

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA
INVERSIONES DUCOR LTDA. DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA

ESTUDIANTES:
EVELYN YAMETH OROZCO VIDAL
VIVIANA ANDREA TORO NÚÑEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2018

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA
INVERSIONES DUCOR LTDA. DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA

ESTUDIANTES:

EVELYN YAMETH OROZCO VIDAL

VIVIANA ANDREA TORO NÚÑEZ

Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas

Director:

GUSTAVO ALFONSO ORTIZ VELA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE

2018

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 SISTEMATIZACIÓN	13
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 ESTADO DEL ARTE	18
4.2 MARCO TEÓRICO	24
4.2.1 La administración y el proceso administrativo	24
4.2.2 Calidad y la Gestión por Procesos	28
4.2.3 Teoría general de los sistemas	29
4.2.4 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos	31
4.2.5. Indicadores de Gestión	35
4.3 MARCO CONCEPTUAL	36
4.3.1 Concepto de Proceso	36
4.3.2. Concepto Gestión Por Procesos	37
4.4 MARCO EMPRESARIAL	38
4.4.1 Historia de la Empresa	38

4.4.2	Plan Estratégico Organizacional	39
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	45
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
5.4	PLAN METODOLÓGICO	48
6	CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	49
6.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	49
6.2	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	53
6.2.1	Procesos operativos o misionales	53
6.2.2	Directivos - Estratégicos	53
6.2.3	De apoyo y de gestión	54
6.3	MAPA DE PROCESOS	54
7	CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	56
7.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	56
7.1.1	Procesos Operativos o Misionales	57
7.1.2	Procesos Directivos - Estratégicos	61
7.1.3	Procesos de Apoyo y de Gestión	66
7.2	FICHAS DE PROCESOS	81
7.2.1	Procesos operativos o misionales	81
7.2.2	Procesos directivos – estratégicos	86
7.2.3	Procesos de apoyo y de gestión	89
7.3	ANÁLISIS DE LA CARACTERIZACIÓN	99
7.3.1	Procesos operativos o misionales	99

7.3.2 Procesos directivos - estratégicos	100
7.4 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO	102
8 CAPITULO III: DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	104
8.1 FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS	104
8.1.1 Registro Inmuebles	104
8.1.2 Estudio de solicitudes	106
8.1.3 Alistamiento y recibo de inmuebles	107
8.1.4 Entrega de inmuebles	108
9 CAPITULO IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL	110
9.1. INDICADORES DE GESTIÓN	110
9.1.2 Indicadores de Estudio de Solicitudes	112
9.1.3 Indicadores de Alistamiento y recibo de Inmuebles	114
9.1.4 Indicadores de Entrega de Inmueble	115
9.1.5 Indicadores de Mantenimiento	115
9.2 GESTIÓN DE INDICADORES	117
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1: Línea de tiempo teorías de la administración	25
Ilustración 2: La organización como sistema abierto	30
Ilustración 3: Visión estratégica del desarrollo de la organización	32
Ilustración 4: Ejemplo de estructura de un mapa de procesos	33
Ilustración 5: Organigrama Inversiones Ducor Ltda.	44
Ilustración 6: Mapa de procesos	55
Ilustración 7: Ficha de Registro de Inmuebles	82
Ilustración 8: Ficha de estudio de solicitudes	83
Ilustración 9: Alistamiento y recibo de inmuebles	84
Ilustración 10: Entrega de inmuebles	85
Ilustración 11: Gestión directiva y financiera	87
Ilustración 12: Gestión comercial	88
Ilustración 13: Gestión humana	90
Ilustración 14: Gestión contable	91
Ilustración 15: Gestión cartera	93
Ilustración 16: Gestión tesorería	94
Ilustración 17: Mantenimiento	95
Ilustración 18: Gestión TIC'S	97
Ilustración 19: Documentación y archivo	98
Ilustración 20: Mapa de procesos propuesto	103
Ilustración 21: Flujograma registro de inmuebles	105
Ilustración 22: Flujograma Estudio de solicitudes	106
Ilustración 23: Flujograma alistamiento y recibo de inmuebles	107
Ilustración 24: Flujograma entrega de inmuebles	108
Ilustración 25: Flujograma mantenimiento	109

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Árbol de Problemas – Inversiones Ducor Ltda.	13
Tabla 2: Los 14 principios de Fayol	27
Tabla 3: Contribuciones Teóricas a la Calidad	28
Tabla 4: Concepto Gestión de Procesos	37
Tabla 5: Fuentes y Técnicas de Información	46
Tabla 6: Proceso Registro de inmuebles	49
Tabla 7: Proceso Estudio de solicitudes	49
Tabla 8: Proceso Alistamiento y recibo de inmuebles	50
Tabla 9: Proceso Entrega de Inmuebles	50
Tabla 10: Proceso de Gestión comercial	50
Tabla 11: Proceso de Gestión directiva y financiera	51
Tabla 12: Proceso Gestión humana	51
Tabla 13: Proceso de Gestión contable	51
Tabla 14: Proceso Gestión de Cartera	51
Tabla 15: Proceso Tesorería	52
Tabla 16: Proceso de Mantenimiento	52
Tabla 17: Proceso de TIC's	52
Tabla 18: Proceso de Documentación y archivo	52
Tabla 19: Caracterización de Procesos – Registro de Inmuebles	57
Tabla 20: Caracterización de procesos – Estudio de Solicitudes	58
Tabla 21: Caracterización de procesos – Alistamiento y Recibo de Inmuebles	59
Tabla 22: Caracterización de procesos – Entrega Inmuebles	60
Tabla 23: Caracterización de procesos – Gestión Directiva y Financiera	61
Tabla 24: Caracterización de procesos – Gestión Comercial	63
Tabla 25: Caracterización de procesos – Proceso de Gestión Humana	66
Tabla 26: Caracterización de procesos – Gestión Contable	69
Tabla 27: Caracterización de Procesos – Gestión de Cartera	74

Tabla 28: Caracterización de Procesos – Tesorería	75
Tabla 29: Caracterización de Procesos – Mantenimiento	77
Tabla 30: Caracterización de Procesos – TIC's	78
Tabla 31: Caracterización de procesos – Documentación y Archivo	79
Tabla 32: Resumen Caracterización Procesos Operativos o Misionales	100
Tabla 33: Resumen Caracterización Procesos Directivos o Estratégicos	100
Tabla 34: Resumen Caracterización Procesos de Apoyo y de Gestión	101
Tabla 35: Ficha de indicador – Matrícula de inmueble	111
Tabla 36: Ficha de indicador – Matrícula clientes propietarios	111
Tabla 37: Ficha de indicador – Respuesta estudio de solicitudes	112
Tabla 38: Ficha del indicador – Estudios de Solicitudes Asegurados	112
Tabla 39: Ficha de indicador – Elaboración de Contratos	113
Tabla 40: Ficha de indicador – Revisión contrato de arrendamiento	113
Tabla 41: Ficha de indicador – Cumplimiento de inspecciones	114
Tabla 42: Ficha de indicador – Inmuebles desocupados por mes.	114
Tabla 43: Ficha de indicador – Inmuebles arrendados por mes	115
Tabla 44: Ficha de indicador – Ordenes de servicio autorizados para solicitud de reparación.	116
Tabla 45: Ficha de indicador – Ejecución de órdenes de trabajo	116
Tabla 46: Ficha de indicador - Mantenimiento de Inmueble para entrega en arrendamiento	117
Tabla 47: Formato de seguimiento de indicadores de gestión	119

LISTADO DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Plan metodológico	48

INTRODUCCIÓN

Con el cambio existente del mundo se plantea la necesidad de que las empresas adopten ventajas que se conviertan en factores de éxito capaces de responder de manera efectiva las exigencias de ese mundo cambiante, consecuente con la evolución tecnológica, informativa, entre otros, ha repercutido que los clientes hagan constantes requerimientos a los servicios o productos que adquieren o consumen. En respuesta a esto las organizaciones como inversiones Ducor Ltda., comprenden la importancia de diseñar modelos que permitan fortalecer su estructura organizacional en este aspecto, es por todo lo anterior que se dará paso al diseño de un modelo de gestión por procesos.

