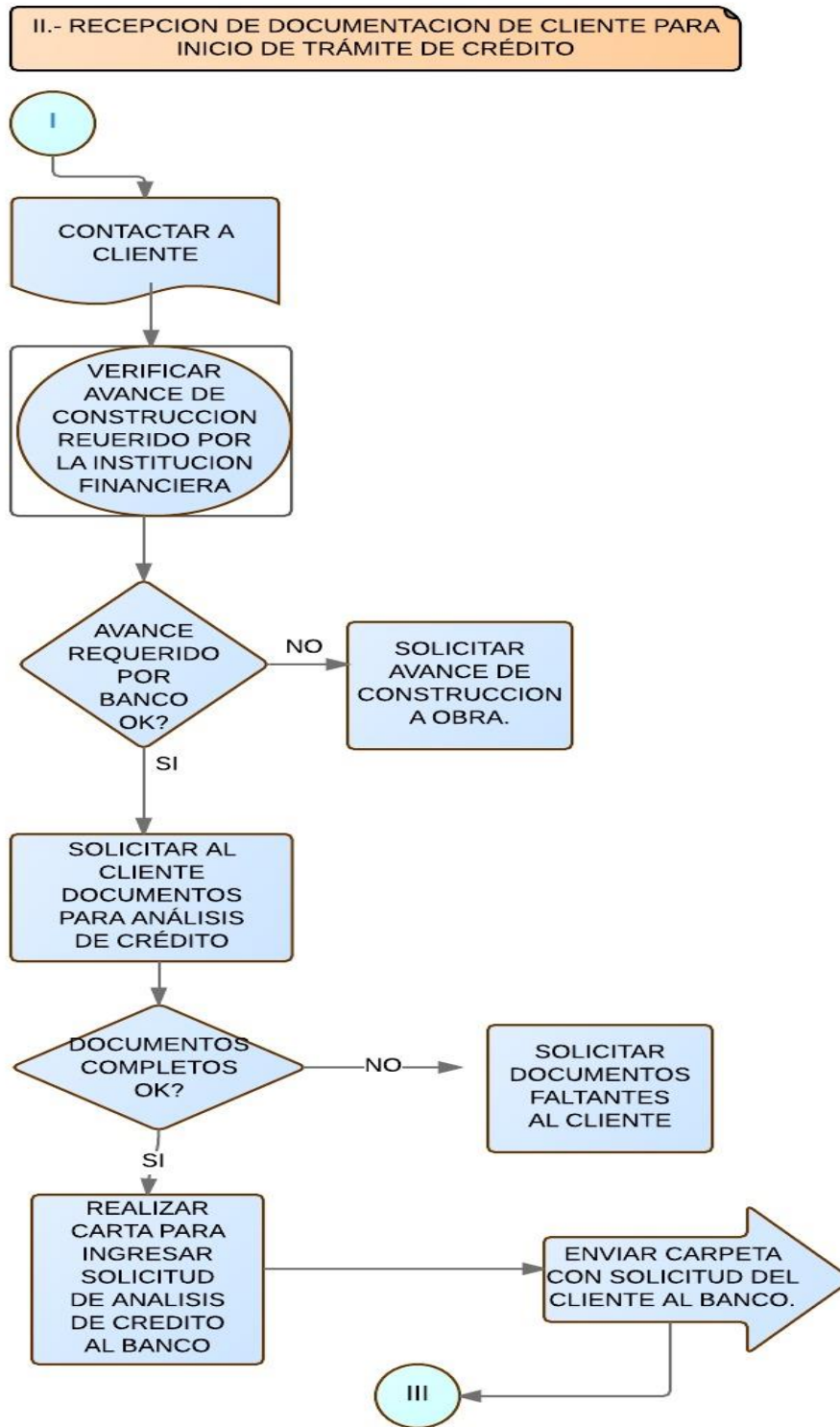
Figura 8: Flujograma proceso actual Lotepec (Recepción de órdenes de construcción y precalificación de crédito)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

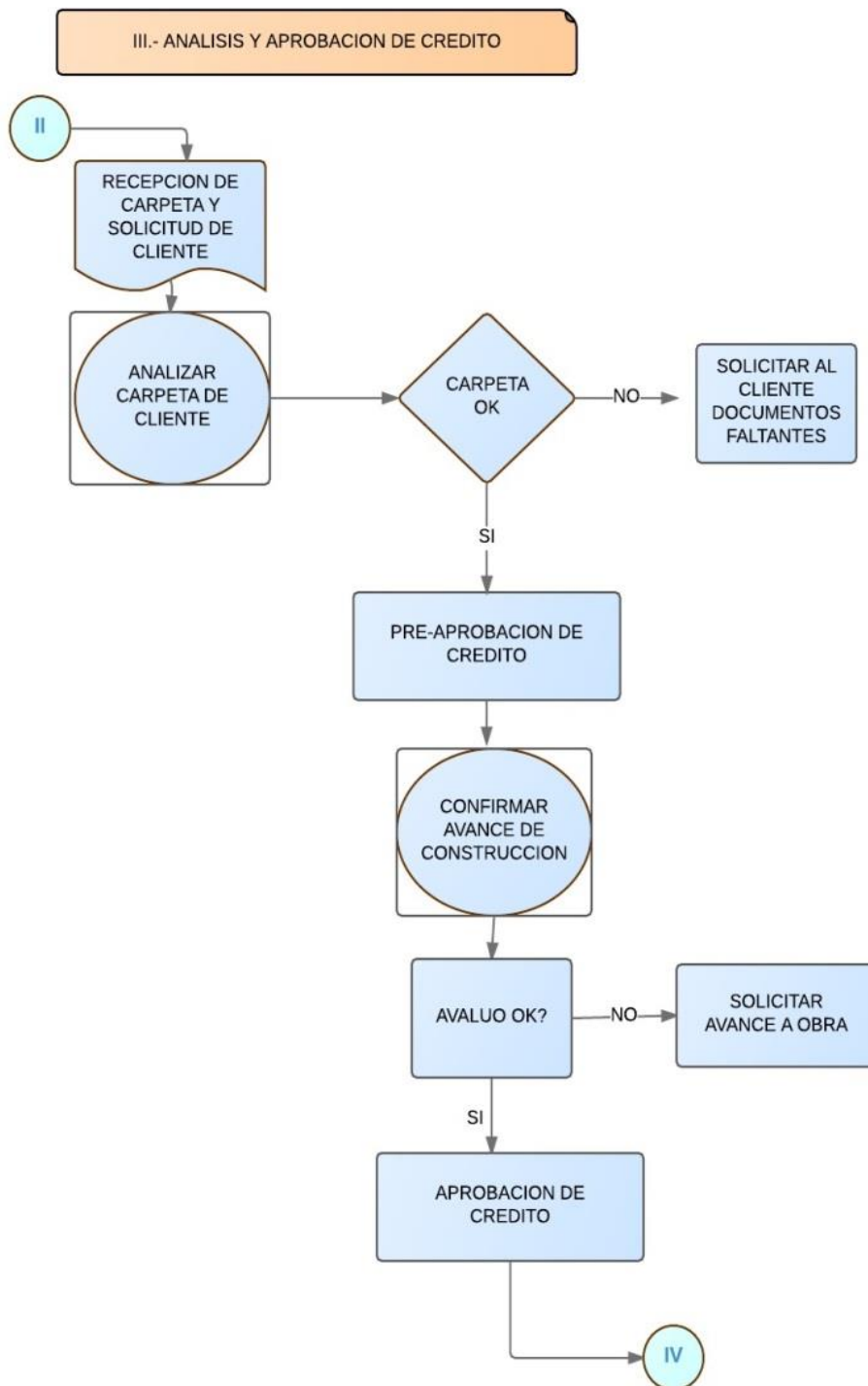
Figura 9: Flujograma proceso actual Lotepec (Recepción de documentación de cliente para inicio de crédito)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

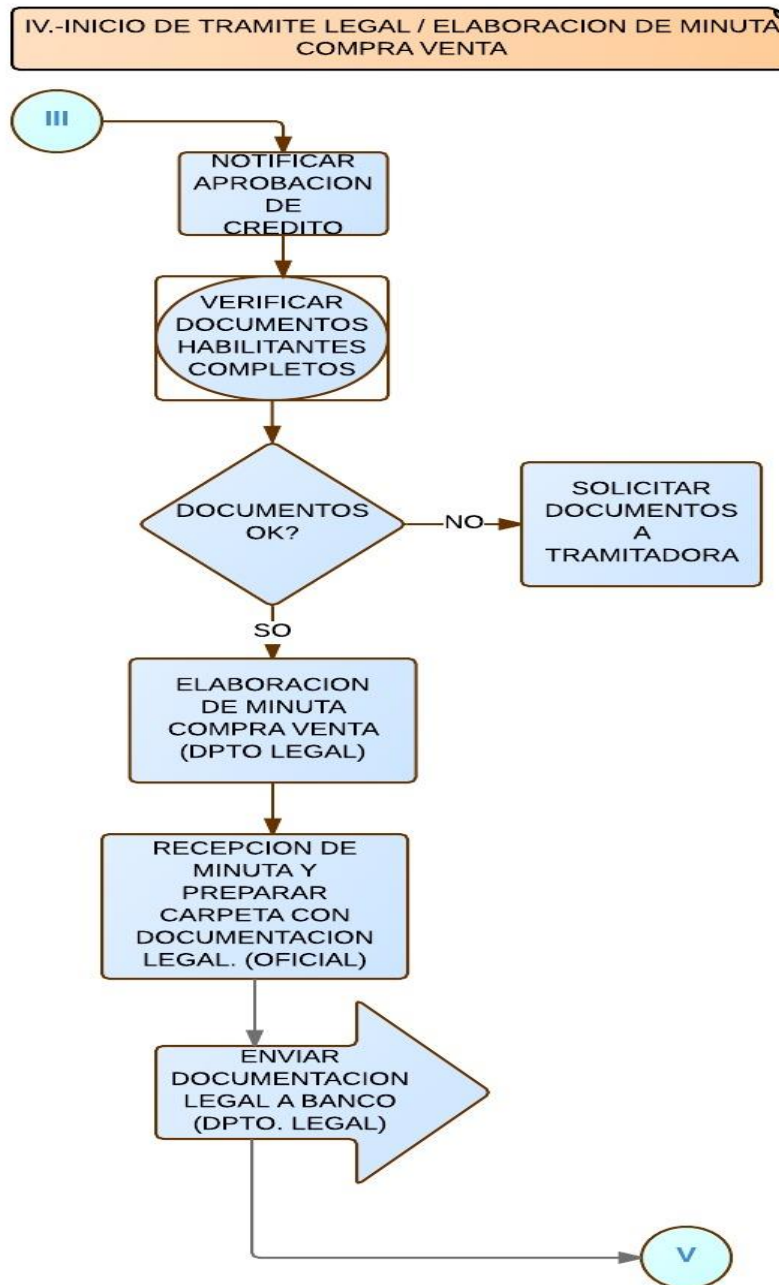
Figura 10: Flujograma proceso actual Lotepec (Análisis y aprobación de crédito)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

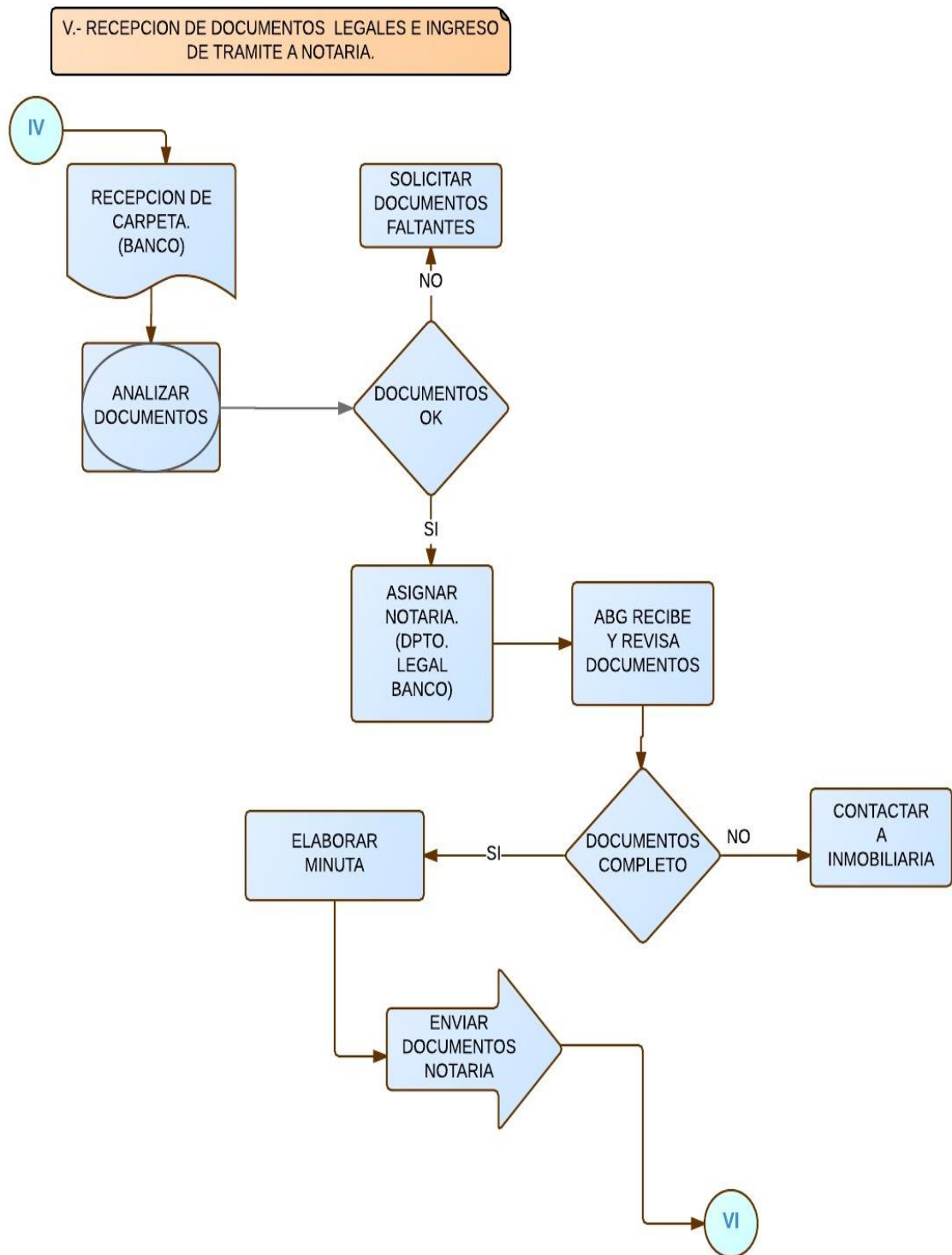
Figura 11: Flujograma proceso actual Lotepec (Trámite legal / elaboración minuta compra venta)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

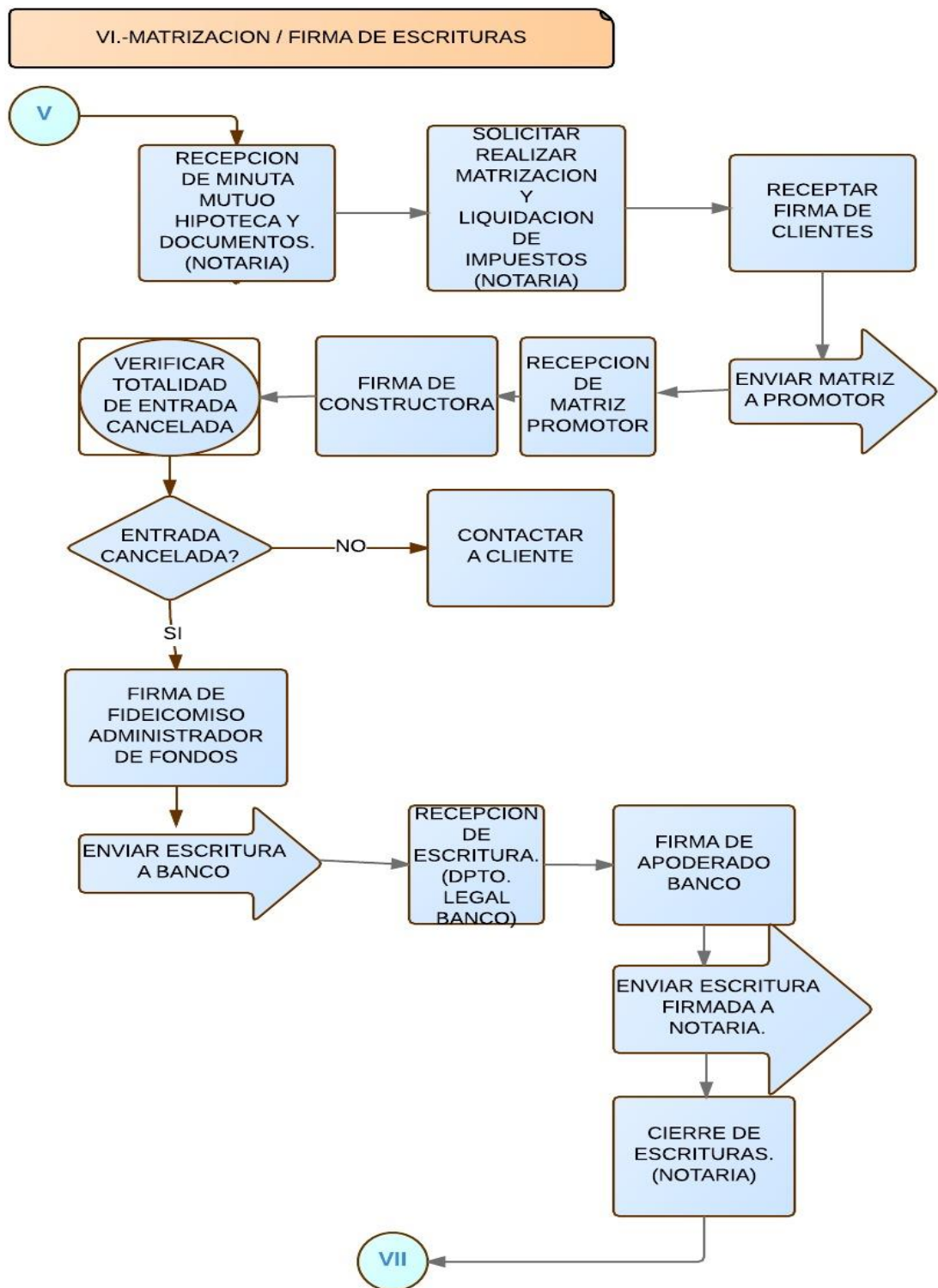
Figura 12: Flujograma proceso actual Lotepec (Recepción documentos legales / Asignación notaria)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