La génesis de este proyecto se enfoca puntualmente a diseñar un modelo de gestión para dar orden lógico y consecutivo a los procesos que se manejan al interior de la empresa inversiones Ducor Ltda. Consecuente con esto se desarrollan cinco objetivos, el primero de ellos describe todos los procesos, su situación y problemática actual; el segundo caracteriza cada uno de los procesos citando actividades, alcances, entradas, salidas y flujo de procesos; el tercero busca establecer la complejidad de cada proceso identificado en la organización, por su parte, con el desarrollo del cuarto objetivo se procede a documentar los procedimientos de cada uno de los procesos, y por último, pero no el menos importante, precisa de establecer un método para el seguimiento y medición de los procesos.

En el ámbito profesional como Administradores de Empresas el interés es conocer el contexto organizacional y administrativo como factores interdependientes de las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos organizacionales y cómo el desarrollo de los objetivos planteados tiene una relación positiva en citados factores. Por otra parte, el interés académico que permite desarrollar investigación

austera orientada al aprendizaje y desarrollo del presente trabajo de grado. Dado lo anterior, se considera que dentro del marco de la teoría administrativa permite la aplicación del proceso administrativo sea claro y oriente el desarrollo de cada uno de los objetivos y supone a la vez que pueda ser aplicado a la empresa con motivos de mejora.

El alcance de este proyecto permite a futuro servir de guía o apoyo para proyectos siguientes de esta empresa, presenta limitaciones de implementación por cuanto las políticas administrativas de Inversiones Ducor Ltda., deben ser evaluadas para tales fines.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La implementación de la calidad en una organización implica mejorar permanentemente la eficiencia y eficacia de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo para la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes. (Pérez Fdez. de Velasco, 1994) Sin una buena planificación y control, el aumento de la capacidad de organización acabará con el rendimiento de los procesos, para esto los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) impulsan a que se implementen una estructuración de los procesos mediante modelos de gestión que ayuden al mejoramiento de la eficiencia y eficacia.

Inversiones Ducor Ltda., se proyecta como una empresa líder en el sector inmobiliario, en la región centro y norte del Valle del Cauca, dejando de ser una empresa tradicionalista apuntando a la mejora de los procesos de prestación de sus servicios para adoptar estrategias competitivas que le permitan posicionarse como la inmobiliaria líder en el mercado.

En Inversiones Ducor Ltda., no se tiene una idea clara sobre los procesos existentes dentro de la organización, los cuales se deben llevar a cabo para una buena prestación del servicio, haciendo que se desarrollen procesos, procedimientos, actividades y tareas innecesarias, las cuales desenfocan la misión u objetivo principal de la prestación de servicios de la empresa.

Debido a esto, la empresa evidencia una baja organización estructural, afectando el desarrollo de los procesos, la satisfacción del cliente y la orientación gerencial. Además, el no contar con la normalización de los documentos y los procedimientos genera un mayor desgaste a la organización disminuyendo su control y la atención pertinente al cliente.

Tabla 1: Árbol de Problemas – Inversiones Ducor Ltda.

Poca motivación para el desarrollo de la labor asignada	Retiro de los clientes propietarios y/o arrendatarios	Estancamiento de procesos
Bajos niveles de productividad	Baja satisfacción de los clientes	
Destinación de horas extras por parte del personal para cumplir lo asignado	Incumplimiento ante los clientes	Entorpecimiento de tareas relacionadas
Retrasos en las tareas asignadas		
SOBREASIGNACIÓN DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA		
Asignación de labores de un área a personal de diferentes áreas (por ejemplo, asignación de muestra de inmuebles a personal de oficina)		
Desconocimiento del volumen de tareas asociadas a cada actividad	Baja disponibilidad de recurso humano dentro de la empresa	
No se dispone de procedimientos que permitan conocer la complejidad de cada actividad		
No se encuentran caracterizados los procesos de la organización		

Fuente: las autoras, 2017

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se deben diseñar los procesos de la Empresa Inversiones Ducor Ltda.?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Cuáles son los procesos actuales de Inversiones Ducor Ltda.?
2. ¿Cuáles son los elementos y sus interacciones que conforman los procesos de la empresa Inversiones Ducor Ltda.?

3. ¿Cómo analizar la complejidad de los procesos de la empresa Inversiones Ducor Ltda.?
4. ¿Cómo formalizar los procesos de la empresa Inversiones Ducor Ltda.?
5. ¿Qué método se debe establecer para el seguimiento y control de los procesos en Inversiones Ducor Ltda.?

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, para enfrentar los retos de competitividad y productividad, las organizaciones requieren modelos de gestión que permitan la efectividad de sus procesos para la satisfacción de los clientes y, es a través del diseño un sistema de gestión de la calidad que pueden enfrentar dichos retos.

El sistema de gestión de calidad hace referencia (Camison, Cruz, & González, 2006) a la forma como una organización desarrolla la gestión empresarial relacionada con la calidad, en estos sistemas la estructura organizacional y la documentación de procesos permite alcanzar los objetivos trazados de cara a la calidad y por supuesto, cumplir con los requisitos esperados del cliente.

Los sistemas de gestión de calidad se relacionan con verificar y evaluar las formas y razones de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, haciendo énfasis en la documentación de cada proceso y procedimiento para tener soporte claro que justifique o compruebe que si se realizó. (Camison, Cruz, & González, 2006)

Otro elemento de gran relevancia dentro de los sistemas de gestión de calidad, corresponde a un factor clave que determina la forma en cómo son llevadas a cabo las tareas en la organización, y este es, la gestión por procesos, por medio de la cual se identifica la verdadera naturaleza de la empresa, y se permite que esta dedique mayores esfuerzos a las actividades que generan valor para sus clientes (Camison, Cruz, & González, 2006).

En consideración a dichas definiciones la realización de este trabajo se justifica para los investigadores desde la perspectiva de fortalecimiento de sus competencias profesionales al desarrollar diferentes actividades tales como análisis

organizacional, caracterización de procesos, documentación de procedimientos, entre otras, cada una de las cuales guarda relación con los saberes adquiridos en los estudios como Administradores de Empresas; por su parte para INVERSIONES DUCOR LTDA., este proyecto genera los siguientes impactos positivos a nivel organizacional:

- Beneficios de imagen: favoreciendo la comercialización y prestación de los servicios inmobiliarios, siendo igualmente, un factor de éxito.
- Beneficios en la gestión organizacional: al documentar y controlar los procesos del área logística en Inversiones Ducor Ltda. aclarando la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas y, aumentando la eficacia y la productividad.
- Beneficios económicos: conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes, por la reducción de los costos derivados de las no conformidades.
- Eliminación de errores: al normalizar los procesos y estar bajo control y al examinar todas las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes.