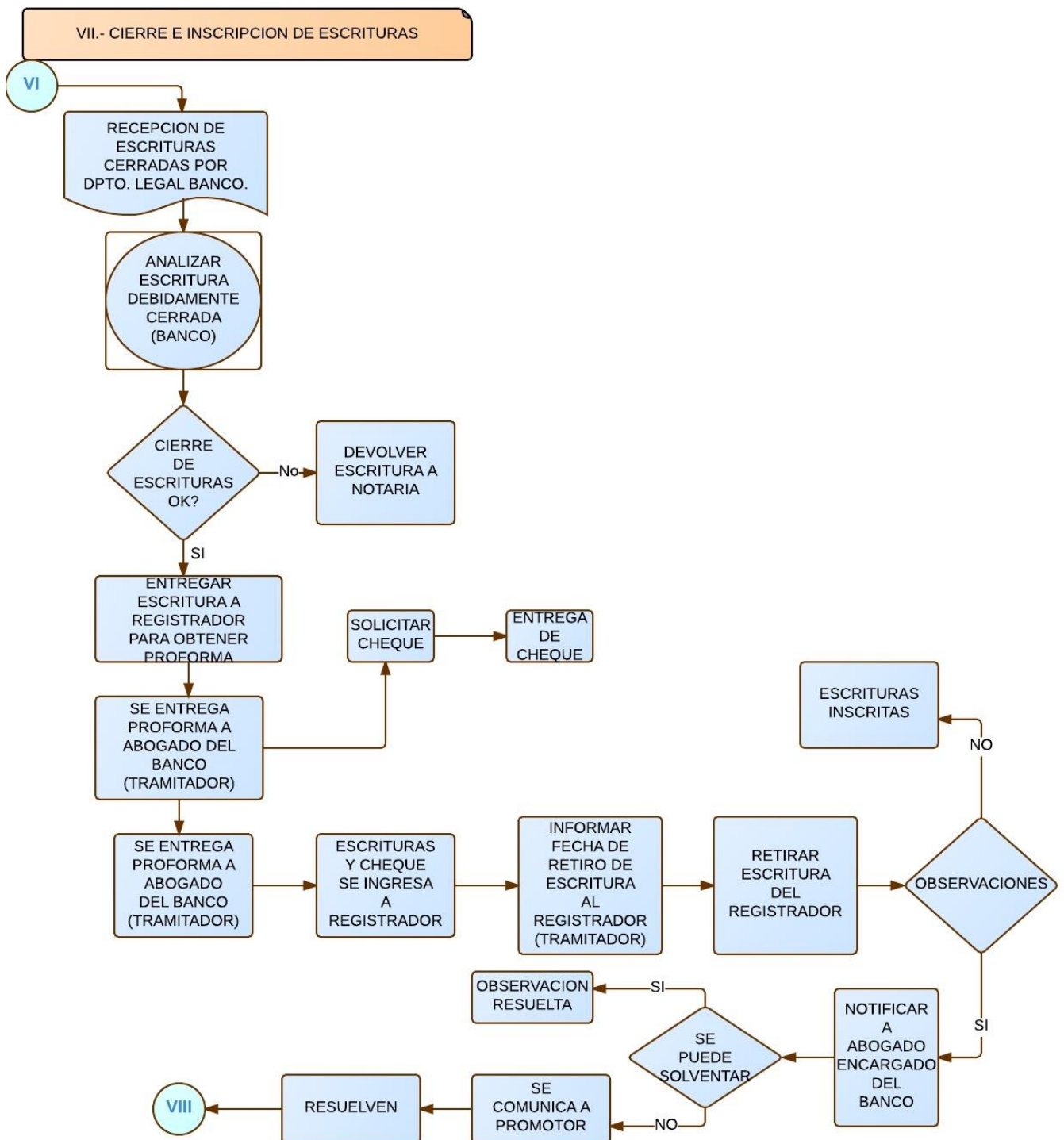
Figura 13: Flujograma proceso actual Lotepec (Matización y firma de escrituras)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

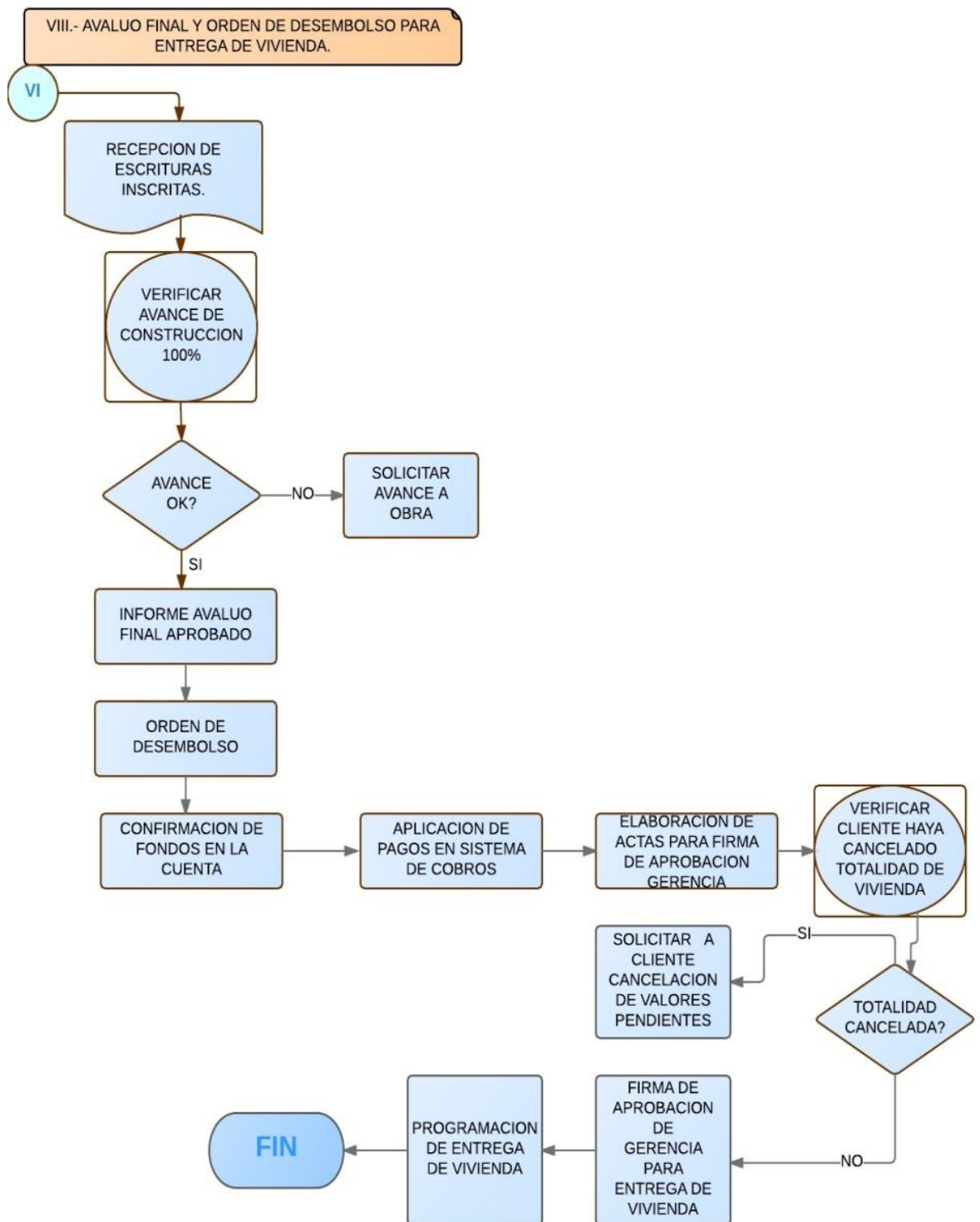
Figura 14: Flujograma proceso actual Lotepec (Cierre e inscripción de escrituras)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

Figura 15: Flujograma proceso actual Lotepec (Avalúo final / orden de desembolso)



Fuente: LOTEPEC S.A.

Elaborado por: Autores del Proyecto

3.1.2.ETAPA 1: RECEPCIÓN DE ÓRDENES DE CONSTRUCCIÓN Y SOLICITUD DE PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO

La gestión de crédito inicia con la orden de construcción de la vivienda, es decir 8 meses antes de la fecha de entrega, que es donde se asignan los clientes a las oficiales de crédito que en la actualidad son 4.

Una vez asignado el cliente, la oficial de crédito revisa con la información que se tenga tanto en el sistema como en la carpeta, el tipo de cliente (si reside en Ecuador o en el extranjero, si es dependiente o independiente. La clasificación de los clientes se la desglosa más adelante en este mismo capítulo). Además revisará la oficial, con el apoyo del Gerente de Crédito, el buró del cliente, para ver el nivel de endeudamiento y si registra atrasos.

1. El oficial de crédito normalmente notifica si en el sistema existen los datos suficientes para poder comunicarse con el cliente, de ser el caso de que no estén completos, se contacta con el asesor comercial para que proporcione toda la información necesaria. En caso de ser un cliente del exterior obligatoriamente debe el cliente tener un apoderado en el Ecuador con el cual se pueda contactar la oficial de crédito. Además como referencia el cliente del exterior debe proporcionar un contacto en Guayaquil, así no sea el apoderado.
2. La oficial se comunica con el cliente una vez asignado, para tener una entrevista sea esta telefónica o en Lotepec con el fin de definir o comprobar el perfil de cliente que se le ha sido asignado. A continuación se desglosan los tipos de clientes que a modo general, se presentan:

Tabla 21. División de tipo de clientes locales que maneja Lotepec

| | | |
|---------------------------------|----------------|--|
| L O C A L E S | Dependientes | <ul style="list-style-type: none"> • Biess |
| | Independientes | <ul style="list-style-type: none"> • Bancos |
| | Contado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bancos |

Fuente: Lotepec

3. Con los clientes que trabajan independientemente la oficial de crédito debe revisar el RUC, las declaraciones del IVA e Impuesto a la Renta realizadas, esto a fin de verificar que el cliente va a ser sujeto de crédito, tanto el tiempo de estabilidad del negocio (exigido 2 años) como el monto de la declaración en relación al Buró de crédito.

Tabla 22: División de tipo de clientes inmigrantes que maneja Lotepec.

| | |
|-------------|----------------|
| INMIGRANTES | Dependientes |
| | Independientes |
| | Contado |

Fuente: Lotepec

4. En el caso de los clientes que no son de contado, se les verifica que mantengan la estabilidad laboral y que cumplan con los requisitos exigidos por la institución con la cual obtendrá el financiamiento. Generalmente los bancos solicitan 2 años de estabilidad, en el caso de Dependientes es 1 año de continuidad en la misma empresa, y de los Independientes 2 años consecutivos con ingresos comprobables.

5. En todos los casos, hay que verificar con el cliente, de acuerdo a la forma de cómo haya firmado el contrato de reservación, si es casado o soltero ya que se deberá analizar el perfil también al cónyuge de ser el caso, para la obtención del crédito hipotecario.
6. Una vez identificado el tipo de cliente se iniciará el proceso de obtención de precalificación de crédito del mismo.

3.1.3.ETAPA 2: RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE CLIENTE PARA INICIO DE TRAMITE DE CRÉDITO

Una vez identificado el tipo de cliente se iniciará el proceso de obtención de precalificación de crédito de la siguiente forma:

a. Biess

Se notificará al cliente que debe presentar los documentos para iniciar el trámite 3 meses antes de la fecha de entrega de la vivienda

b. Bancos

- i. **Dependientes:** se solicitarán los requisitos 3 meses antes de la fecha de entrega de la vivienda.
- ii. **Independientes:** se solicitarán los requisitos 4 meses antes de la fecha de entrega de la vivienda.

c. Inmigrantes

- i. **Dependientes**
- ii. **Independientes**

En ambos casos se solicitarán los requisitos 4 meses antes de la fecha de entrega de la vivienda.

Obligatoriamente las oficiales ingresan la documentación a análisis a tres instituciones diferentes, pero hay que enviar como prioridad las instituciones con las cuales se trabaja en los proyectos y ver el perfil y decisión del cliente.

Una vez que se entregan los requisitos se da plazo de un mes para completar la documentación, en caso de que el cliente no completa la documentación se envía una carta donde se indica que tiene que completar la documentación hasta 10 días después de haber recibido la notificación, caso contrario se da por terminado el contrato basándose en la cláusula quinta del contrato de reservación.

Cuando el cliente entregue la documentación, se revisa que ésta se encuentre completa, que las solicitudes de crédito estén correctamente llenas y hacer un pequeño análisis del crédito. También analizar la veracidad de la información entregada por el cliente.

a. BIESS

- iii. Se verifica el monto que el biess presta al cliente.
- iv. Se ingresa las solicitudes al biess y no se envía la documentación legal hasta que se conozca el monto exacto aprobado después del avalúo.
- v. Si le aprueban por un monto menor se indica al cliente que cancele inmediatamente la diferencia, en caso de que el cliente se le dificulte darle plazo a cubrir la diferencia que no le financia el biess hasta antes del desembolso pero tiene que realizar un abono en menos de 15 días posteriores a la fecha en que se le notificó y hacer abonos paulatinos hasta antes de la fecha del desembolso.

b. BANCOS

- i. Revisión de la documentación del cliente
- ii. Se Realiza un breve análisis de crédito por parte de Lotepec.

- iii. Calcular el pago comprobable del cliente: declaración del IVA, declaración Impuesto a la Renta.
- iv. Verificar el historial crediticio.
- v. En caso que el cliente no pase el análisis realizado por LOTEPEC se enviara una notificación al cliente con las observaciones e indicándole la posibilidad de que no será calificado.

En caso de que durante el análisis de crédito, el banco solicite nueva documentación al cliente, la oficial de crédito deberá solicitarle al cliente que facilite tal documentación en un tiempo máximo de 48 horas hábiles, recordándole que el retraso en la entrega de la documentación repercutirá en intereses de mora.

Revisar y solicitar al Gerente de Crédito, de ser necesario, la fecha en que estará la vivienda al 70% u 80% según aplique, para que esté lista la vivienda para el avalúo con la entidad financiera.

La oficial de crédito tiene que dar el respectivo seguimiento de que se cumpla el avance mediante revisiones periódicas, en caso de que no se cumpla indicar al Gerente de Crédito.

3.1.4. ETAPA 3: ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE CRÉDITO

En esta etapa, una vez realizada internamente una revisión y análisis de la documentación remitida por el cliente para obtención del crédito, se analiza que toda la información se encuentre completa, y se envía la carpeta al Banco para análisis exhaustivo de comité de crédito del Banco, una vez se encuentre pre aprobado la oficial de crédito coordina con la entidad financiera la inspección de la vivienda y realiza el seguimiento respectivo hasta que el perito entregue el informe.

Tabla 23: Avances de construcción requeridos según la institución financiera.

| | 1 AVALUO | 2 AVALUO |
|---------------|-----------------|-----------------|
| BANCO | AVANCE | |
| PACIFICO | 70% | 100% |
| RUMIÑAHUI | 70% | |
| BIESS | 70% | 100% |
| PICHINCHA | 70% | |
| CTH | 100% | |
| INTERNACIONAL | 80% | |
| PRODUBANCO | 100% | |
| MUTUALISTA | 100% | |

Fuente: Lotepec S.A.

Durante el tiempo del trámite de análisis para aprobación del crédito hipotecario, la oficial de crédito da el seguimiento respectivo para la obtención de la documentación legal en los tiempos pertinentes.

Una vez que el crédito ha sido aprobado, también la oficial de crédito solicita al Departamento Legal la elaboración de la minuta. El Dpto. legal es el encargado de realizar las minutas de compraventa de los clientes.

3.1.4.1. Posibles causas de que el cliente no es calificado por el banco

- Alto endeudamiento
- Capacidad de pago
- Perito no aprueba todo el monto (en este caso se apelaría a un reavalúo, si hay la posibilidad)

3.1.4.2. Alternativas en caso de que banco no apruebe el crédito

Se toman medidas alternativas tales como:

- Cesión de derecho (calificada y aprobada por LOTEPEC)
- o Reubicación
- o Resciliación

3.1.5. ETAPA 4.-INICIO DE TRÁMITE LEGAL / ELABORACIÓN DE MINUTA DE COMPRA Y VENTA

Una vez que el crédito ha sido aprobado, la oficial revisa que estén disponibles todos los documentos habilitantes como son: certificado de avalúo catastral, impuestos prediales, bombero, registrador de la propiedad, habilitantes del Fideicomiso y Constructora. La minuta de compra venta también debe hacerse llegar junto con la demás documentación al Banco, pero para esto, se debe entregar la carpeta con datos del cliente más certificado de avalúo al departamento legal quien es el encargado de realizar las minutas de compraventa de los clientes.

La oficial de crédito una vez notificada la aprobación del monto, se procede a armar la carpeta de documentos legales del cliente para enviarla a la entidad financiera correspondiente.

3.1.6. ETAPA 5: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES E INGRESO DE TRÁMITE A NOTARÍA

Los documentos legales son recibidos por el/la oficial del Banco encargada del trámite, quien realiza un breve análisis de la documentación para remitirla al departamento legal del Banco quien, en base a la información proporcionada elabora una minuta de mutuo hipoteca a favor del

Banco, una vez se encuentre lista y con todos los documentos respectivos analizados, se envía a notaria que han asignado.

3.1.7.ETAPA 6: MATRIZACIÓN / FIRMA DE ESCRITURAS

Una vez la notaria recibe toda la documentación respectiva para iniciar matricación, realizan en base a la información proporcionada una liquidación de impuestos más pagos de tasas e impuestos en el municipio respectivo. Con eso, efectúan la matriz, quien es primeramente firmada por los clientes de manera presencial y posterior a eso, inicia la recolección de firmas por parte de la promotora, en este caso firma la Constructora Valero y el Fideicomiso encargado del proyecto donde es coordinada por la Trust Fiduciaria de Guayaquil. Para que el Fideicomiso pueda firmar las escrituras es necesario que el cliente haya cancelado la totalidad de la vivienda, sin eso, el fideicomiso no autoriza la compra de la vivienda a través de su firma en la escritura, una vez este firmada por los representantes de la promotora, se envía la escritura al Banco, quienes directamente a través del departamento legal se encargan de que el apoderado firme las mismas, y posterior a eso se remita la escritura con habilitantes del Banco a la notaria para iniciar cierre de escrituras.

3.1.8.ETAPA 7: CIERRE E INSCRIPCIÓN DE ESCRITURAS

La notaria recibe la escritura completamente firmada por todos los involucrados en la negociación: vendedor, comprador y entidad financiera.

Realizan una revisión de la escritura, si apareció alguna observación del Banco, se realiza la corrección necesaria, y se procede a realizar el cierre de escrituras y otorgamiento de las copias. (Deben estar todos los gastos notariales, impuestos, plusvalías canceladas).

Posterior al cierre, la escritura es enviada al Banco, quien realiza la gestión de inscripción de la escritura en el registrador de la propiedad, y se realiza los pagos respectivos que inicialmente son cobrados al cliente. El tiempo de inscripción lo notifica el registrador e indica una fecha de salida para retirar las mismas. Puede existir el caso, que la escritura salga observada del Registrador por algún motivo, en el cual debe ser revisada y corregida para poder ser reingresada.

3.1.9. ETAPA 8: AVALÚO FINAL Y ORDEN DE DESEMBOLSO PARA ENTREGA DE VIVIENDA

Una vez las escrituras se encuentren inscritas, es donde ya se encuentra a un paso de finalizar el trámite, en ciertos bancos es necesario realizar un segundo avalúo para confirmar que la vivienda se encuentra al 100% terminada, por lo que si es necesario se vuelve a coordinar con el perito y encargado de obra la inspección final, una vez se encuentre el informe aprobado, se da la orden del desembolso y se debe confirmar que el monto aprobado se encuentre acreditado en la cuenta del Fideicomiso del proyecto.

Con esto, se procede a realizar hoja de ruta más actas para que sean firmadas por la gerencia y apruebe que se puede entregar la vivienda del cliente, siempre y cuando ya se encuentre todo cancelado (entrada, saldo y gastos de minuta y acometida)

3.2. TENDENCIA DE LA DEMANDA

El constante crecimiento de la población supone un incremento en la demanda de viviendas del país, de las cuales la mayor parte de la población en cierta medida busca obtener una vivienda propia a mediano plazo y en otros casos, a largo plazo, por lo tanto, cada día son más las familias que buscan un bien inmueble en el sector que genera una alta plusvalía, y les

brinde una seguridad para toda la vida. Adicional a que consideran importante lo que tiene que ver con la infraestructura que en la actualidad mejora de acuerdo a la innovación de materiales de mejor calidad y modernos en lo que respecta a la construcción, los inmigrantes también buscan asegurar la compra de una vivienda en su país.

De acuerdo a datos obtenidos del INEC, en Guayaquil existen 3´778.720 habitantes, de aquellos, 1´296.518 habitantes correspondiente al 34.31% están comprendidos entre los 25 años a 49 años, que es el rango de edades de las personas que buscan adquirir una vivienda propia y posee capacidad y forma de pago, de estos habitantes, el 46.34% no posee vivienda propia, de los cuales dividiremos para cinco por considerar que el cliente tipo son por familias, y en base a las familias se ha realizado la proyección de demanda.

Tabla 24: Cálculo de la demanda potencial

| Habitantes segmento Meta | Habitantes que no poseen vivienda propia | Cientes tipo Familia | Demanda Potencial |
|---------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|
| 1´296.518 | 600.806 | 5 | 120.161 |

Fuente: INEC

Elaborado por: Autores del proyecto

A continuación se presenta la proyección de la demanda de los últimos 5 años, y se puede determinar que hay incremento en la misma, por cuanto, la población aumenta y son mayores las necesidades de los habitantes de poder obtener una vivienda.

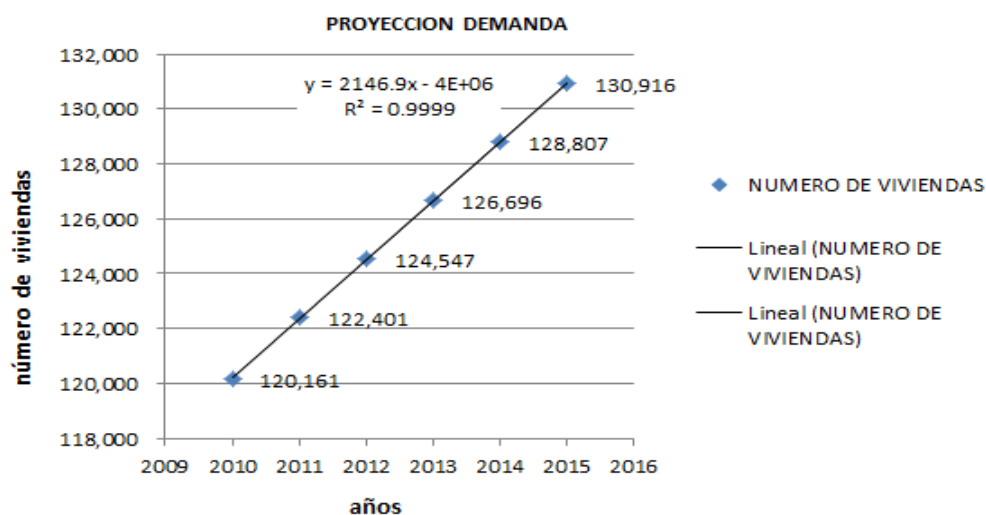
Tabla 25: Proyección de la demanda

| AÑO | POBLACION | HABITANTES SEGMENTO META | HABITANTES QUE NO POSEEN VIVIENDA | CLIENTE TIPO FAMILIA | NUMERO DE VIVIENDAS |
|------|-----------|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------------|
| 2010 | 3,778,720 | 1,296,518 | 600,806 | 5 | 120,161 |
| 2011 | 3,840,319 | 1,320,686 | 612,006 | 5 | 122,401 |
| 2012 | 3,901,981 | 1,343,842 | 622,737 | 5 | 124,547 |
| 2013 | 3,963,541 | 1,367,025 | 633,480 | 5 | 126,696 |
| 2014 | 4,024,929 | 1,389,808 | 644,037 | 5 | 128,807 |
| 2015 | 4,086,089 | 1,412,561 | 654,581 | 5 | 130,916 |

Fuente: INEC

Elaborado por: Autores del proyecto

Figura 16: Proyección de la tendencia de demanda



Elaborado por: Autores del proyecto

Como se visualiza en el gráfico la regresión de la demanda de viviendas mantiene una pendiente positiva de crecimiento durante el periodo de estudio, 2010 al 2015 con un valor promedio aproximado de 2,147 viviendas por año con una fiabilidad del 99.99%. Con este sustento se puede concluir que para el 2016 tendremos una demanda de vivienda de 133.063 aproximadamente por la cual es de utilidad que se tome en cuenta este estudio, ya que es una buena fuente de inversión.

3.3. ESTUDIO CUANTITATIVO

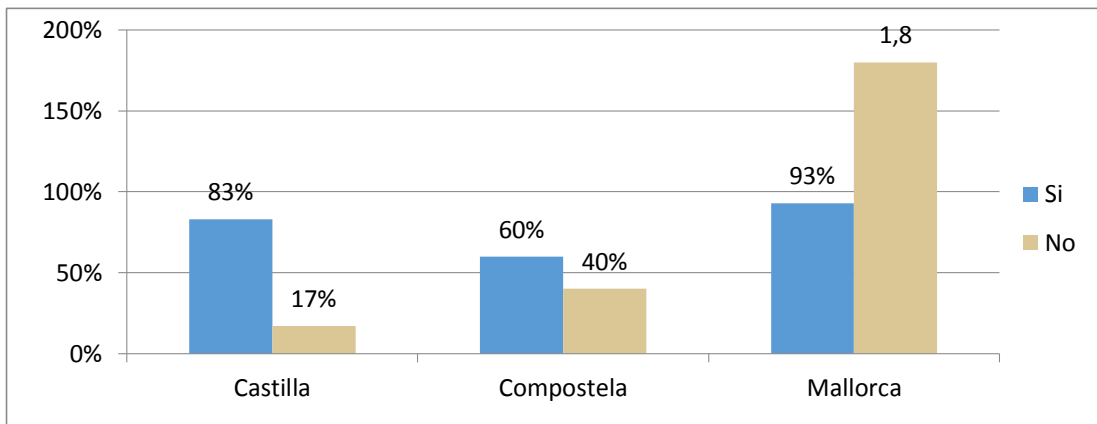
Para poder diagnosticar los procesos es necesario conocer el punto de vista de los clientes que adquieren una vivienda en cualquiera de los diferentes proyectos inmobiliarios que ofrece LOTEPEC y los mismos que ya hayan vivido la experiencia del proceso en el que interviene su crédito desde la precalificación hasta el desembolso del Banco y así recabar información que nos permita conocer las percepciones que tienen los mismos hacia LOTEPEC S.A. y las acciones a tomar para mantener o mejorar la atención con ellos.

3.3.1. Resultado de la Encuestas

1.- ¿Considera usted que Lotepec cumple con los términos del contrato?

| Categorías | Si | No | Total | Si | No | Muestra |
|------------|-----|-----|-------|-----|----|---------|
| Castilla | 83% | 17% | 100% | 80 | 16 | 96 |
| Compostela | 60% | 40% | 100% | 35 | 23 | 58 |
| Mallorca | 93% | 8% | 100% | 37 | 3 | 40 |
| Total | | | | 152 | 42 | 194 |

Figura 17: ¿Considera usted que Lotepec cumple con los términos del contrato?



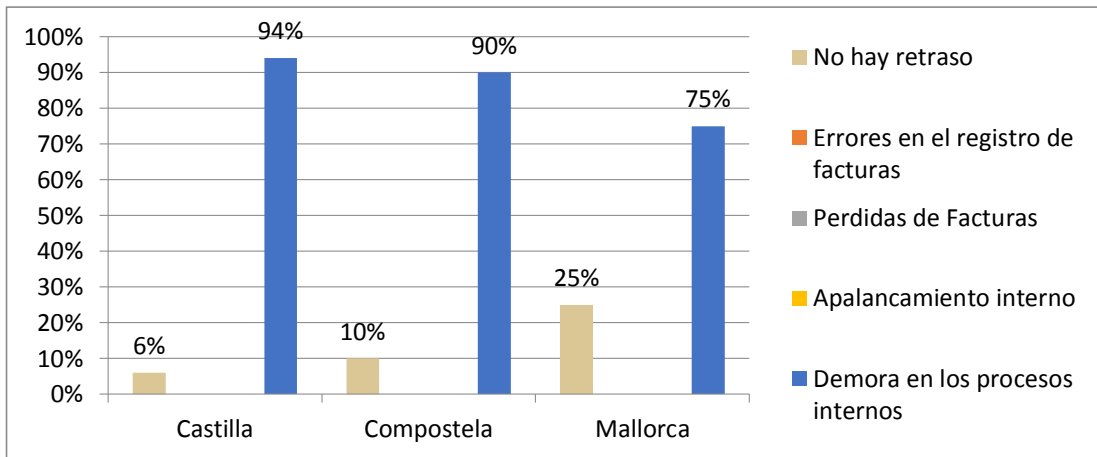
Elaborado por: Autores del proyecto

Cabe destacar que en los tres casos la mayoría de los clientes afirma que Lotepec sí cumple con los términos del contrato. Que en promedio las urbanizaciones cumplen con el 75% del contrato y el 25% no cumple.

2.- ¿Considera usted que los retrasos en las gestiones se debe a?

| Categoría | No hay retraso | Errores en el registro de facturas | Perdidas de Facturas | Apalancamiento interno | Demora en los procesos internos | Total | Muestra |
|--------------|----------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|-------|------------|
| Castilla | 6% | 0% | 0% | 0% | 94% | 100% | 96 |
| Compostela | 10% | 0% | 0% | 0% | 90% | 100% | 58 |
| Mallorca | 25% | 0% | 0% | 0% | 75% | 100% | 40 |
| Total | | | | | | | 194 |

Figura 18: ¿A qué se deben los retrasos en las gestiones?



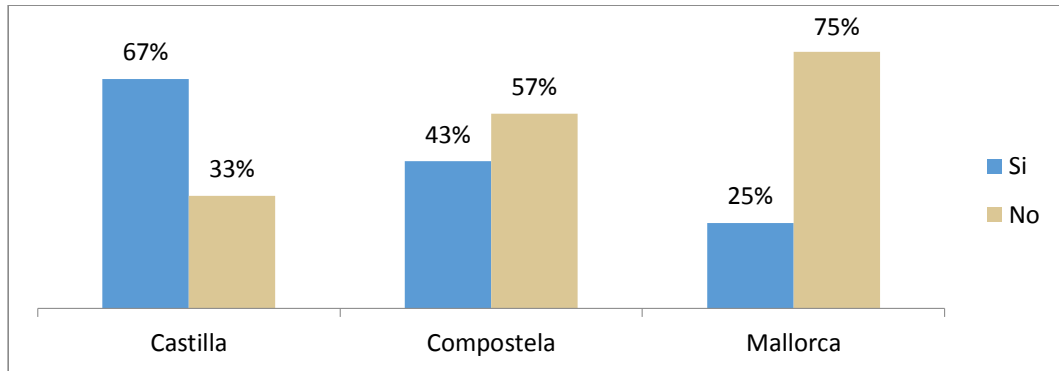
Elaborado por: Autores del proyecto

Según los encuestados del proyecto de Castilla un 94% acota que existe un retraso en las gestiones debido a que hay demora en los procesos internos mientras en un 6% piensa que no hay retraso. En cambio en Compostela un 90% piensa hay demoras en los procesos internos y un 10% no. Finalmente, en el proyecto Mallorca un 75% de los encuestados piensa que hay demora en los procesos internos y un 25% no. En concreto, la mayoría de clientes encuestados asegura que hay retrasos en los procesos internos, por lo cual es importante que los tiempos de entrega de créditos se regularicen.

3.- ¿En los últimos meses ha tenido algún problema con su gestión de crédito?

| Categorías | Si | No | Total | Si | No | Muestra |
|------------|-----|-----|-------|----|----|---------|
| Castilla | 67% | 33% | 100% | 64 | 32 | 96 |
| Compostela | 43% | 57% | 100% | 25 | 33 | 58 |
| Mallorca | 25% | 75% | 100% | 10 | 30 | 40 |
| Total | | | | 99 | 95 | 194 |

Figura 19: ¿En los últimos meses ha tenido algún problema con su gestión de crédito?



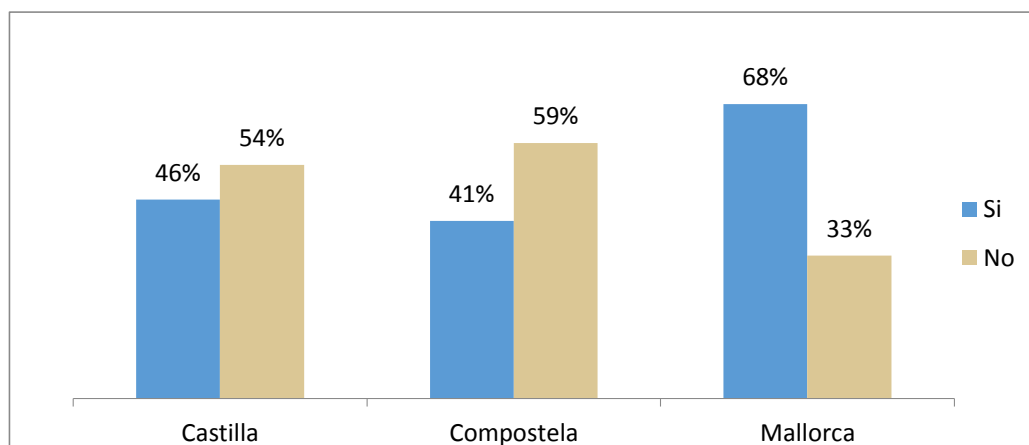
Elaborado por: Autores del proyecto

Según los clientes encuestados, en los últimos meses en Castilla un 33% no hay tenido problema con su gestión de crédito y un 67% sí. En Compostela un 43% si han tenido problemas con su gestión de crédito y un 57% y por último en Mallorca un 25% si han tenido problemas y un 75% no. Cabe destacar que existe un número significativo que han tenido problemas en su gestión de crédito.

4.- ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata?

| Categorías | Si | No | Total | Si | No | Muestra |
|------------|-----|-----|-------|----|----|---------|
| Castilla | 46% | 54% | 100% | 44 | 52 | 96 |
| Compostela | 41% | 59% | 100% | 24 | 34 | 58 |
| Mallorca | 68% | 33% | 100% | 27 | 13 | 40 |
| Total | | | | 95 | 99 | 194 |

Figura 20: ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata?



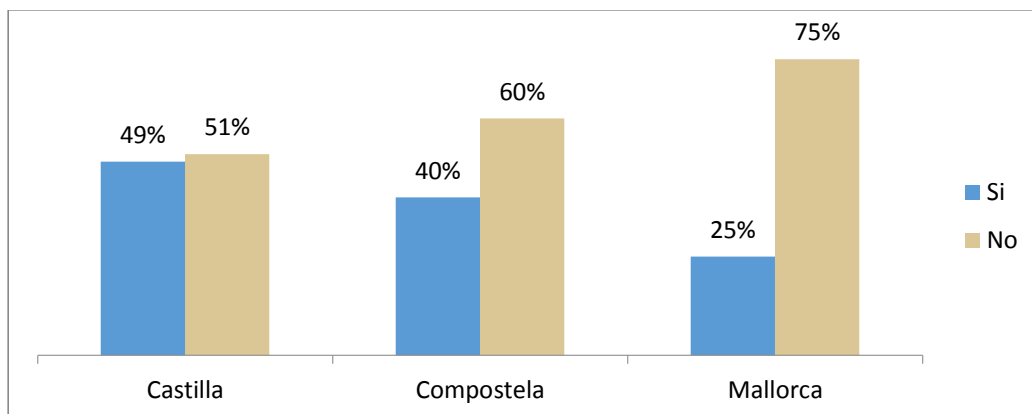
Elaborado por: Autores del proyecto

Según los clientes de Castilla un 46% si han sido atendido de manera inmediata mientras que un 54%. En Compostela un 41% sí fueron atendido de manera inmediata sin embargo, un 59% no y por último en Mallorca un 68% si fueron atendido de manera instantánea mientras que un 33% no. Esto permite concluir que hay un problema enorme ya que existe una mayoría o un promedio considerable que dijeron que no han sido atendidas sus necesidades de manera inmediata.

5.- ¿Le indicaron a usted sobre el proceso de gestión de crédito inmobiliario?

| Categorías | Si | No | Total | Si | No | Muestra |
|--------------|-----|-----|-------|-----------|------------|------------|
| Castilla | 49% | 51% | 100% | 47 | 49 | 96 |
| Compostela | 40% | 60% | 100% | 23 | 35 | 58 |
| Mallorca | 25% | 75% | 100% | 10 | 30 | 40 |
| Total | | | | 80 | 114 | 194 |

Figura 21: ¿Le indicaron a usted sobre el proceso de gestión de crédito inmobiliario?