Todo este conjunto de beneficios permitirá a Inversiones Ducor Ltda., el fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado tulueño y vallecaucano, logrando acercarla cada vez más a la posición líder del sector en la localidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión por Procesos para la empresa Inversiones Ducor Ltda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los procesos actuales de la empresa Inversiones Ducor Ltda.
2. Caracterizar los procesos identificados en la empresa.
3. Desarrollar instrumento de análisis que permita conocer la complejidad de los procesos en la empresa Inversiones Ducor Ltda.
4. Documentar los procedimientos derivados de cada uno de los procesos identificados en Inversiones Ducor Ltda.
5. Establecer un método para el seguimiento y medición de los procesos de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

Un recorrido por la Gestión de la Calidad y la Realidad Empresarial

Para reconocer la importancia de una buena gestión de la calidad se debe tener en cuenta la historia del movimiento por la Calidad, la cual permite reconocer los inicios de su implementación y cómo ésta ha contribuido al progreso y mejoramiento continuo de las organizaciones. La evolución de la Calidad no muestra una secuencia cronológica, sino que por el contrario, se va conectando una de la otra, recogiendo de cada uno los aportes y dinámicas que ayudan a enriquecer el concepto de Calidad (Camison, Cruz, & González, 2006).

A lo largo de la historia se observa la necesidad del hombre por satisfacer sus requerimientos más elementales para poder subsistir, estos rasgos se pueden identificar en la primera generación de la Calidad donde el ámbito de interés se enfocaba solo en la inspección y auditoría realizada por los artesanos, los cuales tenían la capacidad de inspeccionar sus productos, transmitiendo su conocimiento a sus aprendices garantizando así la cadena de calidad (Camison, Cruz, & González, 2006).

Esta primera etapa, donde el trabajador tenía una total responsabilidad en la fabricación del producto y el control total de la calidad de su trabajo, se mantuvo sólo hasta finales del siglo XIX, momento en el que la Revolución Industrial impulsó una desintegración artesanal conduciendo a la división del proceso productivo en varias etapas, especializando a los obreros e imponiendo la estandarización de la calidad (Camison, Cruz, & González, 2006); es allí, cuando aparece personal con la función exclusiva de inspeccionar la calidad de los productos, siendo nombrados inspectores de calidad, iniciando la etapa de la calidad por inspección.

Años más tarde, al evidenciar algunos problemas suscitados en la producción en serie, la calidad se enfoca hacia la eliminación de los productos defectuosos; por primera vez, se introducen los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, examinaban de cerca los productos terminados para detectar sus defectos y errores, procediendo a tomar medidas necesarias para tratar de evitar que el consumidor recibiera productos defectuosos (Pérez Fdez. de Velasco, 1994). En esta etapa, la Calidad se orientó a la detección y corrección de los fallos, dejando de lado las causas reales de los mismos, lo que se conoció como enfoque de acción correctiva, cuya responsabilidad recaía en los inspectores, quiénes además de valerse de la inspección visual, empezaron a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones con estándares preestablecidos.

No obstante, el mundo, y en especial, las grandes potencias atravesaban por diversos cambios políticos (algunos de los cuales fueron detonantes de la II Guerra Mundial) lo cual llevó a concebir la calidad como la búsqueda para obtener el producto deseado, en el momento justo y en la cantidad justa, introduciendo así la tercera etapa en la evolución de la gestión de calidad, el Control Estadístico de Procesos. (Pérez Fdez. de Velasco, 1994)

Posterior a la II Guerra Mundial, se tienen aportaciones representativas de Walter A. Shewhart, considerado el padre del CEC (Control Estadístico de la Calidad); su aporte enfocó la orientación del control en el proceso, en los problemas de línea de producción y no en el producto terminado, para tal fin desarrolló una herramienta que denominó gráficos de control, los cuales le permitían determinar si un proceso se encuentra funcionando dentro de sus requerimientos (Camison, Cruz, & González, 2006). Con este aporte, Shewhart demostró que existen variaciones en los procesos los cuales imposibilitan que se realicen siempre igual, por lo que propone buscar límites aceptables para la producción, o límites de aceptación, que podían visualizarse a través de los gráficos de control, y la calidad consistía en mantenerse dentro de los límites aceptables.

En paralelo a estos sucesos, en Occidente, por el año 1946, se fundó la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (American Society of Quality Control, ASQC), que, a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, promovió el uso de las técnicas estadísticas para el control de la calidad de todo tipo de productos. (Camison, Cruz, & González, 2006).

Sin embargo, a pesar del avance estadounidense, en Japón, el Dr. William Edwards Deming (discípulo de Shewhart), junto a Joseph Juran, introdujeron técnicas y nociones sobre calidad diferentes a las que estaban siendo utilizadas en el resto del mundo, reconociendo esta etapa como el aseguramiento de la calidad. Ellos, junto con la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), empezaron a promover la idea de hacer las cosas bien desde la primera vez (Benavides Velasco & Quintana García, 2003), para así disminuir costos, satisfacer al cliente y lograr un nivel de competitividad acorde a las exigencias del mercado, diferenciando así, esta etapa de la evolución de la gestión de calidad.

El Dr. Deming, fue un teórico con grandes aportes al mundo de la calidad, destacando dentro de estos, el primer esquema conceptual de un ciclo continuo de calidad, conocido como el “Ciclo de Deming”, o “Ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)”, resaltando también otras aportaciones como el modelo de “cero defectos” basado en catorce principios, sentando las bases para una nueva etapa de calidad, en la que, esta actividad ya no correspondía únicamente al área de producción, sino que empezaba a consolidarse como una actividad fundamental y en la que debían intervenir desde obreros hasta gerentes con el fin de lograr las metas empresariales. (Camison, Cruz, & González, 2006)

Una década más tarde, en 1956 Armand V. Feigenbaum publicó el libro Total Quality Control, en el que hace un mayor énfasis con respecto a que la calidad debe extenderse a todas las áreas de la organización, donde por medio de la calidad total se puede llegar a la excelencia corporativa. (Camison, Cruz, & González, 2006).

Dentro de este periodo surgen los modelos de excelencia, tales como el Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo EFQM, la norma ISO 9000, entre otros.

En esta misma década, surgiría un aporte de gran importancia desde la biología en cabeza de Ludwig Von Bertalanffy, principal expositor del *enfoque sistémico*, y con el cual se cambiaría en gran medida el entendimiento de la realidad, al respecto Chiavenato (2001) explica:

Con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidenció con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en biología a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas científicas como psicología, sociología, etc., hasta llegar a la administración. En la actualidad la teoría de sistemas se aplica a todos los tipos de sistemas vivos, desde los virus hasta las sociedades. Los seres vivos son sistemas abiertos que tienen entradas y salidas en relación con el medio ambiente.

El enfoque sistémico redefinió la forma en cómo se veían las organizaciones, pues dejaron concebirse como entes inmutables por factores externos, a considerarse como un elemento más del entorno en el que se encontrasen inmersas, con la capacidad de generar modificaciones a éste, al mismo tiempo que podían ser afectadas por las diversas dinámicas del mismo; esto permitió la evolución de las teorías de la calidad, que, a partir de este momento se orientaron a considerar como punto de partida las necesidades del cliente, elemento, hasta entonces rezagado, al considerarse un factor externo a la organización, y por tanto irrelevante.

Es así, como años más tarde, John Oakland unió las ideas más representativas de la calidad, según los diferentes expertos mundiales, en un modelo que llamó calidad total en su libro *“Administración Total de la Calidad en 1993”*. Así, según la Sociedad para la Promoción y Reconstrucción Industrial, la Calidad Total es una conjunción de ideas que forman “un sistema de gestión o filosofía gerencial a través del cual

las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del usuario, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de los que disponen: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.” (Benavides Velasco & Quintana García, 2003).