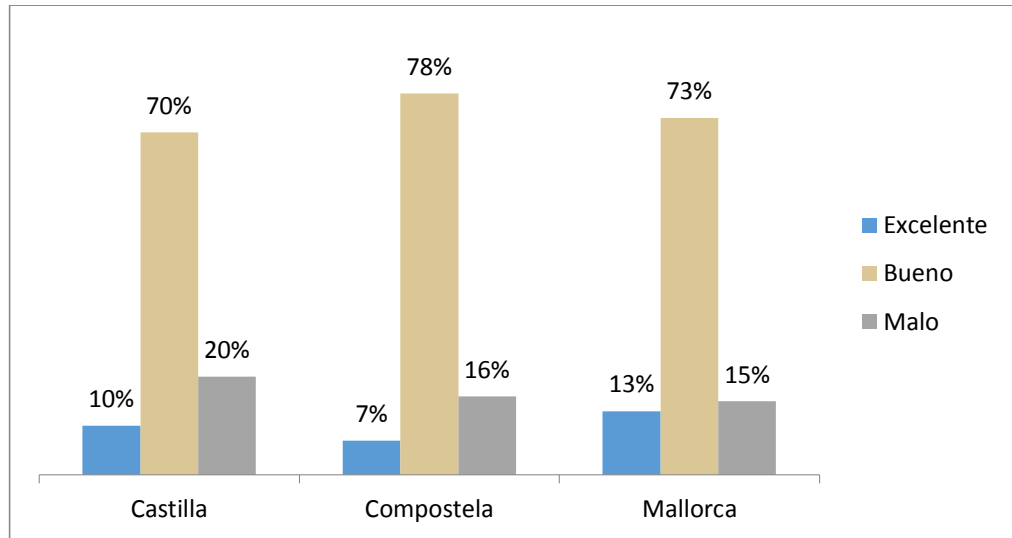
Elaborado por: Autores del proyecto

A fin de constatar si cumplieron su protocolo o política de crédito se le consultaron a los encuestados si le indicaron sobre el proceso de gestión de crédito inmobiliario y del grupo Castilla una mayoría con un 51% dijeron que no, en Compostela un 60% que no y en Mallorca un 75% también que no. Esto quiere decir que hay fallas en el personal ya que no cumplen su rol informativo hacia el cliente.

6.- ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en la atención al cliente de la gestión de crédito?

| Categorías | Excelente | Bueno | Malo | Total | Muestra |
|--------------|-----------|-------|------|-------|------------|
| Castilla | 10% | 70% | 20% | 100% | 96 |
| Compostela | 7% | 78% | 16% | 100% | 58 |
| Mallorca | 13% | 73% | 15% | 100% | 40 |
| Total | | | | | 194 |

Figura 22: ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en la atención al cliente de la gestión de crédito?



Elaborado por: Autores del proyecto

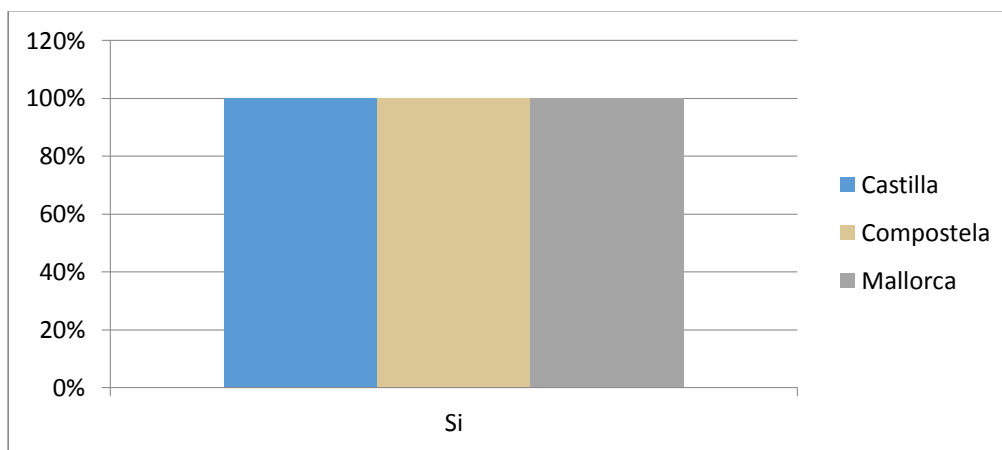
Con el interés de conocer sobre una calificación hacia la atención del cliente por parte del departamento de crédito se muestra claramente que en el proyecto de Castilla un 70% bueno, un 10% excelente y malo un 20%, en Compostela un 78% bueno, un 7% excelente y un 16% malo mientras que en Mallorca un 73% bueno, un 13% excelente y un 15% malo. Se puede apreciar que hay un porcentaje promedio de una mala atención hacia el cliente versus la atención excelente mientras que la mayoría de los clientes asevera que la atención es buena.

Los clientes constituyen el elemento vital de la organización, por lo que hay que buscar adaptarse a las necesidades que requieren los clientes.

7.- ¿Considera usted que mejoraría la atención y los tiempos de gestión de trámite por el crédito si un bróker de crédito especializado atiende su solicitud?

| Categorías | Si | No | Total | Si | No | Muestra |
|--------------|------|----|-------|-----|----|------------|
| Castilla | 100% | 0% | 100% | 96 | 0 | 96 |
| Compostela | 100% | 0% | 100% | 58 | 0 | 58 |
| Mallorca | 100% | 0% | 100% | 40 | 0 | 40 |
| Total | | | | 194 | 0 | 194 |

Figura 23: ¿Considera usted que mejoraría la atención y los tiempos de gestión de trámite por el crédito si un bróker de crédito especializado atiende su solicitud?



Elaborado por: Autores del proyecto

En la última pregunta de la encuesta, en el proyecto de Castilla, Compostela y Mallorca un 100 % aseguran que mejoraría la atención y los tiempos de gestión de trámite por el crédito si un bróker de crédito especializado atiende su solicitud.

3.3.2. CONCLUSIÓN DE RESPUESTAS OBTENIDAS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES

La opinión del cliente es muy importante, y de acuerdo a las encuestas realizadas, hay que atender los requerimientos de los clientes, Lotepec debe hacer mayor énfasis en el servicio al cliente, que aparenta perderse, por estar concentrados en otros factores menos indispensables que servir al cliente, No solo es dar buena atención al momento de la venta, sino también postventa, en todo lo que solicite el cliente hasta el final de todos los procesos, para que queden satisfechos. Esto permitirá aumentar la cartera de clientes y dar una buena imagen a la empresa.

3.4. ESTUDIO CUALITATIVO

Realizamos un estudio cualitativo para obtener información sobre personas con experiencia en el tema y de esta manera llegar a una conclusión, por medio de las siguientes entrevistas:

3.4.1. ENTREVISTA N° 1

Nombre: Ing. Fabricio Gómez

Cargo: Responsable de los procesos

Empresa: Lotepec

Fecha: 23 de enero 2015

¿Qué problemas tienen en la actualidad dentro de sus procesos en la gestión de crédito?

- En primer lugar, se ha tenido algunos inconvenientes dentro del proceso de gestión de crédito que empieza desde la atención al cliente y se ha involucrado en algunas otras áreas que ocasionan retrasos y a veces hasta que se pierda documentación del cliente.
- Como compañía inmobiliaria, es muy importante llevar un control exhaustivo del trámite que hace el cliente ya que en muchas ocasiones nos preguntan el estado y de parte del cliente le gusta monitorear ya que comprar una casa para ellos es un sueño.
- Por otra parte, dentro del departamento de crédito contamos con el cargo de Gerente de Crédito y cuatro oficiales de crédito. A veces existen como 300 clientes y a cada uno de ellos se le debe de verificar el buró de crédito y hacer verificaciones de la información para que el banco no lo rechace y que no se genere una mala relación porque llevarles clientes que para ellos sería una pérdida de tiempo por no precalificarlos.
- El problema de nosotros en sí, es que cuando trabajamos con 6 proyectos ya sea de oficina o de vivienda se acumula tareas y el departamento de ventas nos presiona bastante pero por la gran cantidad de trabajo que hay se pierden clientes y otros desisten por retraso que causa una desmotivación a los vendedores porque dejan de ganar comisión y porque se perdió tiempo en vano en brindarle la información de las viviendas.
- Adicional a esto, como algunos proyectos se encuentran en construcción y otros en venta de planos a veces los clientes regresan mucho tiempo

después y la información del cliente o solicitud no es respaldada y provoca retrasos.

- Finalmente, el hecho que los clientes son variados nos sobrecargamos de información para entregar al banco por lo que, pensamos que nuestro departamento debería incrementarse el personal sin embargo, a veces el cliente varía en cantidad afectándonos mucho porque cuando no existe volumen de clientes el personal está desocupado y no aprovechamos mucho nuestra capacidad instalada. En ese sentido, hemos intentado probar con pasantes pero la curva de aprendizaje de ellos es lenta y cuando ya dominan el proceso en pocos días culminan su etapa de pasantía y hasta contratar otros pasantes la inducción de éste demoraría afectaría el tiempo que nuestro capacitador u oficial de crédito deberá invertir hasta enseñarlo. En concreto, no somos óptimos.

▪ **CONCLUSIÓN CON RESPECTO A LA CALIDAD**

La calidad de atención al cliente por mucho esfuerzo que haga los funcionarios otras causas hacen que se vea afectada la imagen debido a que existen retrasos en las actividades seguramente por la cantidad de volúmenes que maneja el personal y a su vez la cantidad de los proyectos que tiene la inmobiliaria. Esto hace que el personal se sature en algunas ocasiones por exceso de trabajo.

▪ **CONCLUSIÓN CON RESPECTO A LOS PROCESOS**

Según el responsable de los procesos de la empresa expone que uno de los grandes problemas es que no se cuenta con el personal suficiente como para realiza las tareas a tiempo y en ocasiones se pierde información valiosa que repercute en el tiempo y dinero del cliente y de la empresa. No se ha cuantificado el costo de ser ineficiente.

3.4.2. ENTREVISTA N° 2

Nombre: Ing. Mónica Granda

Cargo: Jefa de Crédito

Empresa: Bróker de Crédito Innovare

Fecha: 26 de enero del 2015

¿De qué manera un bróker de crédito puede ayudar a una inmobiliaria?

- En la actualidad los bróker de crédito en nuestro país hay muy pocos. De hecho es un intermediario entre el banco y las constructoras o clientes finales. Nuestra compañía ofrece el apoyo operativo del departamento de crédito es decir, una vez que la inmobiliaria haya recopilado la base de datos de los posibles clientes nosotros nos encargamos de filtrarla y evaluarla y precalificarla ya que contamos con el mismo buró de crédito con que trabajan los bancos y como sabemos los criterios ayudamos a dividir la cartera para los que si precalificaron en una etapa inicial y con los que no ayudarles a buscar financiamiento a otras instituciones que manejan un perfil diferente del cliente y que son menos rigurosas en solicitar garantías. En pocas palabras, este proceso ayuda al Banco porque les hacemos la tarea más sencilla a ellos y sus indicadores de gestión mejoran. Cabe recalcar que el banco nos paga a nosotros una comisión por cada crédito hipotecario que le llevemos y el cliente o la inmobiliaria no nos paga ningún solo valor.
- Por otra parte, le hacemos más fácil la gestión a la inmobiliaria al colocar un oficial de crédito nuestro con una computadora en las ferias para que en ese momento se le dé respuesta sobre precalificación al cliente y así captamos una venta más rápida. En muchos casos, hemos tenido que ayudar a verificar la base de datos (1.000 a 5.000 clientes) en 2 semanas aproximadamente ya que esta información permite tener un

mayor grado de confianza porque la inmobiliaria soporta con esta base de datos su fuente de repago. Entonces, como intermediarios ayudamos al cliente e inmobiliaria a que la parte operativa de crédito de ellos se haga más eficaz y así nos apalancamos con la comisión del banco.

- Y como último punto, es necesario mencionar que nosotros trabajamos contra resultados es decir si el cliente se cae no ganamos por eso nos interesa demasiado que el proceso del cliente culmine; además, con el propio banco tenemos alianza estratégicas como brazo operativo y ellos inclusive nos ayudan capacitándonos en el trámite y una atención preferente y en otros soporte que brindamos al banco es hasta instrumentación de hipoteca que estaría encargado nuestro departamento legal apoyado con nuestro call center.

- **CONCLUSIÓN DE CON RESPECTO A LA CALIDAD**

Según la experta y colaboradora del bróker de crédito ella ve que muchas inmobiliarias tienen problema porque esa parte técnica es muy complicada en realizar porque involucra algunas actividades de algunos departamentos e involucrados de otras entidades. El bróker de crédito podría ayudar en que por medio del recurso humano, su infraestructura de call center y su propio sistema mejoraría el servicio al cliente y sus quejas por que podría disminuir notablemente el factor tiempo.

- **CONCLUSIÓN CON RESPECTO A LOS PROCESOS**

Con ayuda del bróker de crédito que también le interesa captar clientes al igual de la inmobiliaria bien podrían trabajar en conjunto. Lo que propone para captar clientes es que cuando se tiene ferias o eventos masivos para que el personal de la inmobiliaria no pierda tiempo ni recurso de la empresa, bien podría darse que el bróker ponga a alguien con una laptop y que tiene acceso al buró de manera instantánea para que la

precalificación sea inmediata y que así se enganche una posible venta a favor de la inmobiliaria y a favor del bróker.

3.4.3. ENTREVISTA NO. 3

Nombre: Ing. Carla Cortez, MBA.

Cargo: Consultora en Calidad y Procesos - Experiencia en reingeniería en procesos

Empresa: Consultoría privada

Fecha: 27 de enero 2015

¿De qué forma Lotepec podría beneficiarse en sus procesos internos con un bróker de crédito y en consecuencia optimizar sus recursos?

- La experiencia laboral, fusionada a un completo sentido de independencia profesional, nos permite orientar al cliente; además impulsar una verdadera transformación de su negocio.

- En realidad toda empresa adolece mucho en sus procesos. Los consultores en procesos evaluamos mucho mediante auditorías internas y luego externas. Detectamos falencias en sus servicios. Como expertos, recomendamos siempre cuidar esa gestión de calidad al cliente y nos enfocamos a la Elaboración de Mapas de procesos, Elaboración de Manuales de procesos, Diseño Implementación y Certificación de sistemas de Gestión de Calidad, Auditorías Internas de calidad, Implementación y Optimización de Procesos y Mejoramiento de procesos.

- Entre tanto, los malos créditos toman tiempo excesivo del personal administrativo, de venta y hasta de la propia gerencia y esto ocasiona que se desmotive su recurso humano y finalmente menos negocios.

- Según mi experiencia, que también he trabajado con inmobiliarias se podría crear una subcontratación de procesos es decir que el departamento de crédito se eliminaría de la estructura organizacional de Lotepec y solo quería un jefe de crédito que monitorearía la gestión del bróker de crédito y un oficial de crédito que apoyaría a brindar información para la entrega de base de datos al mismo bróker. Esto a su vez, permitirá que se elimine los gastos operativos de ese departamento y la inmobiliaria tuviera mayor rentabilidad. Por el lado del bróker, ellos ganan una comisión por cliente y como ellos diversifican su cartera de clientes ante algunas instituciones financieras aumentan las probabilidades de éxito lo que favorece enormemente a todos los involucrados. El bróker de crédito de igual manera a través de su call center da el seguimiento necesario desde un inicio hasta el final porque le interesa saber su estado. En algunas ocasiones llama a los clientes para recordarles que no se endeuden más o que cuiden su imagen crediticia porque ha habido operaciones que se han caído porque los compradores se han endeudado en líneas blancas y hasta mueblería para adecuar su nueva casa y luego el banco les niega el crédito, esto ocurre cuando en el lapso que los futuros compradores pagan las cuotas de la entrada.

- **CONCLUSIÓN CON RESPECTO A LA CALIDAD**

Desde la calidad, los malos créditos toman tiempo excesivo del personal administrativo, de venta y hasta de la propia gerencia ocasiona que se desmotive su recurso humano y que en consecuencia afecte internamente a la empresa y que un cliente mal atendido pueda aplicar la

estrategia de marketing de boca en boca en contra de la empresa, lo cual crea inestabilidad y afecta a la imagen corporativa.

▪ **CONCLUSIÓN CON RESPECTO A LOS PROCESOS**

En conclusión, es una buena oportunidad para ambos en realizar una reingeniería del departamento de crédito y así beneficiarse los stakeholders o involucrados ya que es necesario recordar que hoy en día muchas empresas son altamente competitivas y aún las empresas multinacionales realizan esa subcontratación una vez evaluado detenidamente el costo-beneficio.

3.5. CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se concluye este capítulo y se determina que la principal problemática es el tiempo que se demora la inmobiliaria en entregar documentación y responder al cliente, es decir no existe un buen manejo de recursos dentro de la empresa por ello afecta la calidad de la misma, con los resultados obtenidos por las tres personas experimentadas en los procesos.

De las 3 entrevistas se obtuvo la misma conclusión de cada uno de los consultados, que el proceso necesita de una reingeniería de procesos para buscar la esencia de acortar el tiempo y optimizar los resultados de un proceso más general que es el de captar clientes y que dentro de este proceso existe un subproceso de precalificar para entregar toda la carpeta al banco y proceder a gestionar el crédito para el cliente. Es necesario que Lotepec cuente con personal que brinde un buen servicio al cliente no solo el departamento de crédito sino desde el servicio de Ventas, con lo que respecta al proceso de crédito, contratar un bróker de crédito para disminuir

el tiempo permitirá que los clientes se encuentren siempre bien informados y satisfechos del servicio obtenido.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se describe el diseño de la propuesta de mejora a través de la aplicación del proceso de Reingeniería y Mejora Continua externa que conlleva como propuesta a la contratación de un outsourcing en el que adicionalmente se detalla través de un Flujograma el proceso mejorado y sus beneficios a futuro.

4.1. PROCESO DE REINGENIERIA Y MEJORA CONTINUA

Para el proceso de reingeniería se ha analizado la propuesta de acuerdo a los elementos y fases importantes del Kaizen.

4.1.1. REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

Para el requerimiento de los clientes se logró obtener información sencilla, clara y concisa de lo que busca el cliente recibir en el proceso de gestión de crédito hipotecario a través de las encuestas realizadas, donde indirectamente se determinó que los requerimientos que esperan recibir están relacionados con la calidad del servicio, mejora en la atención, satisfacción y eficiencia en el proceso.

Figura 24: Requerimiento de los clientes según encuestas



Fuente: Encuestas realizadas a clientes de Lotepec

Elaborado por: Autores del proyecto

4.1.2. TENDENCIA DE LA DEMANDA

En este trabajo de investigación se realizó específicamente una proyección de la demanda del mercado, para conocer que la demanda tiende a crecer, producto del crecimiento poblacional que existe año a año, y de los cuales cada familia tiene como meta obtener una vivienda propia. Lotepec debe considerar este factor importante para saber administrar sus recursos al generar mayor carga de créditos que deben gestionar en el futuro y considerar mantener o mejorar los niveles de costo y calidad.

4.1.3.RESTRICCIONES

Para determinar las posibles restricciones existentes y a futuro, es más claro clasificarlas en dos grupos, en Restricciones Positivas y Restricciones Negativas.

- **Restricciones positivas:**

En las restricciones positivas, porque sirven de exigencia a Lotepec para proponerse mayores logros como condicionantes que imposibiliten que el servicio de crédito hipotecario presente fallas. En sus etapas. (Tanto en incumplimiento de sus tiempos como de su normal desarrollo) Con el fin de generar servicios de mejor calidad. Por tal motivo, no existirá cambio de servicios que reemplacen las fallas o defectos de los que se generen, con el fin de mayor control y dedicación de que todo funcione correctamente desde un principio.

Otra restricción a considerar es la prohibición de paralizar el proceso por detectar alguna anomalía en el camino del proceso de gestión de crédito, debido a que esa interrupción puede resultar más costosa a medida que pase el tiempo, es por eso que hay que estar atentos que surjan inconvenientes para obligadamente buscar la raíz de cada problema para resolver inmediatamente con el cuidado que surjan futuras interrupciones posteriormente.

Otra restricción positiva, es la forma de gestión a realizar para que el presupuesto o flujo proyectado sea lo más real posible, de forma de hacer factible lo que se ha presupuestado, para que si no se cumple a cabalidad lo inicialmente proyectado, por lo menos los resultados se aproximen a lo máximo.

▪ **Restricciones negativas:**

Las restricciones negativas en cambio son todas las que hallamos como cuellos de botella en los procesos de créditos hipotecarios como lo son falta de cumplimiento en los tiempos de respuestas de cada proceso, por incremento en los tiempos o por la velocidad del flujo de proceso, mayores plazos en el desarrollo del procesos y respuestas más lentas.

Una limitante evidente de Lotepec y no solo de Lotepec sino a nivel inmobiliario es la limitada gestión que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados, es decir los Municipios, Registradores en específico, o del Gobierno Nacional, para suministrar suelo urbanizado a un costo que haga viable desarrollar este tipo de proyectos de vivienda y que permita agilidad a la obtención de la documentación de impuestos, tasas y avalúos municipales y habilitantes para gestión de escrituras.

Existe restricción en el acceso de la banca privada en esa línea de negocios, que limita las posibilidades reales del crecimiento, por cuanto el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) se lleva la mayor parte del mercado ecuatoriano para el financiamiento de viviendas.

4.1.4.METAS DE EFICIENCIA

Como meta Lotepec desea lograr reducir el recurso financiero, a través de la disminución el recurso físico, de instalaciones, software y/o tecnología innecesario. Conscientemente en base a eso se busca definir prioridades, ahorrar esos costos y tener claro el tiempo, cantidad y cumplimiento de flujos proyectados mes a mes para ser realistas y así obtener metas de eficiencia en los procesos de forma ágil e innovadora.

4.1.5. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

De acuerdo al estudio de la situación actual, se concluyó ciertos aspectos que son considerados para diagnosticar el proceso de Lotepec.

- La gestión de crédito de Lotepec con su proceso actual tiene una duración de 120 días en tiempo promedio.
- Dentro del proceso de Lotepec intervienen responsables de la Entidad Financiera, Notaría, Estudio Jurídico, Registrador de la Propiedad, Municipio, Perito evaluador que manejan sus respectivos tiempos de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro del proceso.
- La gestión de crédito inicia en la orden de construcción (8 meses antes de la fecha de entrega establecida en contrato), previo a la solicitud de precalificación de crédito.
- Todo el seguimiento, envío de documentación, monitoreo de información necesaria es llevada a través de la oficial de crédito asignada.
- Existe retraso en las actividades conllevadas por exceso de carga operativa.
- La opción de un Bróker de crédito llegaría a suplir eficientemente las necesidades de los clientes y a disminuir las quejas.
- Existe desmotivación del recurso humano de Lotepec, lo cual genera malestar interno en la empresa por el tiempo que conllevan la mayoría de los créditos y la recepción de quejas y disgustos de los clientes.

4.1.6. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE REINGENIERÍA

Para la elaboración del proyecto de reingeniería se ha organizado los principales aspectos involucrados continuación:

Tabla 26: Desarrollo del proyecto de Reingeniería

| | |
|---|---|
| <p>Formalización y organización del equipo de rediseño</p> | <p>Adaptar los procesos en base a un trabajo estandarizado, adecuado a la mejora del proceso actual. Sin permitir que se vean afectadas las normas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados del departamento de crédito de Lotepec que vendrían a ser parte del equipo de rediseño.</p> |
| <p>Recolección de datos e información</p> | <p>La recolección de datos efectuado para desarrollar la información proporcionada a través de entrevistas y encuestas constató que el proceso de crédito debe ser mejorado en el aspecto de servicio al cliente, eficiencia y agilidad para aceptar la alternativa de confiar el proceso en manos de un bróker de crédito.</p> |
| <p>Modelado del proceso de negocio</p> | <p>Se definió el diagrama actual del proceso de negocios al crear un modelo de gráficos que detallen por etapa los procesos del crédito de Lotepec, para determinar las actividades repetitivas o innecesarias como el envío de documentos iniciales al Banco y posteriormente a la Notaria o en el ingreso de escrituras al registrador donde se envía inicialmente y en segundo término se vuelve a entregar con el pago de la inscripción.</p> |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Priorización de procesos</p> | <p>Aplicamos priorización para determinar dentro de las opciones de decisión, las que tienen mayor peso al momento de escoger la decisión definitiva, y se realizó un cambio radical externamente, es decir no se modifica necesariamente el proceso interno sino que se realiza a través de una subcontratación.</p> |
| <p style="text-align: center;">Formulación de estrategia</p> | <p>Indirectamente se realiza una alianza estratégica con un Bróker de crédito que servirá de apoyo para que todo avance ágil e inmediatamente y favorezca los contactos que tienen con el Municipio, Registrador y entidades financieras.</p> |

Elaborado por: Autores del proyecto

4.1.7. ANALIZAR Y COMPRENDER EL PROCESO ACTUAL

Comprender la importancia de analizar los procesos como una manera de conocer los procedimientos y la organización de actividades que constituyen la estructura fundamental de la empresa. Se detalló por bloque las actividades involucradas dentro del proceso de crédito, que nos confirma que el proceso tiene bastante dependencia no solo por los responsables de la entidad financiera sino la entidad pública con lo que respecta a la inscripción en el Registrador de la propiedad y Municipio.

4.1.8. ENFOCAR EL PROCESO A REDISEÑAR

El rediseño que se enfoca para mejorar el proceso de Lotepec es básicamente orientado a reducir los tiempos, de 120 días promedio que maneja el departamento de crédito, a lograr obtener los desembolsos en solo 66 días promedio.

4.1.9. REDISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO

Es necesario tomar en cuenta que el espíritu de toda reingeniería de procesos es utilizada cuando el proceso arroja resultados negativos en mayor proporción, sin embargo, si se analiza bien la situación de la inmobiliaria, esa no es su situación, pero sí se busca mejorar. No obstante dentro de este proceso de investigación apareció una propuesta por medio de un bróker de crédito que bien podría ser un apoyo bastante importante ya que el costo de personal y operativo de la gestión de crédito podría disminuir notablemente ya que el bróker de crédito tiene el know how del banco a través de sus capacitaciones constantes y a su vez la comisión por cliente captado, revelaron que es aproximadamente USD \$200,00. Por lo tanto, es muy importante aprovechar esta oportunidad para buscar la forma de cómo disminuir los tiempos de los procesos y sus tareas.

4.1.10. IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO

Se busca optimizar la operación sin afectar la calidad y más aún abaratar los costos de la compañía podría darse el caso y lo mejor sería es de entregar las funciones del departamento de crédito al bróker para que ellos se encarguen y que la inmobiliaria pueda monitorear las actividades y liquidar el personal del departamento gradualmente hasta pasar el relevo total al bróker y asegurarse que los tiempos sean los estipulados en el contrato.

En ese sentido, se aplica el método Kaizen al entregar el departamento mediante una tercerización la empresa podría medir a través de indicadores de gestión y monitorear en forma privada por medio de encuestas al cliente para conocer como los atienden y realizar una comparación por trimestre. Una vez que el plan piloto pase el tiempo de prueba bien podría darse planificar conjuntamente con el departamento de ventas de Lotepec por medio de su planificación mensual de ventas coordinar para que el bróker de crédito coloque una asistente encargada de crédito y que el bróker ponga a su equipo de ventas así las funciones no se afectarían y sobretodo se beneficiarían ambas partes.

Finalmente, al entregar la tercerización al bróker no es tanto lo que habría que hacer por medio del departamento de crédito ya que la inmobiliaria pasaría de ser la responsable operativa y técnicamente a un ente de controlador y monitoreo lo que facilitaría bastante en sus recursos.

4.2. LA REINGENIERÍA A TRAVÉS DE UN OUTSOURCING

Se considera un outsourcing como la herramienta principal para realizar la reingeniería en Lotepec, en lo que respecta a la gestión de créditos hipotecarios, en lugar de realizar una reingeniería interna.

4.2.1. BRÓKER DE CRÉDITO

El BROKER DE CRÉDITO, dentro de su ámbito de acción, cuenta con un equipo profesional especializado en financiamiento hipotecario para cuyo efecto es un Bróker de Crédito, acreditado por algunos bancos, y por tanto dentro de sus servicios ofrece:

1. Precalificación y calificación de créditos hipotecarios para la adquisición de terrenos y/o vivienda.
2. Obtención de líneas de construcción a favor de promotores inmobiliarios y/o constructores para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
3. Originación y venta de cartera hipotecaria.

Los ejecutivos que forman parte de BROKER DE CREDITO saben que la compra de una vivienda constituye un gran paso y una importante decisión de vida para toda familia, por lo que brinda a sus clientes un excelente apoyo y guía para que su sueño se convierta en realidad a través del acceso a crédito oportuno y conveniente.

Los servicios antes mencionados incluyen:

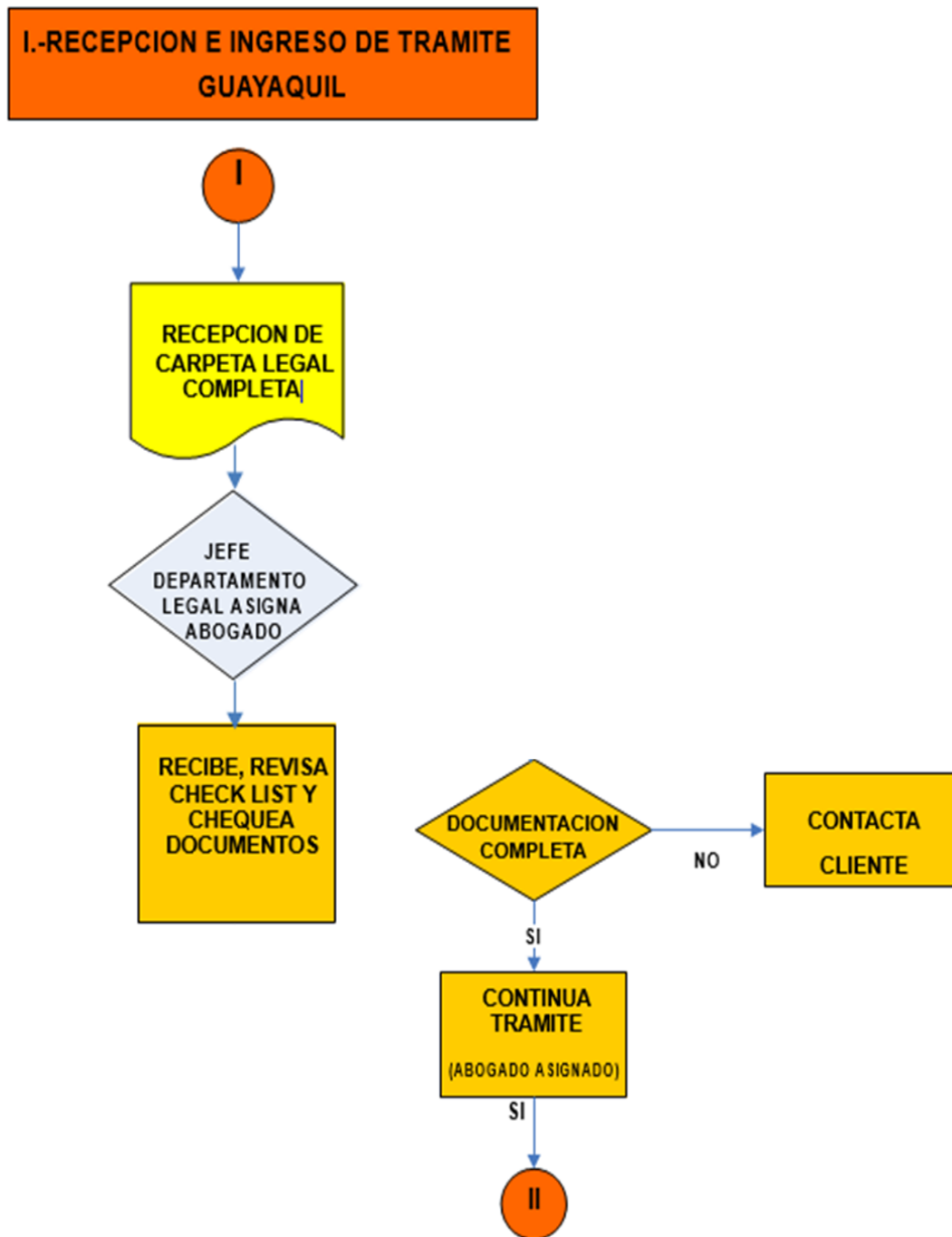
1. Precalificación y calificación de créditos hipotecarios para la adquisición de terrenos y/o vivienda.
2. Verificación en un buró de crédito actualizado si el promitente comprador de un proyecto inmobiliario es sujeto de crédito en el sistema financiero nacional, sea por calificación de riesgo, sea por capacidad de pago según montos de endeudamiento.
3. Verificación de datos vía telefónica o in situ de la información consignada por el cliente en la solicitud de crédito.
4. Gestión de obtención de documentos necesarios para justificar la información consignada en la solicitud de crédito.
5. En el caso de Mutualista Pichincha además: elaboración de medio de aprobación y coordinación de avalúo, formalización hipotecaria del inmueble a ser adquirido, gestión de desembolso.
6. Obtención de líneas de construcción a favor de promotores inmobiliarios y/o constructores para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

Gestión personalizada y directa, en la consecución líneas de crédito a favor de los promotores inmobiliarios y/o constructores para el desarrollo de sus proyectos inmobiliarios. BROKER DE CRÉDITO y sus ejecutivos se comprometen a mantener absoluta reserva de toda la información escrita u oral, que por razones de la ejecución de sus servicios tenga conocimiento, acuerdo que quedará registrado en el convenio de prestación de servicios.

4.2.2.FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO HIPOTECARIO A TRAVÉS DE LA CONTRATACIÓN DEL OUTSOURCING

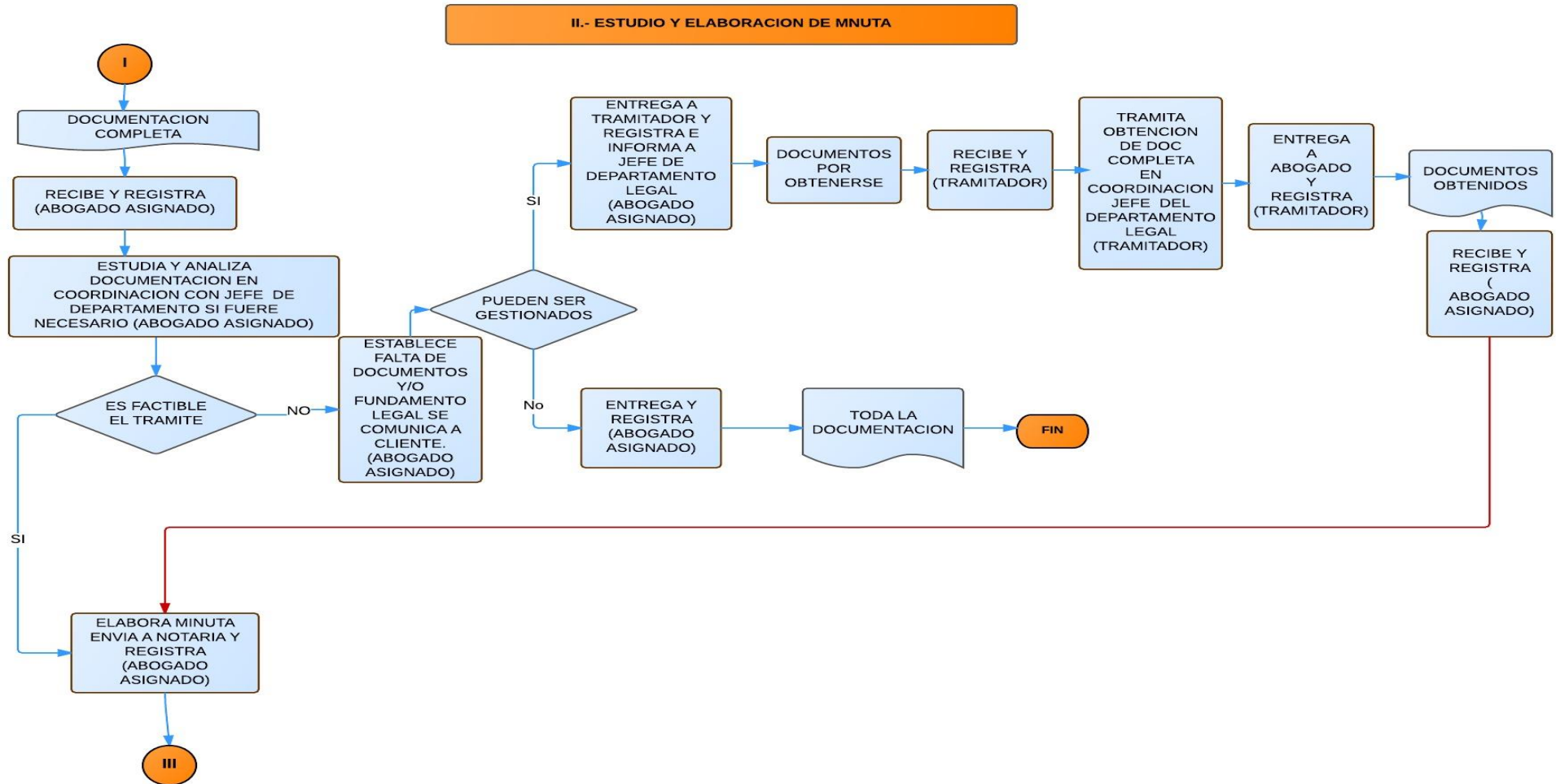
El Flujo Hipotecario está compuesto por un conjunto de Eventos que encapsulan todas las actividades del trámite hipotecario. Los Eventos están relacionados entre sí de forma lógica, de acuerdo a la definición del flujo, y su objetivo es permitir a los usuarios del sistema consultar o capturar la información necesaria que permita completar las actividades del evento y continuar con el flujo hipotecario. A continuación se detalle el Flujograma del proceso de gestión de crédito hipotecario por parte del bróker de crédito.