Enfoques más recientes surgen a mediados de los años 90 con un nuevo modelo originado también en tierras orientales, llamado Gestión de la Calidad Total – TQM por sus siglas en inglés – acompañada de prácticas administrativas como la reingeniería de procesos popularizada por Hammer & Champy en 1993, y llevando por completo la concepción de la calidad como una actividad orientada a los procesos organizacionales (Camison, Cruz, & González, 2006), y dando nacimiento así a lo que se conoce hoy en día como gestión por procesos.

La gestión por procesos, tomando como base la teoría general de los sistemas concibe a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes donde ninguno de estos puede funcionar de forma aislada, estableciendo entonces que una empresa debe entenderse como un conjunto de procesos interrelacionados cada uno de los cuales requiere entradas y produce salidas que serán destinadas a otro proceso, todo en búsqueda del fin último empresarial, la satisfacción del cliente. (Camison, Cruz, & González, 2006); surgen conceptos asociados como los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

La familia de normas ISO 9000 y específicamente la Norma ISO 9001 busca establecer las directrices básicas para el adecuado funcionamiento de un Sistema de Gestión de la Calidad; en su versión más reciente explica que mediante el SGC se gestionan los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes, además es el SGC el que posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones de largo y corto plazo. (ICONTEC, 2015)

Un elemento de gran importancia asociado a los Sistemas de Gestión de Calidad, es la documentación, actividad en la que se fundamenta la mejora continua, puesto que la información almacenada durante el proceso de documentación es la que permitirá a la empresa evaluar los resultados del Sistema y definir las acciones de mejora pertinentes (Pérez Fdez de Velasco, 2012); motivo por el que se considera pertinente ahondar en los procesos de documentación empresariales.

Consecuente con la historia, se encuentra que existen varias teorías sobre los indicios de la documentación, algunos teóricos sitúan el nacimiento de la gestión de la documentación a la invención del papel en China, hace aproximadamente 4500 años a.C., esto a su vez tenía un marcado carácter patrimonial y administrativo, sin embargo, con el tiempo fue perdiendo su valor. A finales del siglo XVIII, durante todo el XIX se retomó al servicio de la investigación histórica. A fines del siglo XIX surge la figura del récord manager (gestor de documentos) y posteriormente la aceptación del término Récord Management (Gestión de Documentos). Posterior a la segunda mitad del siglo XX, la disciplina comenzó a centrarse en las necesidades que las organizaciones tenían de gestionar su documentación, así como de la investigación, la historia y la cultura. (Benavides Velasco & Quintana García, 2003)

Lo anterior permite evidenciar la importancia de la práctica documental, y es que, sin duda alguna, desde la Antigüedad las personas han registrado sus ideas, comportamientos, actividades a través de documentos en diferentes soportes, además, en función de dicha necesidad los soportes en los que se registra esa información se han diversificado y han evolucionado hasta el presente, teniendo ya no solo el papel (considerado incluso obsoleto) sino también medios digitales soportados en las nuevas tecnologías (Benavides Velasco & Quintana García, 2003).

Para terminar, se tiene entonces que la gestión de la calidad es un concepto dinámico y que varía constantemente adecuándose a los nuevos contextos sociales y económicos, por lo cual se debe concebir en las empresas como un proceso de nunca acabar, el cual debe apoyarse en diversas metodologías para lograr los mejores resultados posibles, metodologías tales como la documentación para tener elementos de evaluación del SGC.

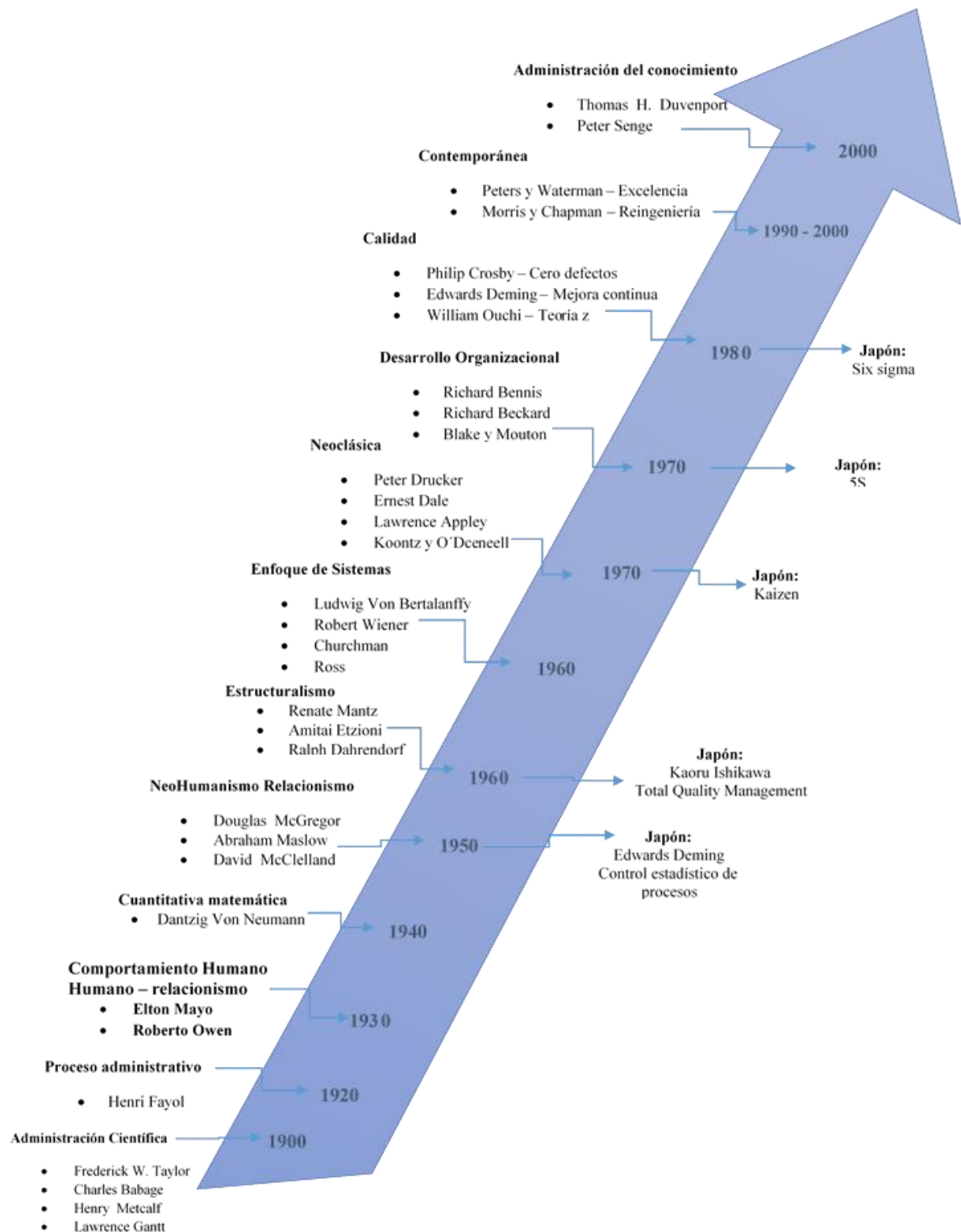
4.2 MARCO TEÓRICO

En consideración de la temática a tratar se presenta a continuación el compendio de teorías que se consideran de necesario conocimiento para el desarrollo de la presente investigación; el primer tema a tratar corresponde al proceso administrativo, siendo el teórico Henri Fayol de gran importancia al ser el primero en proponer una estructura para el proceso administrativo; tratando posteriormente aspectos relacionados con la calidad mediante aportaciones realizadas entre otras, por Williams Edward Deming y Kaoru Ishikawa y finalmente abordando en el enfoque de la teoría de sistemas cuyo principal expositor fue Ludwig Von Bertalanffy.

4.2.1 La administración y el proceso administrativo

El término “administración” ha atravesado a lo largo de la historia grandes cambios marcados mediante corrientes teóricas apoyadas por diferentes autores, cada uno de los cuales ha ayudado desde su punto de vista a complementar y enriquecer el conocimiento existente referente a la forma de cómo desarrollar adecuadamente las actividades de gestión en una organización. En la Ilustración 1 se muestra la línea temporal de las diferentes teorías que han existido, así como su autor y principales contribuyentes.

Ilustración 1: Línea de tiempo teorías de la administración



Fuente: (Munch, 2007)

Otro autor en diseñar y exponer el “proceso administrativo” fue el francés Henri Fayol quien en el año de 1916 publicó su obra *Administración industrial y general*, quien además fue el primero en aportar a lo que sería la “Teoría Clásica de la Administración” que cambiaba el enfoque en las tareas propuesta en años anteriores por Frederick Taylor, por un énfasis en la estructura organizacional (Chiavenato, 2001).

Uno de los postulados de Fayol estableció que en toda organización, indiferente de la naturaleza de su actividad se presentan seis (6) funciones básicas que son (Chiavenato, 2001):

- Funciones técnicas: relacionadas con la fabricación de bienes y servicios;
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio;
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales;
- Funciones de seguridad: relacionadas la protección y preservación de los bienes y las personas;
- Funciones contables: relacionadas con inventarios, registros, balances y costos;
- Funciones administrativas: relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, manteniéndose por encima de ellas.

Por otra parte, durante el ejercicio de estas actividades, así como cualquier situación que pudiese presentarse en una empresa, de acuerdo con Fayol siempre debían tenerse en cuenta una serie de catorce (14) principios que ayudarían a solucionar los inconvenientes y alcanzar los objetivos propuestos (Ver Tabla 2 en la página siguiente).

Al profundizar en la explicación de las funciones existentes en la organización expuestas por Fayol, y específicamente en las Funciones Administrativas es cuando surge el proceso administrativo, reflejado en lo que este autor presentó como elementos de la administración, los cuales son cinco (5) (Chiavenato, 2001):

1. Prever: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: constituir el doble organismo material y social de la empresa.
3. Mandar: dirigir y orientar el personal.
4. Coordinar: juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas.

Tabla 2: Los 14 principios de Fayol

División del trabajo	La labor será más eficiente con la especialización del personal.
Autoridad	Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.
Disciplina	Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas
Unidad de mando	Cada empleado debe tener un solo jefe.
Unidad de dirección	Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidos por un solo jefe.
Iniciativa	Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.
Subordinación del bien común	Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.
Remuneración	Las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
Centralización	Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.
Cadena escalar	Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe.
Orden	Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesiten.
Equidad	Los gerentes y la empresa deben ser justos.
Estabilidad	La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.
Espíritu de grupo	Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de ésta.

Fuente: (Munch, 2007)

Posterior a las aportaciones de Fayol existieron diversos aportes de gran importancia como el enfoque burocrático de Max Weber y el enfoque humanístico (o Teoría de las Relaciones Humanas) de Elton Mayo, hasta que a mediados del siglo XIX en Japón surge el concepto de “calidad”, enfoque inicialmente abordado por Edwards Deming (Munch, 2007).

4.2.2 Calidad y la Gestión por Procesos

Al igual que otros aspectos internos de una organización como lo son las finanzas, marketing, recursos humanos, la calidad debe ser objeto de gestión. Los aportes de diferentes autores han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo una serie de requisitos que ayudan al logro de la mejora continua.

En las teorías de la Calidad se tienen 5 aportes efectuados por referentes en el tema, los cuales se presentan resumidos en la Tabla 3.

Tabla 3: Contribuciones Teóricas a la Calidad

José Juran	Para Juran la administración de calidad se basa en la llamada : Trilogía de la calidad : • Planear, Controlar, y mejorar la calidad
W. Edwards Deming	Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrolló los 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad.
Philip Crosby	Basó sus aportes en la teoría de cero defectos mediante 4 principios absolutos, de los cuales propuso 14 pasos para mejorar la calidad. Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto.
Kaoru Ishikawa	Fue el primer autor que trató de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal establece características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en el libro: Qué es el control total de calidad.
Feigenbaum	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad establece un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra su puesta en marcha.

Fuente: Adaptado (Camison, Cruz, & González, 2006)

4.2.3 Teoría general de los sistemas

Esta teoría surge de las aportaciones de Ludwig Von Bertalanffy, biólogo que publicó diversas investigaciones durante 1950 y 1968. (Munch, 2007).

Por medio de esta teoría se introduce el concepto de sistemas para entender los diversos fenómenos de la realidad, en el campo administrativo su principal aporte consiste en cambiar el entendimiento de la realidad organizacional como un ente inmodificable por factores externos, para concebirla como un sistema abierto en el cual existe una interacción permanente con el entorno que lo rodea. (Munch, 2007)

Para entender con mayor claridad el enfoque sistémico se hace necesario abordar la definición de sistema, así como los elementos que componen el mismo, teniendo al respecto las aportaciones de Chiavenato (2001) quien lo define como:

- a. Un conjunto de elementos (que son partes u órganos componentes del sistema), esto es, subsistemas;
- b. Los elementos se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos;
- c. Desarrollan una actividad o función (que es la operación, actividad o proceso del sistema);
- d. Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema).

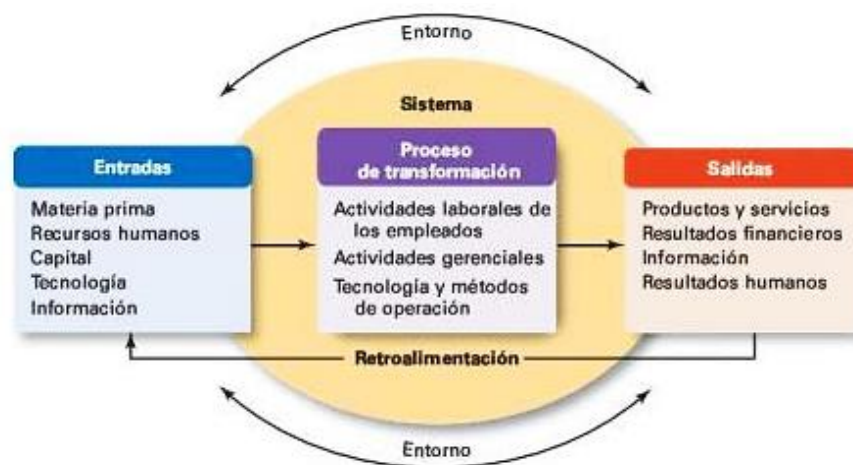
En función de estas cuatro características, el sistema es un todo organizado con lógica. Este aspecto de totalidad e integridad es el fundamento del sistema. Cuando se habla de naturaleza sistémica, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor (o diferente) que la suma de sus partes. Para funcionar, el sistema requiere los siguientes parámetros:

- a) Entradas o insumos (inputs): todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar, ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.

- b) Operación o procesamiento: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada (sean recursos materiales - máquinas y equipos o materiales-, sean recursos humanos o recursos financieros -dinero y créditos-) se procesa en los subsistemas específicos, es decir, especializados en procesarlos.
- c) Salidas o resultados (outputs): todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente. Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.
- d) Retroacción o retroalimentación (feedback): retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, que influyen en su funcionamiento. La retroacción o retroalimentación es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos.