Figura 25: Flujograma nueva propuesta (Etapa de recepción e ingreso de trámite)



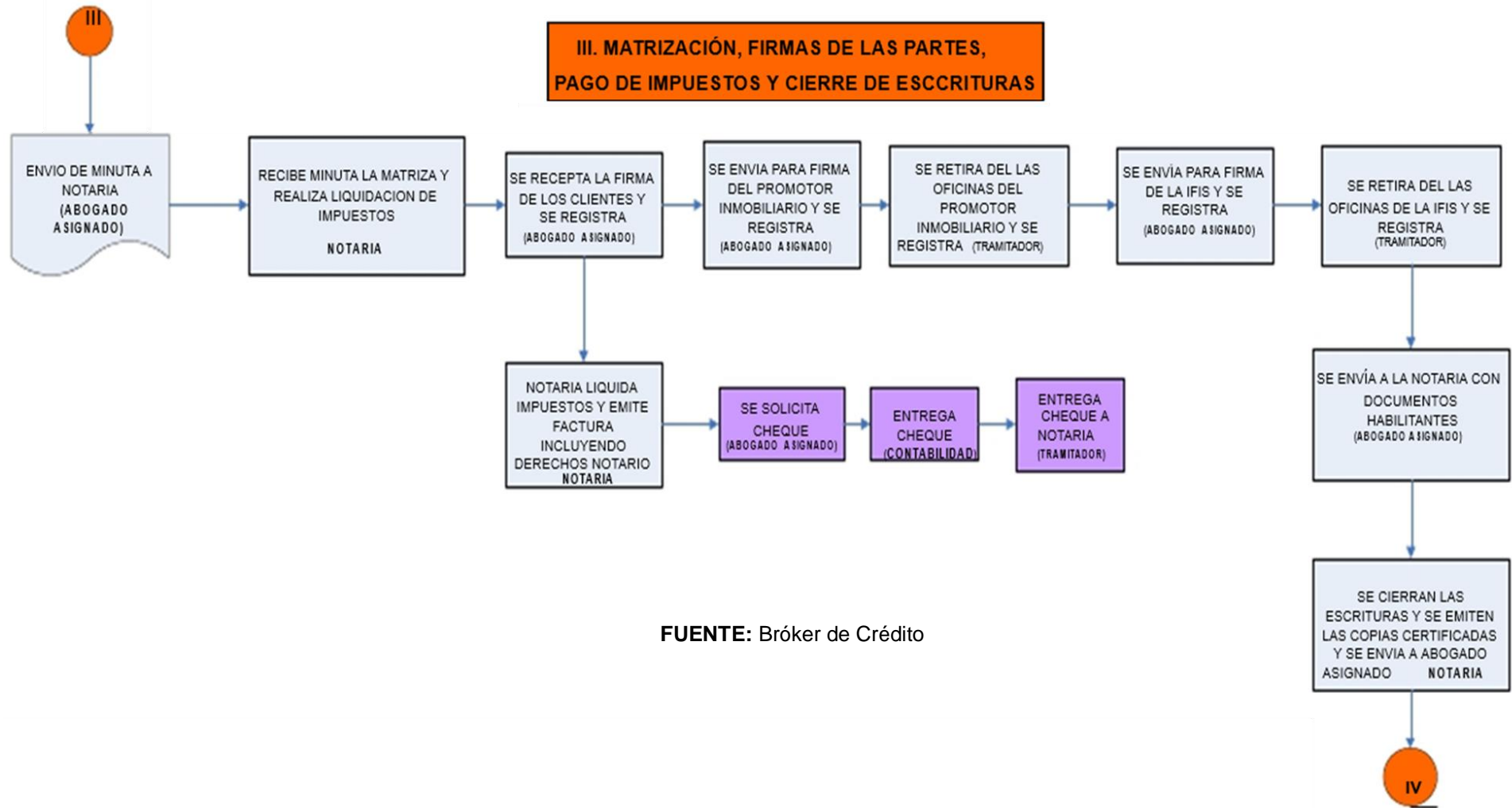
FUENTE: Bróker de Crédito

Figura 26: Flujoograma nueva propuesta (Etapa de estudio y elaboración de minuta)



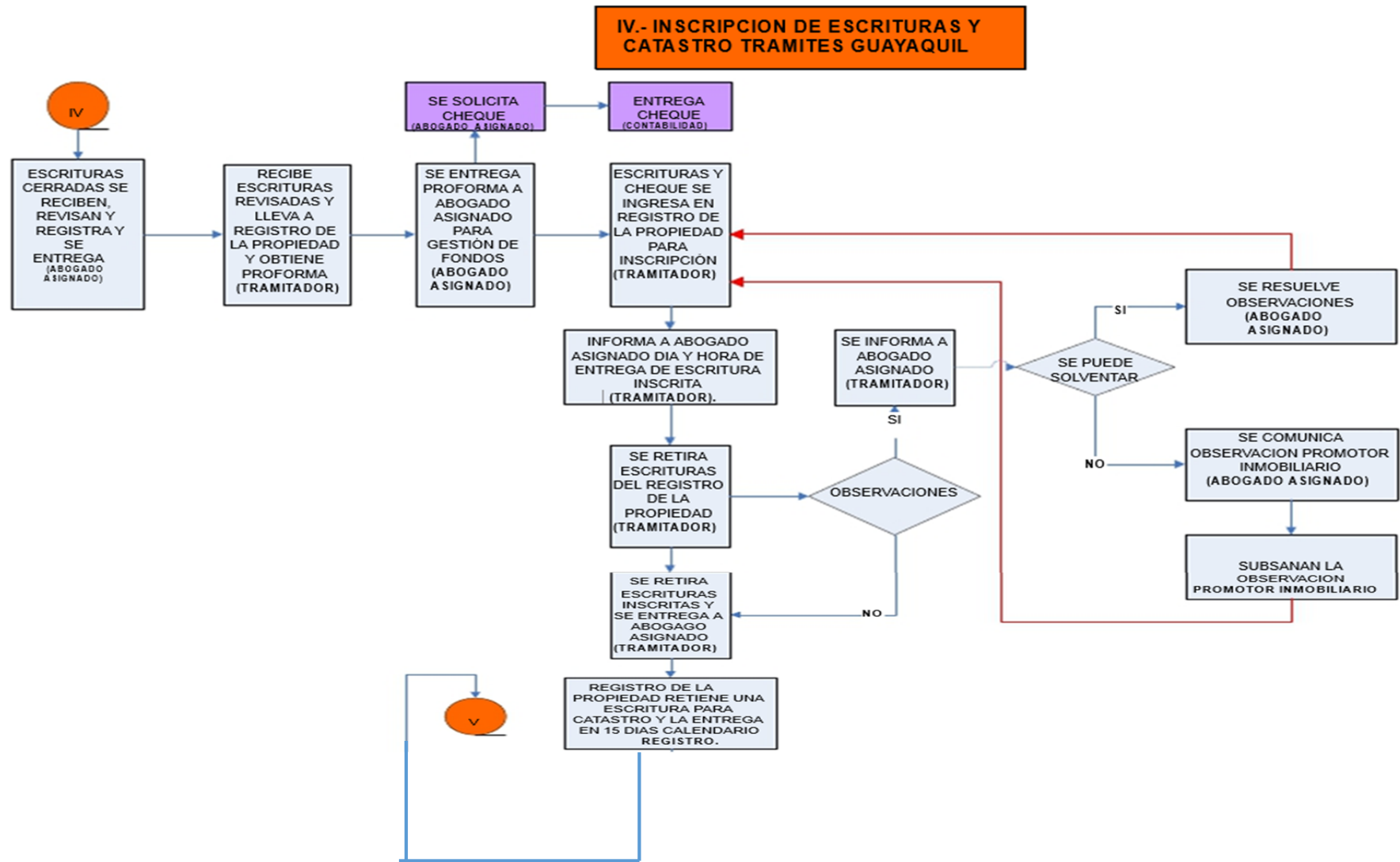
FUENTE: Bróker de Crédito

Figura 27: Flujograma nueva propuesta (Etapa de matricación, firma de partes, pago de impuestos y cierre)



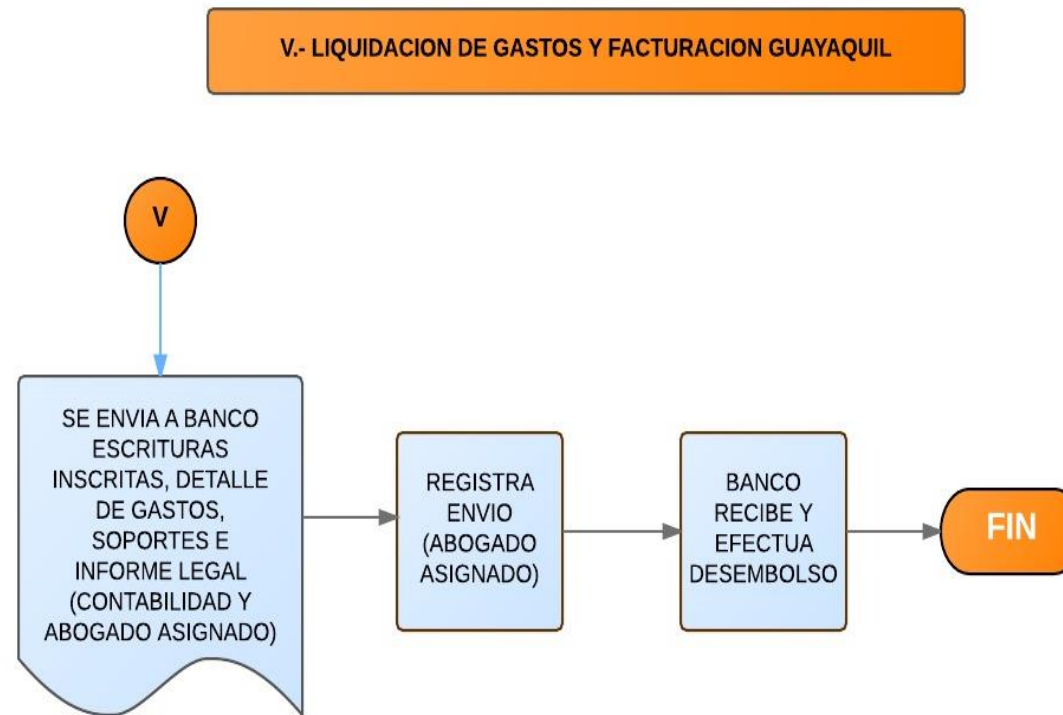
FUENTE: Bróker de Crédito

Figura 28: Flujoograma nueva propuesta (Etapa de inscripción y catastro de escrituras)



FUENTE: Bróker de Crédito

Figura 29: Flujograma nueva propuesta (Etapa de liquidación de gastos y facturación)



FUENTE: Bróker de Crédito

Así mismo como se mostró el Flujograma de la situación actual de Lotepec, se muestra el de la nueva propuesta de la subcontratación del Bróker, en anexos se encuentra la plantilla donde se detallan los tiempos que el bróker maneja para comparar con la situación actual de la inmobiliaria y así medir un impacto sobre costo- beneficio. Cabe destacar que ellos tienen estos tiempos ya que ellos cuentan con la infraestructura de un call center que además trabaja con otras constructoras e inmobiliarias lo que para ellos les permite dividir esos costos operativos para el número de constructoras que ellos tienen como clientes.

Por otra parte, el personal de apoyo del bróker cuenta con convenios institucionales con el banco para mejor y rápida atención y acercamiento por parte de la Notaria y Registrador de la Propiedad con la finalidad de buscar acortar el tiempo.

Ellos agrupan las tareas de otros clientes por día y planifican su ruta con al menos dos días de anticipación así no tienen que ir un día por un cliente sino que si van a Banco, Notaría, Registrador de la Propiedad y hasta inmobiliaria van por algunos clientes. No obstante ellos buscan un equilibrio por sus tiempos de gestión y de ser el caso de que se tenga que ir por un solo cliente a estas entidades ellos lo hacen sin ningún problema.

En concreto, esta propuesta de tercerización se demora aproximadamente 66 días en comparación con el tiempo actual de Lotepec que es de 120 días, lo cual sería casi acortar a la mitad del tiempo y con menos recursos sin cobrarle a la inmobiliaria más que un pago mensual de USD \$400,00 y el resto se beneficia por comisión contra resultados del banco que trabajase.

4.2.3. TIEMPOS DEL NUEVO PROCESO

A continuación se muestra los días promedios de cada trámite no obstante, se realizó un análisis en conjunto con el bróker para definir los tiempos en concreto con la operación a favor de Lotepec en cuanto al volumen de trámites mensuales ellos podría adaptarse siempre y cuando se reconozco un fe o pago mensual que se detallará en la evaluación financiera.

Figura 30: Días Promedio hábiles de los trámites.



Fuente: Autores del proyecto

4.2.4. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE CRÉDITO

1. Para efectos de este procedimiento definiremos como cliente a la persona natural o jurídica que solicita un crédito para un fin determinado y como proveedor, a la empresa, constructora, inmobiliaria, free lance o intermediario que entregue una solicitud de precalificación de un cliente proveniente de su giro de negocio.

2. El proceso inicia cuando el OFICIAL DE CREDITO GYE recibe el formulario de precalificación del cliente vía correo electrónico o en forma personal por el funcionario del proveedor o del cliente.
3. El OFICIAL DE CREDITO GYE verifica la firma de los clientes en el formato de precalificación y procede a revisar el buró de crédito.
4. Si el cliente y cónyuge tiene las siguientes calificaciones en el buró:
 - Más de dos calificaciones B en el último año.
 - Una calificación C, D o E en los 3 últimos años.

El OFICIAL DE CREDITO GYE indicará al proveedor vía mail o por memorando que el cliente en mención está NEGADO por desempeño crediticio en el sistema.

5. Una vez indicado al proveedor del particular el OFICIAL DE CREDITO GYE se comunicará con el cliente para orientar en detalle la información del Buró.
6. Si el cliente puede justificar sus malas calificaciones, el OFICIAL DE CREDITO GYE hará el análisis respectivo de acuerdo a su criterio.
7. Si el buró está OK enviará por mail iniciará directamente el proceso de aprobación.
8. El OFICIAL DE CREDITO GYE se pondrá inmediatamente en contacto con los clientes para indicarles el status y qué requiere de los requisitos que el caso amerite para confirmar la aprobación.
9. El OFICIAL DE CREDITO GYE efectuará la verificación de datos y llenará el formato respectivo y una vez que la información esté correcta armará la carpeta de crédito conjuntamente con el informe (formato adjunto).
10. Si se requiere realizar un reporte de visita el OFICIAL DE CREDITO GYE lo realizará en un lapso no mayor a 3 días hábiles incluido el informe de visita.
11. El OFICIAL DE CREDITO GYE elaborará el medio de aprobación y lo enviará al JEFE DE CREDITO para su revisión y devolución el mismo día.

12. El OFICIAL DE CREDITO GYE recibe el correo, de existir correcciones las realiza en el medio, imprime dos copias del medio de aprobación, sumilla en la parte de proponente y envía el file completo a IFI GYE.
13. A los 3 días laborables del envío de la carpeta a la Unidad de Crédito IFI GYE, el OFICIAL DE CREDITO GYE se contactará con IFI GYE para saber si la carpeta ya tiene respuesta, si es positivo coordina el retiro.
14. El OFICIAL DE CREDITO GYE recibe la carpeta, si la respuesta es suspensión o negativa indicará al cliente y/o al proveedor del particular.
15. Si la respuesta es suspensión, el OFICIAL DE CREDITO GYE comenzará a gestionar lo que sea necesario para que la operación sea aprobada a efecto de volver a presentar la carpeta nuevamente. El JEFE DE CREDITO hará seguimiento respecto de la regularización de las operaciones suspendidas.
16. Cuando se haya efectuado las regularizaciones por las que se suspendió el crédito, el OFICIAL DE CREDITO GYE volverá a realizar el proceso de aprobación.
17. Si la respuesta es positiva el OFICIAL DE CREDITO GYE coordinará con el evaluador en GYE para que realice la inspección del bien inmueble.
18. Una vez que reciba el OFICIAL DE CREDITO GYE el informe de avalúo enviará el mismo con una copia del medio aprobado a la Unidad de Crédito IFI GYE para su aprobación definitiva.
19. Una vez que esté aprobado el avalúo el OFICIAL DE CREDITO GYE vía mail autoriza el inicio del proceso legal al JEFE LEGAL GYE.
20. El OFICIAL DE CREDITO GYE coordina con el cliente para el pago del XX% del valor comercial constante en el impuesto predial del año en curso para los gastos de escrituración.
21. El OFICIAL DE CREDITO GYE verifica el depósito y envía un mail para informar al JEFE LEGAL que el dinero ya está efectivizado.
22. El OFICIAL DE CREDITO GYE abre un archivo de control de gastos del cliente en Excel e inicia el proceso legal.

23. Se ata el proceso legal y cada viernes el OFICIAL DE CREDITO GYE enviará un informe de los trámites en proceso de su localidad al JEFE DE CREDITO.

4.2.5. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

1. Mejora en el servicio y la comunicación con el cliente, se establecen responsables claros dentro del proceso hipotecario.
2. Eficiencia operativa, reducción de los tiempos en la otorgación de créditos
3. Información disponible para todos los actores del proceso
4. Mayor control al proceso hipotecario.

4.2.6. FODA PROYECTADO

Tabla 27: FODA comparativo de la situación actual y Situación Proyectada

| | Situación Actual | Situación Proyectada | |
|--------------------------|--|---|----------------------|
| Fortalezas de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los socios se encuentran directamente involucrados ❖ Excelente servicio postventa. ❖ Búsqueda constante de mejorar la calidad de vida de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar los niveles de calidad ❖ Cumplimiento de flujos proyectados mes a mes. ❖ Mejorar nivel de productividad. | Beneficios esperados |
| Inconvenientes | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de control de la gestión del crédito. ❖ Altos costos y poca rentabilidad ❖ Incumplimiento en las fechas de entrega establecidas en los contratos por falta de desembolsos a tiempo. ❖ Procesos no estandarizados. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Eficiencia Operativa ❖ Reducción de los tiempos en la otorgación de crédito ❖ Reducción de costos de producción operacionales ❖ Mayor control al proceso hipotecario | Mejoras proyectadas |

| Situación Actual | | Situación Proyectada | |
|------------------------------------|---|---|---------------------------|
| Oportunidades que tiene la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crecimiento en el sector de la construcción ❖ Ejecución de nuevos proyectos inmobiliarios en sectores de alta plusvalía ❖ Expansión de la empresa hacia otras ciudades ❖ | <ul style="list-style-type: none"> ❖ No existe sistemas informáticos de control. | Innovaciones a realizarse |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aparición de Crisis o recesión económica del país ❖ Nuevos cambios en las leyes que afecten al país en el sector inmobiliario ❖ Competencia de empresas dispuestas a invertir en nuevos proyectos inmobiliarios | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacción de cliente a través de la comunicación y servicio ❖ Recibir clientes nuevos a través de buenas referencias. | Compensación |

Elaborado por: Autores del proyecto

CAPÍTULO 5

5. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA

En la evaluación económica revisada a través de la información obtenida en las entrevistas al responsable del bróker de crédito y demás información proporcionada obtuvimos los siguientes puntos:

5.1. CUANTIFICACIÓN ACTUAL DE LA OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

A continuación se presenta los detalles que explican los criterios entre ambos escenarios es decir, con la situación actual que afronta LOTEPEC y en el siguiente punto con la nueva propuesta.

5.1.1. Gastos administrativos

Se detalla los cargos que en la actualidad tiene como estructura organización del departamento de crédito de Lotepec con el respectivo número de persona y los beneficios sociales de Ley BSL. El primer año sólo es 33,1% porque no se calcula el fondo de reserva pero a partir del 2do año ya se hace completo y por eso va 41,31%. El bono consiste por meta cumplida por mes. Este bono se lo entrega a todo el personal de departamento de crédito. Frecuentemente, el bono se encuentra en el rango de USD \$300,00 al Gerente de crédito y de USD \$200 a los oficiales de crédito. A manera de ejercicio se considerará un fijo a pesar de que es un promedio en general. El número de clientes que atiende este departamento está entre 20 a 30 como mínimo y como máximo 50 clientes. El número promedio de clientes al mes de los oficiales es de 5 o 6. El gerente de crédito no atiende a los clientes.

Tabla 28: Gasto administrativo del departamento de crédito Lotepec

| Gasto Administrativo del Departamento de Crédito | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------------|
| | | | | 33% | 41.31% | |
| Cargo | No. Personas | Sueldo Bruto | Sueldo Bruto Total | BSL 1er. Año | BSL desde 2do. Año | Bono mensual aproximado |
| Gerente de Crédito | 1 | \$ 1,200.00 | \$ 1,200.00 | \$ 396.00 | \$ 495.72 | \$ 300.00 |
| Oficial de crédito | 4 | \$ 800.00 | \$ 3,200.00 | \$ 1,056.00 | \$ 1,321.92 | \$ 800.00 |
| TOTAL MENSUAL | 5 | | \$ 4,400.00 | \$ 1,056.00 | \$ 1,321.92 | \$ 1,100.00 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Mensual sueldo | \$ 5,456.00 | \$ 5,721.92 | \$ 5,721.92 | \$ 5,721.92 | \$ 5,721.92 | \$ 28,343.68 |
| Bonos Dpto.Crédito mensual | \$ 1,100.00 | \$ 1,100.00 | \$ 1,100.00 | \$ 1,100.00 | \$ 1,100.00 | \$ 5,500.00 |
| Total mensual | \$ 6,556.00 | \$ 6,821.92 | \$ 6,821.92 | \$ 6,821.92 | \$ 6,821.92 | \$ 33,843.68 |

| | | | | | | |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Anual | \$ 78,672.00 | \$ 81,863.04 | \$ 81,863.04 | \$ 81,863.04 | \$ 81,863.04 | \$ 406,124.16 |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|

Elaborado por: Autores del proyecto

El gasto promedio anual por el departamento de crédito es de USD 78.672 el primer mes y para el segundo es de USD 81.863,04.

5.1.2.SERVICIOS BÁSICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

Estos son los valores aproximados y prorrateados en función al espacio que ocupa el departamento de crédito. Cabe recalcar que este cálculo lo proporcionó el departamento que contable.

Tabla 29: Servicios básicos del departamento de Recurso Humano.

| Servicios Básicos del departamento de Recurso Humano | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| Servicio | Detalle | Cantidad | Subtotal | Costo Mensual |
| Luz | Prorrateado para el Dpto. Crédito | 1 | \$ 120 | \$ 120 |
| Teléfono | Prorrateado para el Dpto. Crédito | 1 | \$ 100 | \$ 100 |
| Internet fibra óptica | Prorrateado para el Dpto. Crédito | 1 | \$ 100 | \$ 100 |
| TOTAL MENSUAL | | | | \$ 320.00 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Mensual | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 1,600.00 |
| Anual | \$ 3,840.00 | \$ 3,840.00 | \$ 3,840.00 | \$ 3,840.00 | \$ 3,840.00 | \$ 19,200.00 |

Elaborado por: Autores del proyecto

5.1.3. INSUMOS DE OFICINA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Se detalla el valor de insumos de oficina que el departamento de crédito por lo general necesita como presupuesto mensual para realizar sus operaciones.

Tabla 30: Insumos de Oficina del Departamento de Crédito.

| Insumos de Oficina del Departamento de Crédito | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------|----------------------|
| Rubro | Detalle | Cantidad | Subtotal | Costo Mensual |
| Insumos | cantidad aproximada por el Dpto. de crédito | 1 | \$ 450 | \$ 450 |
| TOTAL MENSUAL | | | | \$ 450.00 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Mensual | \$ 450.00 | \$ 450.00 | \$ 450.00 | \$ 450.00 | \$ 450.00 | \$ 2,250.00 |
| Anual | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$27,000.00 |

Elaborado por: Autores del proyecto

5.1.4.FLUJO DE GASTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Este flujo es un consolidado de las tres cuentas que se gasta para mantener ese departamento en operación. Se puede apreciar que existe un gasto mayor en gastos en RRHH que los insumos y servicios básicos que tienen en esa oficina.

Tabla 31: Flujo de Gastos por mantener el departamento de crédito de Lotepec

| FLUJO DE GASTOS POR MANTENER EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LOTEPEC | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Rubros | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total |
| Gastos en RRHH | \$ 78,672 | \$ 81,863 | \$ 81,863 | \$ 81,863 | \$ 81,863 | \$ 406,124 |
| Gastos de servicios básicos | \$ 3,840 | \$ 3,840 | \$ 3,840 | \$ 3,840 | \$ 3,840 | \$ 19,200 |
| insumos de oficina del departamento | \$ 5,400 | \$ 5,400 | \$ 5,400 | \$ 5,400 | \$ 5,400 | \$ 27,000 |
| TOTAL | \$ 87,912 | \$ 91,103 | \$ 91,103 | \$ 91,103 | \$ 91,103 | \$ 452,324 |

Elaborado por: Autores del proyecto

En este punto, se realiza un análisis sobre el detalle de gastos del responsable de supervisar o monitorear el manejo de la tercerización. Esto permitirá conocer más sobre la gestión que ellos llevan y sobre sus resultados a tiempos de tal manera que es necesario que alguien de parte de la empresa pueda visitar a los clientes y hacer pruebas de control de calidad y a su vez, ser el nexo entre el Gerente General de Lotepec y el bróker. Por otra parte, se desea que cualquier situación sobre problemas se reporte a la empresa.

Finalmente, al ya no tener la carga de funciones tan pesada sobre los oficiales de crédito, no será necesario darle una bonificación puesto que esa carga laboral la tendrá el bróker y lo que se podría contemplar es ajustarle

un sueldo y asignarle otras tareas que se necesitarían ver con el departamento de RRH.

5.1.5.DETALLE DE GASTOS DEL RESPONSABLE O ENCARGADO DE SUPERVISAR Y MONITOREAR LA GESTIÓN DE CRÉDITO

Se la propuesta financiera sobre los gastos de RRHH para el Gerente de Crédito.

Tabla 32: Propuesta nueva del servicio tercerizado del departamento de crédito Lotepec.

PROPUESTA NUEVA SERVICIOS TERCERIZADO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Gasto Administrativo del nuevo modelo del responsable de crédito de Lotepec

| Cargo | Observación | No. Personas | Sueldo Bruto | 33% Sueldo Bruto Total | 41.31% BSL 1er. Año | BSL desde 2do. Año | Bono mensual aproximado |
|----------------------|----------------------|--------------|--------------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|
| Gerente de Crédito | se aumenta un sueldo | 1 | \$2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 792.00 | \$ 991.44 | \$ 0.00 |
| TOTAL MENSUAL | | 1 | | \$ 2,400.00 | \$ 792.00 | \$ 991.44 | \$ 0.00 |

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Mensual suelo | | \$3,192.00 | \$3,391.44 | \$ 3,391.44 | \$3,391.44 | \$ 3,391.44 | \$ 16,757.76 |
| Bonos Dpto. Crédito mensual | se elimina el bono | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total mensual | | \$3,192.00 | \$3,391.44 | \$ 3,391.44 | \$ 3,391.44 | \$ 3,391.44 | \$ 16,757.76 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Anual | | \$38,304.00 | \$40,697.28 | \$40,697.28 | \$40,697.28 | \$ 40,697.28 | \$201,093.12 |
|--------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|

Elaborado por: Autores del proyecto

5.2. FLUJO PROYECTADO DE GASTOS POR LA PROPUESTA DE TERCERIZACIÓN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LOTEPEC AL BRÓKER DE CRÉDITO

Este flujo representa al consolidado por el gasto total ante la tercerización del departamento de Lotepec al bróker de crédito. Se cuenta con los rubros siguientes: gerente de crédito, insumos de oficina por ese colaborador, gastos en servicio básico por esa oficina operativa, pago al bróker que como pago mensual para que dentro de los procesos se pueda acortar algunos días estos gastos el bróker lo calculo. Ellos analizaron que podrían mejorar los tiempos de los procesos al detallar en el flujograma anterior, siempre y cuando contrataran ellos a un colaborador para que maneje o atienda todos los trámites de manera personalizada es decir, que atienda la gestión de los créditos y que coordine con los otros departamentos para que no exista demora y se pueda cumplir los tiempos pactados.

Tabla 33: Flujo de gastos por la propuesta de tercerización del departamento de crédito Lotepec

FLUJO DE GASTOS POR LA PROPUESTA DE TERCERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LOTEPEC

| Rubro | Mensual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL |
|---|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Gerente de crédito | - | \$ 38,304 | \$ 40,697 | \$ 40,697 | \$ 40,697 | \$ 40,697 | \$ 201,093 |
| Insumos de oficina por Gerente Crédito | \$ 40 | \$ 480 | \$ 480 | \$ 480 | \$ 480 | \$ 480 | \$ 2,400 |
| Gastos prorrateado de servicios básicos por solo el gerente | \$ 15 | \$ 180 | \$ 180 | \$ 180 | \$ 180 | \$ 180 | \$ 900 |
| Pago al bróker | \$ 500 | \$ 6,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 | \$ 30,000 |
| Viáticos por ferias de la construcción | \$ 100 | \$ 1,200 | \$ 1,200 | \$ 1,200 | \$ 1,200 | \$ 1,200 | \$ 6,000 |
| Total | | \$ 46,164 | \$ 48,557 | \$ 48,557 | \$ 48,557 | \$ 48,557 | \$ 240,393 |

Elaborado por: Autores del proyecto

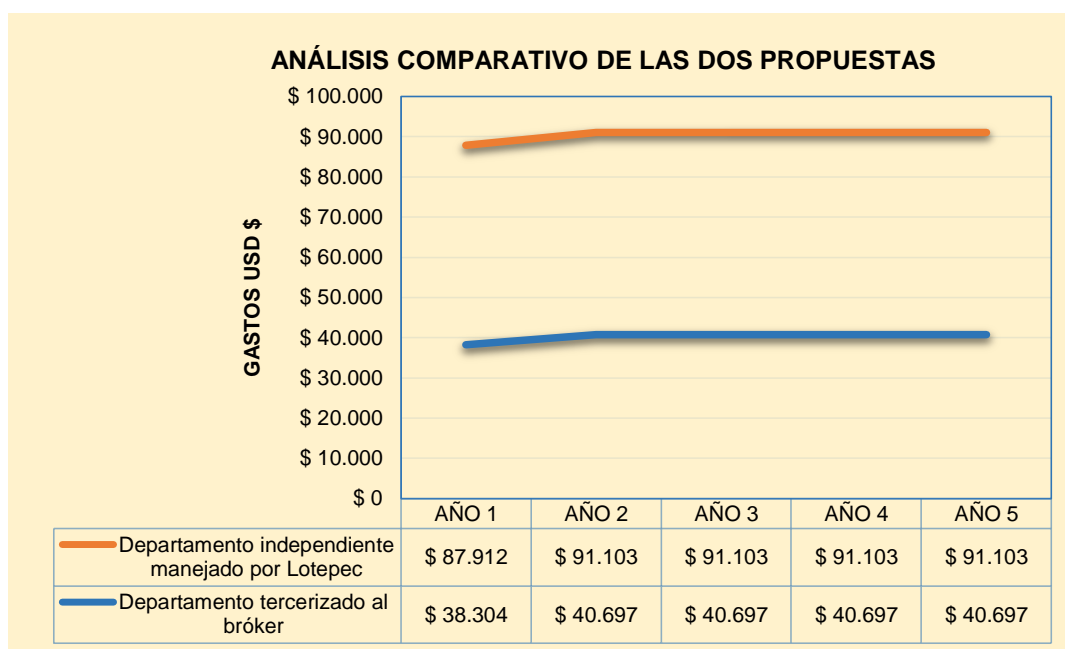
5.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE AMBAS PROPUESTAS

Tabla 34. Cuadro comparativo de propuesta del bróker vs situación actual del departamento de crédito Lotepec

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Departamento independiente manejado por Lotepec | \$ 87,912 | \$ 91,103 | \$ 91,103 | \$ 91,103 | \$ 91,103 | \$ 452,324 |
| Departamento tercerizado al bróker | \$ 38,304 | \$ 40,697 | \$ 40,697 | \$ 40,697 | \$ 40,697 | \$ 201,093 |
| Diferencia | \$ 49,608 | \$ 50,406 | \$ 50,406 | \$ 50,406 | \$ 50,406 | \$ 653,417 |

Fuente: Autores del proyecto

Figura 31: Análisis comparativo de propuestas



Fuente: Autores del proyecto

En concreto, se puede apreciar que la diferencia entre auto sustentar el departamento de crédito de forma independiente versus entregar para ser tercerizado el departamento antes mencionado al bróker es de USD 49.608 a USD \$ 50.406 anualmente y si se proyecta a cinco años se refleja un valor de USD 663.417 en lo que bien podría ahorrarse Lotepec.

CONCLUSIONES

En conclusión, si bien es cierto ante la preocupación de que se vean afectados aún más los procesos de calidad en especial sobre la atención de los clientes es importante reflexionar sobre si vale la pena o no entregar el departamento de crédito para ser tercerizado.

Se ha obtenido una conclusión por cada objetivo específico inicialmente planteado.

- En el marco teórico, se habla sobre temas bases en el trabajo de investigación que sirven de apoyo para los capítulos posteriores como son la calidad, reingeniería de procesos y mejora continua de la misma manera se da a conocer sobre cómo se maneja el mercado inmobiliario en general.
- En la situación actual de la empresa se ha evidenciado que a través de las entrevistas realizadas a los expertos en el tema y las encuestas a los clientes de LOTEPEC S.A. se concluye que debe existir una buena atención al cliente y agilidad en los procesos a través de la contratación de un outsourcing.
- Ante la necesidad de realizar cambios sobre los procesos en el capítulo 4 se busca diseñar una propuesta de mejora desarrollada en base a los elementos y fases de Kaizen y una reingeniería externa que permitirá una mejor calidad y eficiencia en los procesos llevando un control a través de un plan de monitoreo constante para concluir que la propuesta es viable y factible.
- Finalmente, desde el punto de vista financiero la empresa ahorraría aproximadamente en promedio unos USD \$ 50.000 mensuales y en cinco años USD \$ 653.417. Este ahorro podría bien ser utilizado para asignación de otros recursos a disposición y a criterio que el Gerente

de Lotepec bien le parezca. No obstante, estos valores representan cuántas altas en un solo departamento en relación a para atender aproximadamente entre un rango de 20 a 50 clientes mensuales entre cuatro personas que son los oficiales de crédito.

RECOMENDACIONES

Se recomienda analizar en conjunto con el bróker detenidamente un plan de sucesión de la operación y funciones. Adicionalmente, es necesario realizar un plan piloto inicialmente es decir, de los 30 a 50 clientes en promedio que se ingresa al mes dividir a la mitad para ingresarlos al bróker de crédito y la otra mitad al departamento de crédito de Lotepec para analizar sobre las contingencias ante posibles debilidades y falta de comunicación entre empresas.

Además, es necesario contar con un contrato por servicios profesionales claro que puedan beneficiar a ambas partes. Lo bueno es que el bróker trabaja en función contra resultados y les interesa a ellos que el crédito de los clientes se apruebe rápido para cobrar al banco. Por otra parte, se recomienda por parte de la inmobiliaria manejar rangos promedios mensuales para otorgarle al bróker de crédito más clientes de acuerdo a la situación de sus proyectos bien podría darse el caso de que en el contrato se fije un mínimo de clientes a otorgarse y un máximo ya que así no existiría ningún inconveniente alguno ya que en caso de que exista un número de clientes como por ejemplo de cinco al mes durante cinco meses no se justificaría en ese sentido es estrictamente necesario que el departamento de ventas trabaje en conjunto en el impulso de cierre efectivo de ventas con el que tenga el acceso al buró de crédito y en caso de que no pueda estar físicamente la persona del bróker de crédito en ferias o conferencias en esos días se podría entregarle la clave del buró para hacer la precalificación.

Es necesario solicitar que se coordine una implementación de un acceso con usuario para verificar en que estatus se encuentra la gestión del cliente y que a manera de mejorar la atención, el proceso y comunicación entre el cliente y la inmobiliaria para acceder a verificar en qué estado del proceso se encontraría.

Finalmente, se recomienda realizar un contrato de acuerdo de confidencialidad a la hora de entregar la base de datos, en muchos casos los brókeres se benefician mediante esta información ya que bien podría comprar otros inmobiliarias y que el equipo de ventas se la competencia pueda manipular sus resultados y convencer al cliente para no comprarlos. De igual manera, este acuerdo de confidencialidad es necesario para salvaguardar la información del o de los clientes y por último, el oficial de crédito podría monitorear frecuentemente a los clientes que han sido precalificados nuevamente a través de su buró de crédito ya que a veces hay clientes que les han sido aprobado su crédito pero su endeudamiento se ha elevado considerablemente.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

(s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

Pacheco, J. C., Caicedo, C. H., & Castañeda, W. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. McGraw-Hill.

Abril Sánchez, C. E., Enríquez Palomino, A., & Sánchez Rivero, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid: FC Editorial.

Alcalde San Miguel, P. (2009). *Calidad*. Paraninfo.

Arango Tabares, N., Donado Arango, G. E., & Martínez Arbelaez, B. C. (2006). *Caracterización del proceso comercial para la empresa Planet Cargo S.A. bajo la norma ISO 9001 versión 2000*. Obtenido de http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/caracterizacion_proceso_comercializacion_planet_cargos_iso9001.pdf

Ariana, J. P. (2013).

Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (2002). Claves para la mejora de los Procesos en las Organizaciones. *Revista FCE, Universidad Católica*.

Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos: Guía Práctica para Mejorar Procesos y Lograr Resultados Medibles*. Granica.

Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos: Guía Práctica para Mejorar Procesos y Lograr Resultados Medibles*. Granica.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Alquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de suministros*. México DF: The McGraw-Hill Companies.