En consideración, se tiene entonces el esquema representativo de la organización como sistema abierto (Ver ilustración 2)

Ilustración 2: La organización como sistema abierto



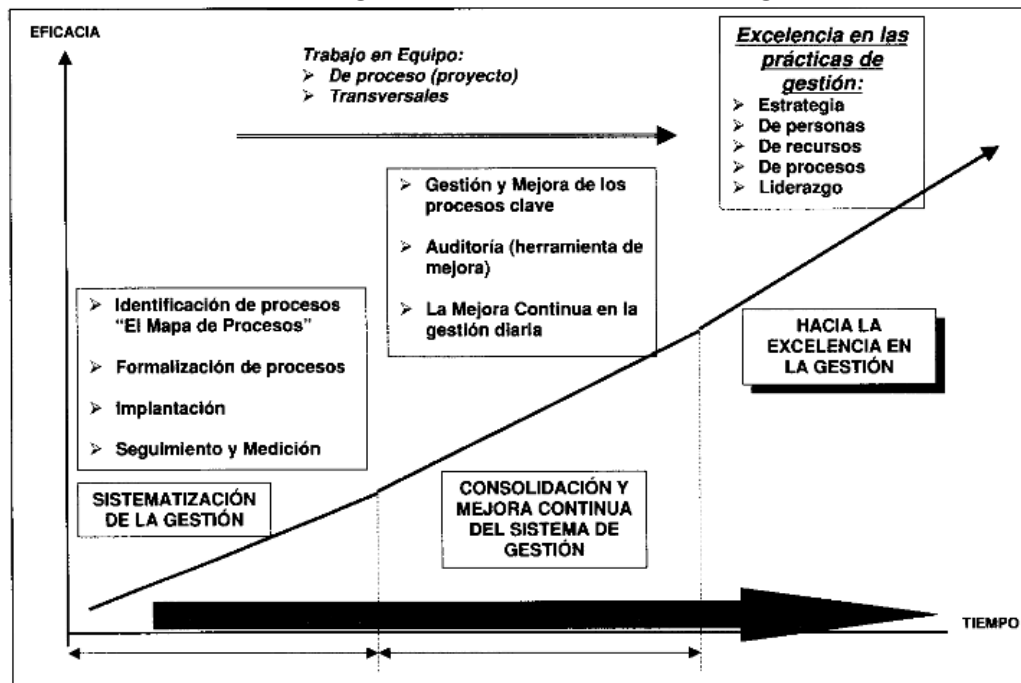
Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

4.2.4 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos

Un Sistema de Gestión por Procesos como herramienta clave para el desarrollo organizacional no puede ser diseñado e implementado sin seguir un orden preciso que conlleve a una concepción adecuada del mismo, es por ello, que diferentes autores proponen sus propios modelos para el diseño de implementación de los SGC, entre estos se encuentran Pérez Fernández (2004) quien expone una visión estratégica del desarrollo de una empresa en tres fases, a saber:

- Sistematización de la gestión: “todo aquello que repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz... Identificando los diferentes procesos de la empresa se construye el Mapa de Procesos, todo ello de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar... Al normalizar la ejecución de procesos de la empresa, se aporta eficiencia y eficacia”
- Consolidación y mejora del sistema de gestión: se requiere de un proceso generalmente largo para consolidar la gestión sistemática, siendo la auditoria interna una de las principales herramientas para cumplir tal objetivo.
- Hacia la excelencia de la gestión: a esta fase se conoce también como excelencia en la gestión, aunque no deja de lado el camino del mejoramiento, pues este debe entenderse como un camino sin fin.

Ilustración 3: Visión estratégica del desarrollo de la organización



Fuente: (Pérez Fdez de Velasco, 2012)

Con respecto a la gestión por procesos, el Instituto Andaluz de Tecnología determina que para dotar de un enfoque basado en procesos al sistema de gestión organizacional se deben ejecutar los siguientes cuatro pasos:

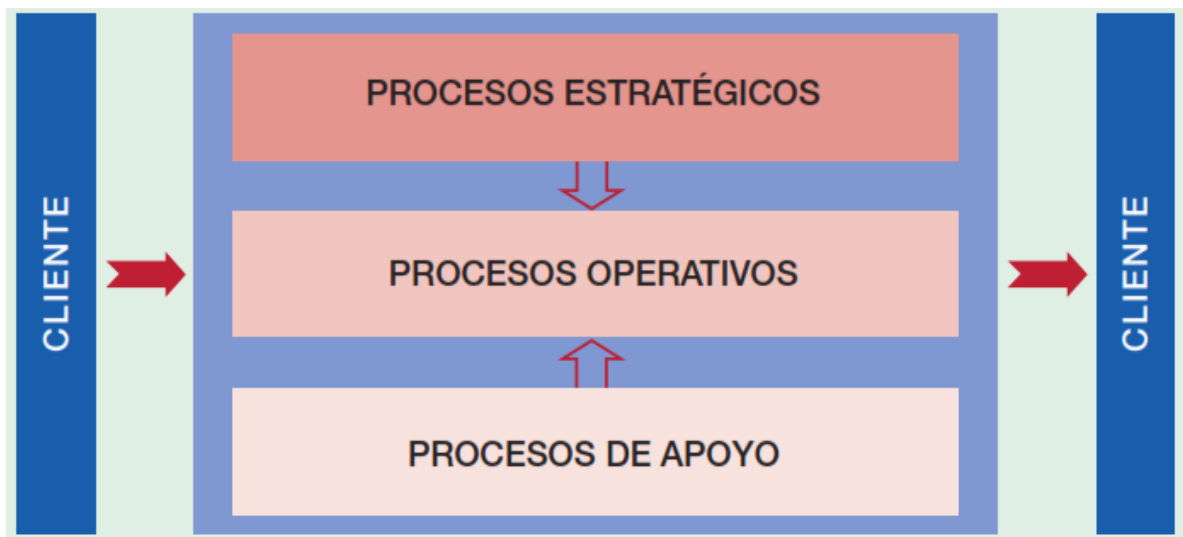
1. "Identificación y secuencia de procesos.
2. Descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado."

Para desarrollar adecuadamente el primer paso, la herramienta recomendada es el Mapa de Procesos, definiéndose este como "representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión" (Instituto Andaluz de Tecnología, s.f.).

La elaboración de un mapa de procesos requiere de la previa reflexión sobre los tipos de procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa, teniéndose en cuenta que no existe ninguna regla específica para tal caso, aunque existe una marcada tendencia a clasificarlos en tres grupos principales:

- Procesos Estratégicos: “como aquellos procesos que están vinculado al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo.” (Instituto Andaluz de Tecnología)
- Procesos Operativos: “aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.”
- Procesos de Apoyo: “dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.”

Ilustración 4: Ejemplo de estructura de un mapa de procesos



Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, s.f.)

Una herramienta que ayuda a facilitar el entendimiento de los procesos de una empresa corresponde a los flujogramas, estos son esquemas gráficos que basados en una simbología específica representan el paso a paso que se debe seguir para el desarrollo de las actividades que componen un proceso; a continuación, se presenta la simbología utilizada para la elaboración de flujogramas, siendo su conocimiento un factor de gran importancia para garantizar el completo entendimiento de estos.

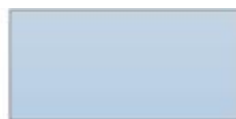
- Símbolo de Inicio / Final

“El símbolo de terminación marca el punto inicial o final del sistema. Por lo general, contiene la palabra "Inicio" o "Fin".” (Smartdraw, s.f.)



- Símbolo de acción o proceso

“Un rectángulo solo puede representar un solo paso dentro de un proceso ("agregar dos tazas de harina"), o un subproceso completo ("hacer pan") dentro de un proceso más grande.” (Smartdraw, s.f.)



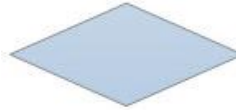
- Símbolo del Documento Impreso

“Un documento o informe impreso.” (Smartdraw, s.f.)



- Símbolo de Decisión o Ramificación

“Un punto de decisión o ramificación. Las líneas que representan diferentes decisiones surgen de diferentes puntos del diamante.” (Smartdraw, s.f.)



- Símbolo de Proceso Predefinido

“Indica una secuencia de acciones que realizan una tarea específica incrustada dentro de un proceso más grande. Esta secuencia de acciones podría describirse con más detalle en un diagrama de flujo separado.” (Smartdraw, s.f.)



- Símbolo de la Base de Datos

“Indica una lista de información con una estructura estándar que permite buscar y ordenar.” (Smartdraw, s.f.)



4.2.5. Indicadores de Gestión

Las empresas que han gestionado la calidad desde enfoques técnicos la han medido a través de la acción sobre características «objetivas», que son normalmente controladas con indicadores operativos y cuantificables procedentes de información interna a la empresa, como productos rechazados, tiempo de preparación de máquinas, número de averías o número de reclamaciones. Este tipo de medidas internas se caracterizan por que son determinadas y calculadas por las personas de la organización. (Camison, Cruz, & González, 2006)

Se tiene entonces que un Indicador de Gestión corresponde a una relación matemática cuyo resultado permite conocer avances relevantes sobre el desempeño de la gestión organizacional, además de proveer una serie de datos continuos en el tiempo para la realización de proyecciones sobre la evolución de las actividades de gestión desarrolladas al interior de la organización.

Beltrán Jaramillo presenta un conjunto de elementos que se debe tener en cuenta durante la construcción y difusión de un nuevo indicador, destacándose: nombre, forma de cálculo/operación matemática, unidades de medida y glosario (solo si es necesario).

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Concepto de Proceso

A continuación, se relacionan los conceptos de diferentes autores para precisar qué es un proceso:

Según H. James Harrington (1993) define proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.

Por otra parte, Roure, Moriño & Rodriguez Badal, (1997) IESE, definen modelo como “actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse”

De acuerdo con la ISO 9001:2015, se define proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (ICONTEC, 2015)

Continuando con José Antonio Pérez y Fernández de Velasco Madrid (1996) exponen que un proceso es “un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente ó mecanismo para transformar inputs en outputs. Un proceso es la forma natural de organización del trabajo.”

De acuerdo con estos conceptos se puede definir como proceso: “Una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado”

4.3.2. Concepto Gestión Por Procesos

Se presenta a continuación una recopilación de diferentes conceptos que han surgido a través de la historia en relación con el término “Gestión por procesos”

Tabla 4: Concepto Gestión de Procesos

CONCEPTO	AUTOR	DEFINICIÓN
Gestión	José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. 1996	Acción para que los objetivos fijados se cumplan.
	ISO 9000:2015	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
Gestión de procesos	Roure, Moriño & Rodríguez Badal (1997) IESE	La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en un seno están Interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.
	ISO 9001:2015	Conjunto de actividades para dirigir y controlar los procesos de la empresa.
Gestión por procesos	Gerardo Domínguez	Gestión organizacional centrada en la identificación y rediseño de sus procesos, de tal forma que estos sean pilares del desarrollo.

Enfoque basado en procesos	ISO 9001:2015	“La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.” (ICONTEC, 2015)
Mejoramiento de procesos de la Empresa	H. James Harrington (1993)	Metodológica sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados el centrarse en eliminar el desperdicio.
El mejoramiento de procesos y la paradoja de los procesos	Peter G.W.Keen	Se encuentran niveles dramáticos de mejoramiento de los procesos que no se trasladan en mejor desempeño del negocio. Se debe escoger el proceso correcto que hace la diferencia y hacerlo correctamente, para invertir en mejoramiento se debe identificar la oportunidad de los procesos.
Reingeniería de procesos	Michael Hammer & James Champy (1993)	Repensar fundamentalmente y rediseñar radicalmente los procesos del negocio para alcanzar dramáticamente mejoras en medidas críticas del desempeño como el costo, calidad, servicio y rapidez.

Fuente: recopilación de las autoras, 2017.

4.4 MARCO EMPRESARIAL

4.4.1 Historia de la Empresa

Inversiones Ducor Ltda., nace el 1 de marzo de 1994, con el nombre de Inmobiliaria ALFA Limitada, brindando servicios inherentes al área de construcción en respuesta a las necesidades de la comunidad; desde luego con el objetivo de conquistar nuevos mercados por medio de la administración de inmuebles en arrendamiento, venta y avalúos de inmuebles.

En 1998 cambia su nombre a Inversiones Ducor Ltda., nombre que abarca los apellidos de los dos fundadores Duque y Correa, con el objetivo de lograr una mejor recordación de marca.

Inversiones Ducor Ltda., por medio de su plan estratégico logró un crecimiento de forma eficiente, otorgando un alto grado de satisfacción a los propietarios de los inmuebles y sus arrendatarios; logrando consolidarse como una empresa líder en el sector inmobiliario. (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

Actualmente Inversiones Ducor Ltda. promociona y administra integralmente sus inmuebles en arrendamiento y venta, cuenta con la infraestructura humana y de recursos que permiten el desarrollo de procesos y la mejora continua en pro de la satisfacción plena de sus clientes.

4.4.2 Plan Estratégico Organizacional

MISIÓN

“Nuestra misión es brindar soluciones integrales en materia de servicios inmobiliarios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, mediante el profesionalismo, óptima administración de la información, análisis, disciplina y creatividad, contribuyendo permanentemente a mejorar la calidad de vida y bienestar de todos los grupos de interés de manera transparente y competitiva.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

VISIÓN

“Nuestra visión es ser reconocidos como una empresa líder en el mercado inmobiliario del Centro y norte del Valle del Cauca, con alta relevancia en la ciudad de Cali y su área de influencia consolidándose por la excelencia, eficacia y profesionalismo en la atención oportuna y satisfacción a los clientes, mediante altos estándares de calidad en sus servicios.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

POLÍTICA DE CALIDAD

“Nuestra política de calidad está centrada en brindar un excelente servicio de gestión que genere confianza, tranquilidad y fidelidad a nuestros clientes por medio de análisis creativamente disciplinado, trabajando en una cultura proactiva e innovadora en nuestros procesos, servicios e infraestructura y un mejoramiento continuo, respondiendo oportunamente a las necesidades del mercado y superando las expectativas de nuestros clientes, con un talento humano capacitado, orientado al compromiso y sentido de pertenencia.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

VALORES

“Responsabilidad: asumimos compromisos y retos por los cuales trabajamos día a día hasta el logro de estos, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, respondemos por nuestros deberes adquiridos con la sociedad” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Lealtad: nuestro equipo de trabajo respeta los valores de la empresa, además existe un fuerte compromiso con la misma y con la confianza depositada en cada uno de nosotros, somos fieles a nuestra empresa y a los principios y valores que profesamos.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Honestidad: se menciona como la congruencia entre los pensamientos, el sentir y el actuar de toda la familia Ducor. La sinceridad, coherencia, rectitud y transparencia guían nuestras acciones en los procesos organizacionales y personales contribuyendo así al aumento de la confianza de la sociedad en nuestra empresa.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Perseverancia: trabajamos con firmeza, disciplina y dedicación para el logro de nuestros objetivos, luchamos contra la adversidad con el fin de mejorar la vida de nuestros clientes y colaboradores.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

PRINCIPIOS DE INVERSIONES DUCOR LTDA.