Consultores, I. (2014). Obtenido de <http://imsconsultores.com/servicios/reingenieria-de-procesos/>

Doctor Soriano, A. D., Elizalde Orozco, A. L., Iglesias Salgado, E., Jiménez Yáñez, K. G., & Ramírez Ávila, C. E. (Octubre de 2013). *Importancia de la Administración para optimizar la productividad y Calidad de los Recursos Humanos así como en las compras*. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12954/LRC2013%20D676a.pdf?squence=1>

- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. España: Díaz de Santos.
- Galiano Ibarra, J. A., Sánchez Yáñez, G., & Fernández Agüero, E. (2007). *Análisis y Mejora de Procesos en Organizacions Públicas*. Obtenido de <http://www.fiiapp.org/pdf/publicaciones/6a5dafd8d55e48cc4972e421028a9223.pdf>
- Gallego Rivera, C. S. (7 de Enero de 2012). *¿Qué es productividad?* Obtenido de <http://es.slideshare.net/cristianstiveng1/que-es-productividad>
- Gamboa O., E., & Prado, J. (2011). *Una mirada al mercado inmobiliario del Ecuador*. Obtenido de Ekos negocios.
- García Campaña, M. F. (2007). *Propuesta de diseño del sistema de gestión de la calidad en eléctricos nacionales (Elentrac), según la norma ISO 9001-2000*.
- García González, A., & Bória Reverter, S. (2005). *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- García, O. (abril de 2013). *Los diez mandamientos Kaizen*. Obtenido de <https://proyectum.wordpress.com/2013/04/15/los-diez-mandamientos-kaizen/>
- Gestiopolis. (marzo de 2004). *Kaizen*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kaizenuch.htm>
- Gestiopolis. (enero de 2004). *Kaizen la clave del cambio*. Obtenido de Breve Historia del Kaizen: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>
- Gestiopolis. (Septiembre de 2004). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm>
- Guzman Campos, A. E., & Motejo Quiros, A. M. (21 de 10 de 2013).
- Hernández, S. (10 de Febrero de 2010). *El Mapeo del Flujo de Valor (Cadena de Valor)*. Obtenido de <https://ingelinux.wordpress.com/category/administracion/page/2/>
- IMS Consultores. (2014). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://imsconsultores.com/servicios/reingenieria-de-procesos/>
- Jara Pereira, Z. A. (2013).
- León Lefcovich, M. (Octubre de 2004). *Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/prereinpro.htm>
- Leon Lefcovich, M. (10 de 2004). *Preguntas y respuestas sobre reingeniería en procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/prereinpro.htm>

- León Lefcovich, M. (Septiembre de 2004). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm>
- León Lefcovich, M. (Septiembre de 2004). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm>
- Lotepec. (2015). *Lotepec*. Obtenido de <http://www.lotepec.com/>
- Maldonado, F., & Proaño, G. (Enero de 2015). *Perspectivas Económicas 2015. Ekos negocios*, 81. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>
- Manual de Procesos de Magdalena-Colombia*. (s.f.).
- Moya Córdoba, A. (2009). *Proceso de Calidad*. Obtenido de http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/varios/v_09_man_proc_calid.pdf
- Naveda, V. (septiembre de 2013). *Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú*. Obtenido de http://www.clave.com.ec/1062-Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html
- Negocios, E. (2011). *Trayectoria del sector en la historia del Ecuador*.
- O'Reilly Crespo, G. (16 de Marzo de 2010). *Definiciones de calidad. Evolución histórica y actualidad*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>
- Osmar Beas, E. (Enero de 2004). *Kaizen - la clave del cambio*. Obtenido de *Kaizen - la clave del cambio*: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>
- Ospina, O. R. (2010). *Dolarización y desarrollo urbano. Mercado de vivienda nueva en Quito*.
- Padilla Calderón, L. T. (Abril de 2011). *Impacto de los créditos para la construcción en el sector inmobiliario del Ecuador (2003-2008)*.
- Rodríguez Zapata, M., & Romero Aldaz, J. K. (2013). *Análisis del Impacto socioeconómico del crédito informal en los pequeños comerciantes en la parroquia de Chillogallo al sur de la ciudad de Quito, Ecuador*.
- Sáez Ramírez, S., & Gómez-Cambronero, L. G. (2006). *Sistema de mejora continua de la calidad en el laboratorio: Teoría y práctica*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Samper, R. (2013). *El Portal*. Obtenido de Sector construcción seguirá creciendo en Ecuador.

- Serafín Hernández, P. (s.f.). *La empresa y sus procesos*. Obtenido de http://www.proempleoxalapa.org/servicios/cde/platicas/20octubre/LA_EMPRESA_Y_SUS_PROCESOS.pdf
- Serra Belenger, J. A., & Bugueño Bugueño, G. (2004). *Gestión de calidad en las pymes agroalimentarias*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Uch Portal de estudiantes de recursos Humanos. (Marzo de 2004). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kaizenuch.htm>
- Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Universidad de Sonora. (2010). *Programa de Reingeniería* . Obtenido de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Ftesis.uson.mx%2Fdigital%2Ftesis%2Fdocs%2F19655%2FCapitulo3.pdf&ei=RzXJVJ-zloOqgwSWyoCgBA&usg=AFQjCNF8z_tZYWxCgFIQ6OFMGtqsTdaasw&sig2=8SAs3CrXrwkM0dJnNUKy9A&bv
- Vera Del Callejo, Ó. (Septiembre de 2008). *Mejoramiento de la Calidad a través de un sistema integral de gestión en la planta purificadora de agua de la UV*. Obtenido de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/oscar-vera-del-callejo.pdf>
- Vilar Barrio, J. F., Gómez Fraile, F., & Tejero Monzón, M. (1997). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la Calidad*. FC Editoria.

ANEXOS

Anexo No. 1: FORMATO DE ENCUESTA

- 1.- ¿Considera usted que Lotepec cumple con los términos del contrato?
- 2.- ¿Considera usted que los retrasos en las gestiones se debe a?
- 3.- ¿En los últimos meses ha tenido algún problema con su gestión de crédito?
- 4.- ¿El tiempo de respuesta de sus necesidades y/o problemas ha sido atendido de manera inmediata?
- 5.- ¿Le indicaron a usted sobre el proceso de gestión de crédito inmobiliario?
- 6.- ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en la atención al cliente de la gestión de crédito?
- 7.- ¿Considera usted que mejoraría la atención y los tiempos de gestión de trámite por el crédito si un bróker de crédito especializado atiende su solicitud?

ANEXO No. 2: Ingreso de Documentación a Bancos, BIESS o Brókeres

▪ Contenido de Carpeta de Documentos Legales (caso Biess)

Una vez notificada la aprobación del monto, se procede a armar la carpeta de documentos legales del cliente para enviarla al BIESS en un plazo máximo de 24 horas, la misma que debe contener:

- 2 solicitudes de precalificación del BIESS firmadas por el afiliado y cónyuge.
- 1 copia de la cedula de identidad y certificado de votación del afiliado y cónyuge.
- Ruc del respectivo Fideicomiso.
- Copia de cédula del apoderado del Fideicomiso Abg. Mónica Villacis
- Poder otorgado por Trust Fiduciaria a favor de la Abg. Mónica Villacis
- Copia de cédula del Gerente General de Construalero Arq. Marcelo Paredes.
- Nombramiento del Gerente General Construalero
- Ruc de Construalero.
- Convenio de reservación de vivienda (copia)
- Minuta de compra venta (original)
- Certificado del registrador de la propiedad (original)
- Impuesto predial (original y copia)
- Certificado de bomberos (original y copia)
- Certificado de avalúo catastral (original y copia)

- **Contenido de Carpeta de Documentos Legales (caso Bancos)**

Una vez que la institución bancaria notifique la aprobación del crédito, se procede a enviar vía correo a la oficial de crédito del banco los documentos escaneados necesarios para que puedan proceder a realizar el primer avalúo de la vivienda, a continuación se detallan los documentos a enviar:

- Convenio de Reserva
- Planos
- Especificaciones técnicas

A la par que se envía los documentos para realizar el primer avalúo, se procede también a enviar la carpeta de documentos legales en un plazo máximo de 24 horas, la misma que deberá contener:

- Minuta
- Certificado de avalúo
- Impuesto Predial
- Certificado de Bomberos
- Certificado del Registrador de la Propiedad

- **Contenido de Carpeta de Documentos Legales (caso brókeres)**










Una vez que el Bróker Hipotecario notifique la aprobación del crédito, se procede a enviar al oficial de crédito los documentos escaneados necesarios para que puedan proceder a realizar el primer avalúo de la vivienda, a continuación se detallan los documentos a enviar:

- Convenio de Reserva
- Planos
- Especificaciones técnicas

A la par que se envía los documentos para realizar el primer avalúo, se procede también a enviar la carpeta de documentos legales en un plazo máximo de 24 horas, la misma que deberá contener:










- Minuta
- Certificado de avalúo
- Impuesto Predial
- Certificado de Bomberos
- Certificado del Registrador de la Propiedad
- Ruc del respectivo Fideicomiso.
- Copia de cédula del apoderado del Fideicomiso Abg. Mónica Villacís
- Poder otorgado por Trust Fiduciaria a favor de la Abg. Mónica Villacis
- Copia de cédula del Gerente General de Construalero Arq. Marcelo Paredes.
- Nombramiento del Gerente General Construalero
- Ruc de Construalero.

ANEXO No. 3: Plantilla de flujograma actual de Lotepec con detalle de tiempos en cada actividad.

| FLOW PROCESS CHART | | | MAN/MATERIAL/ EQUIPMENT TYPE | | | | | | |
|---|----------|----------|---|---|---|--------|---|---|----------------------------|
| CHART NO | SHEET NO | OF | SUMMARY | | | | | | |
| Subject Charted: | | | ACTIVITY | PRESENT | PROPOSED | SAVING | | | |
| ACTIVITY: Gestion de Crédito | | | Operation  | 18 | | | | | |
| METHOD: PRESENT/ PROPOSED: | | | Transport  | 7 | | | | | |
| PRESENTE | | | Delay  | 2 | | | | | |
| | | | Inspecti  | 8 | | | | | |
| | | | Storage  | 0 | | | | | |
| OPERATOR (S): A.B. C.D. | | | Distance (m) | Time (man- m) | | | | | |
| CHARTED BY: | | | COST | | | | | | |
| APPROVED BY: | | | LABOUR | | | | | | |
| Date: | | | MATERIAL | | | | | | |
| | | | TOTAL | | | | | | |
| DESCRIPTION | QTY | DISTANCE | TIME | SYMBOL | | | | | REMARKS |
| | | | |  |  | D |  |  | |
| Obtener precalificación de cliente | | | 3 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Enviar orden de construcción | | | 5 DIAS | | X | | | | Jefe de Crédito |
| Informar a cliente inicio de construcción y presentación oficial | | | 1 DIA | X | | | | | Oficial de crédito |
| Verificar % avance de obra requerido por el Banco | | | 3 DIAS | | X | | | | Oficial de Crédito |
| Solicitar requisitos a cliente para ingresar documentación al Banco | | | 10 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Revisar documentación entregada por cliente que se encuentre completa | | | 1DIA | | | | X | | Oficial de crédito |
| Preparación de carpeta más solicitud para remitir al Banco | | | 2 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Coordinación de avalúo | | | 3 DIAS | X | | | | | Perito / Encargado de obra |
| Notificación de aprobación | | | 7 DIAS | X | | | | | Banco |
| Revisión de documentos habilitantes actualizados | | | 2 DIAS | | | | X | | Oficial de crédito |
| Elaboración de minuta | | | 3 DIAS | X | | | | | Dpto. Legal |
| Preparar carpeta con documentos legales | | | 2 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Direcciona documentación legal con minuta a Notaria asignada | | | 5 DIAS | | X | | | | Banco |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|------------|-----------|----------|----------|----------|--|-----------------------------|
| Revisión de documentos | | | 10 DIAS | | | | X | | Notaria |
| Elaboración de escritura | | | 4 DIAS | X | | | | | Notaria |
| Llamar a notaria para verificar que esté lista la escritura para la firma del cliente | | | 1 DIA | | | | X | | Oficial de Crédito |
| Firman escrituras | | | 1 DIA | X | | | | | Clientes |
| Verificar que cliente haya cancelado totalidad de vivienda y gastos adicionales | | | 1 DIA | | | | X | | Oficial de crédito |
| Enviar a retirar a la Notaría la escritura firmada y la manda a firmar al Banco (En el caso que estuvo hipotecado el terreno) | | | 1 DIA | | X | | | | Oficial de Crédito |
| Recibe escritura y gestiona firma de apoderado de constructora | | | 3 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Realizar cuadro de valores registrados con el Fideicomiso | | | 3 DIAS | | | X | | | Dpto. de Operaciones |
| Gestiona firma de escritura por el Fideicomiso | | | 12 DIAS | | | X | | | Oficial de crédito |
| Envía escritura al Banco para firma del representante legal | | | 1 DIA | | X | | | | Oficial de crédito |
| Solicita confirmación del 100% avance de vivienda a Obra | | | 3 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Entrega de escritura a la notaria para cierre. | | | 1 DIA | | X | | | | Banco |
| Cierre de escrituras | | | 5 DIAS | X | | | | | Notaria |
| Se recibe escritura cerrada y se ingresan al registrador de la propiedad | | | 3 DIAS | X | | | | | Banco |
| Se retira escritura del registrador | | | 10 DIAS | | X | | | | Banco |
| Se procede a realizar avalúo 100% (En caso que el Banco lo requiera) | | | 3 DIAS | X | | | | | Perito/Encargado de obra |
| Proceso de liberación de fondos | | | 3 DIAS | | | | X | | Banco |
| Revisar y confirmar transferencia de valores en la cuenta del Fideicomiso | | | 1 DIA | | | | X | | Oficial de Crédito |
| Aplicar pagos | | | 1 DIA | | | | X | | Oficial de Cobranzas |
| Elaborar hoja de ruta y actas para recoger firmas a responsable del dpto. financiero, crédito y contabilidad para programar fecha de entrega | | | 3 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Recepción de hoja de ruta más actas para programar fecha de entrega con obra. | | | 2 DIAS | X | | | | | Dpto. de Ventas |
| Confirmar fecha de entrega a cliente | | | 1 DIA | X | | | | | Oficial de crédito / Ventas |
| TOTAL | | | 120 | 18 | 7 | 2 | 8 | | |

ANEXO No. 4: Plantilla de Flujoograma propuesto con detalle de tiempos en cada actividad.

| FLOW PROCESS CHART | | | MAN/MATERIAL/ EQUIPMENT TYPE | | | | | | |
|---|-------------|--------------|------------------------------|---|---|----------|---|--|----------------------------|
| CHART NO | 1 | SHEET NO | OF | SUMMARY | | | | | |
| Subject Charted: | | | | ACTIVITY | PRESENT | PROPOSED | SAVING | | |
| | | | | ACTIVITY: Gestión de Crédito METHOD: PRESENT/ PROPOSED: PROPOSED | | | | Operation  Transport  Delay  Inspecti  Storage  | 18 7 2 8 0 |
| OPERATOR (S): A.B. C.D. | | | | CLOCK Nos | | | | | |
| CHARTED BY: | | | | COST | | | | | |
| APPROVED BY: BROKER DE CREDITO | | | | LABOUR | | | | | |
| Date: | | | | MATERIAL | | | | | |
| | | | | TOTAL | | | | | |
| DESCRIPTION | Q T Y | DIS TANCE | T I M E | SYMBOL | | | | | REMARKS |
| | | | |  |  | D |  |  | |
| Solicitar requisitos a cliente para ingresar documentación al Banco | | | 3 DIAS | X | | | | | CALL CENTER |
| Obtener precalificación de cliente | | | 2 DIAS | X | | | | | |
| Enviar orden de construcción | | | 1 DIA | | X | | | | Asistente |
| Informar a cliente inicio de construcción y presentación oficial | | | 1 DIA | X | | | | | Oficial y Call Center |
| Verificar % avance de obra requerido por el Banco | | | 3 DIAS | | X | | | | Banco |
| Solicitar requisitos a cliente para ingresar documentación al Banco | | | 2 DIAS | X | | | | | Oficial de crédito |
| Revisar documentación entregada por cliente que se encuentre completa | | | 1 DIA | | | | X | | Asistente de crédito |
| Preparación de carpeta más solicitud para remitir al Banco | | | 1 DIA | X | | | | | Oficial de crédito |
| Coordinación de avalúo | | | 3 DIAS | X | | | | | Perito / Encargado de obra |
| Notificación de aprobación | | | 2 DIAS | X | | | | | Bróker |
| Revisión de documentos habilitantes actualizados | | | 1 DIA | | | | X | | Asistente |
| Elaboración de minuta | | | 2 | X | | | | | Dpto. Legal |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|---------|---|---|---|--|-------------------------------|
| | | | DIAS | | | | | del bróker |
| Preparar carpeta con documentos legales | | | 1 DIAS | X | | | | Asistente |
| Direcciona documentación legal con minuta a Notaria asignada | | | 1 DIA | | X | | | Departamento Legal |
| Revisión de documentos | | | 2 DIAS | | | X | | Notaria |
| Elaboración de escritura | | | 1 DIA | X | | | | Notaria |
| Llamar a notaria para verificar que esté lista la escritura para la firma del cliente | | | 1 DIA | | | X | | Call center |
| Firman escrituras | | | 1 DIA | X | | | | Clientes |
| Verificar que cliente haya cancelado totalidad de vivienda y gastos adicionales | | | 1 DIA | | | X | | Oficial de crédito |
| Enviar a retirar a la Notaría la escritura firmada y la manda a firmar al Banco (En el caso que estuvo hipotecado el terreno) | | | 1 DIA | | X | | | Asistente / Conserje |
| Recibe escritura y gestiona firma de apoderado de constructora | | | 2 DIAS | X | | | | Oficial de crédito |
| Realizar cuadro de valores registrados con el Fideicomiso | | | 1 DIAS | | | X | | Dpto. de crédito |
| Gestiona firma de escritura por el Fideicomiso | | | 3 DIAS | | | X | | Oficial de crédito / conserje |
| Envía escritura al Banco para firma del representante legal | | | 1 DIA | | X | | | Oficial de crédito |
| Solicita confirmación del 100% avance de vivienda a Obra | | | 3 DIAS | X | | | | Oficial de crédito |
| Entrega de escritura a la notaria para cierre. | | | 1 DIA | | X | | | Banco |
| Cierre de escrituras | | | 2 DIAS | X | | | | Notaria |
| Se recibe escritura cerrada y se ingresan al registrador de la propiedad | | | 2 DIAS | X | | | | Banco |
| Se retira escritura del registrador | | | 10 DIAS | | X | | | Mensajero |
| Se procede a realizar avalúo 100% (En caso que el Banco lo requiera) | | | 3 DIAS | X | | | | Perito/Encargado de obra |
| Proceso de liberación de fondos | | | 2 DIAS | | | X | | Banco |
| Revisar y confirmar transferencia de valores en la cuenta del Fideicomiso | | | 1 DIA | | | X | | Oficial de Crédito |
| Aplicar pagos | | | 1 DIA | | | X | | Abogado |
| Elaborar hoja de ruta y actas para recoger firmas a responsable del dpto. financiero, crédito y contabilidad para programar fecha de entrega | | | 1 DIA | X | | | | Oficial de crédito |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|----------------|----|---|---|---|--|-----------------------------|
| Recepción de hoja de ruta más actas para programar fecha de entrega con obra. | | | 1 DIA | X | | | | | Dpto. de Ventas |
| Confirmar fecha de entrega a cliente | | | 1 DIA | X | | | | | Oficial de crédito / Ventas |
| TOTAL | | | 66 DIAS | 18 | 7 | 2 | 8 | | |