“Interés por las personas: el respeto, participación y confianza son aspectos que se promueven dentro de la organización, con el fin de trabajar en equipo y motivar a cada integrante a contribuir con lo mejor de sí mismo. Impulsamos las mentes creativas e innovadoras en nuestra organización” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Enfoque en el cliente: trabajamos por comprender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de un marketing relacional que busca proporcionarles lo que necesitan, cuando lo necesitan. El compromiso está en crear buenas experiencias con todas las personas con las cuales nos relacionamos.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Orientación a la Innovación: innovamos continuamente los procesos para mejorar nuestro servicio y así, brindar una satisfacción total a nuestros clientes.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Disciplina: desarrollamos nuestras actividades con disciplina y orden con el fin de alcanzar el logro de todas las metas y objetivos planteados personal y organizacionalmente, caracterizándonos por el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con nuestros clientes.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Eficiencia: utilizamos de la mejor manera los recursos y medios que se poseen para responder de manera creativa a las necesidades de nuestros clientes o cambios del entorno, optimizando el uso de los recursos en el menor tiempo posible.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

“Flexibilidad: entendemos que lo único constante es el cambio, por ello nos adaptamos con flexibilidad a las transformaciones continuas que se producen en el entorno.” (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

PORTAFOLIO

Arrendamientos

Inversiones Ducor cuenta con un portafolio de inmuebles ajustable a las necesidades y requerimientos de los clientes en todos los sectores de la ciudad y una capacidad de respuesta que permite entregar una oferta de valor diferenciada. La calidad de vida y el bienestar de los clientes es nuestra razón de ser, por ello nuestra política de calidad está centrada en brindar un excelente servicio de gestión que genere confianza, tranquilidad y fidelidad a nuestros clientes por medio un mejoramiento continuo y una cultura proactiva e innovadora en nuestros procesos. (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

Descripción del Servicio (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

- Arrendamiento tradicional

Con esta modalidad, el propietario le confiere a la inmobiliaria la facultad de administrar su bien inmueble desde el momento en que se encuentre desocupado, donde obtiene el beneficio de total responsabilidad, cuidado y atención de la propiedad por parte de la empresa.

- Arrendamiento Express

El arrendamiento express le ofrece al propietario que no desea dejar su inmueble en administración, la opción de que una empresa con experiencia y confiabilidad realice todo el trabajo logístico correspondiente a la promoción y entrega del inmueble al arrendatario.

- Documento privado 8.5

Con el documento privado 8.5, el propietario tiene la opción de dejar su inmueble en administración aun cuando éste ya se encuentre arrendado. Esta modalidad se adquiere en caso de que el arrendatario SI cumpla con los requisitos exigidos por la empresa, de este modo, el dueño del predio obtendrá mayores beneficios y garantías.

- Documento privado 6.5

Bajo este modelo, el propietario tiene la opción de dejar su inmueble en administración, aun cuando éste ya se encuentre arrendado. El documento privado 6.5, se adquiere en caso de que el arrendatario NO cumpla con los requisitos exigidos por la empresa, sin embargo, es una excelente oportunidad para delegar su administración a una empresa con experiencia y confiabilidad.

Modalidades de Venta (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

- GPV (gestión promotora de venta)

Con esta modalidad, el propietario podrá obtener una estrategia promocional y publicitaria para anunciar su bien inmueble, este método permitirá llegar a una mayor cantidad de personas respecto al método tradicional, también contará con asesoría y acompañamiento legal con el fin de establecer relaciones de negociación justas.

- Venta tradicional

Por medio de la venta tradicional el propietario tendrá el beneficio de que oferte su inmueble mediante diversos canales de comunicación, también contará con asesoría y acompañamiento legal con el fin de establecer relaciones de negociación justas.

Avalúos (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

Más de dos décadas de experiencia certifican un servicio de alta calidad en cuanto a valoración de inmuebles, brindamos un servicio de gran calidad que ayuda a nuestros clientes a tomar las decisiones correctas. Ponemos a su servicio nuestro equipo profesional e idóneo, los cuales cuentan con una amplia experiencia en Avalúos, logrando establecer precios de mercado que permitan proceso de venta de manera eficaz, lo que nos ha permitido ofrecer a nuestros clientes un servicio con el profundo conocimiento de las propiedades y los sistemas de evaluación para cada caso. INVERSIONES DUCOR con los requisitos y normas exigidos para la certificación de sus avalúos.

Otros Servicios (Inversiones Ducor Ltda., 2017)

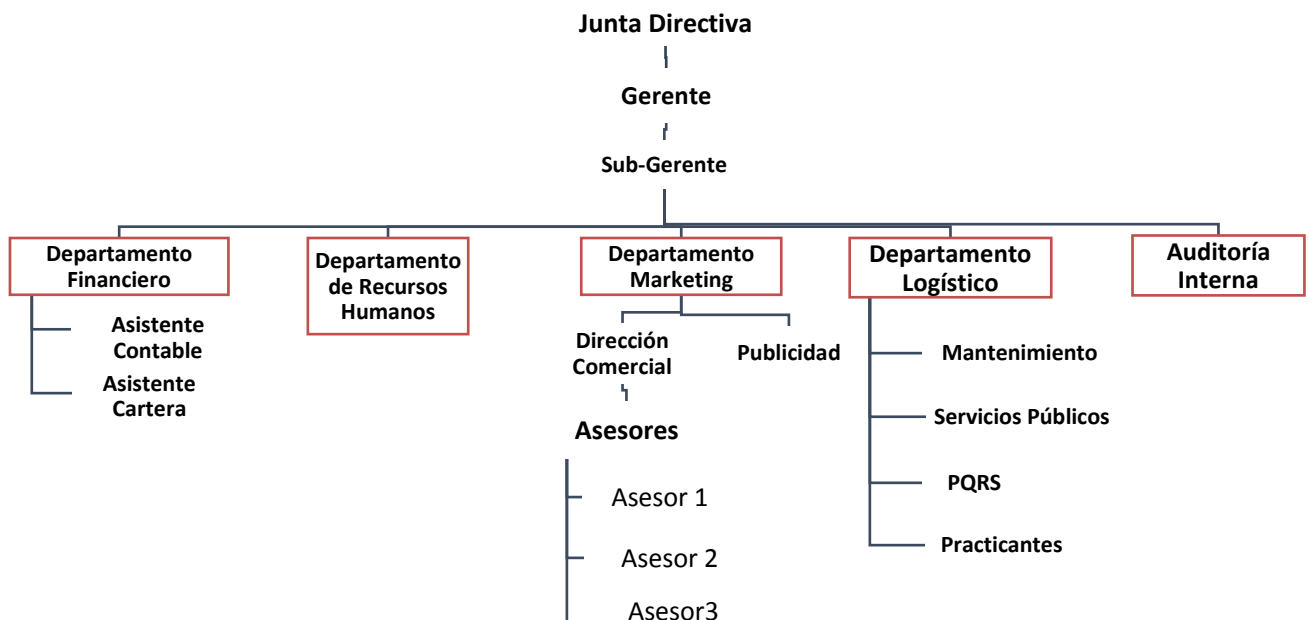
- Empalme

Siendo conocedores de que a causa de cualquier motivo personal o de fuerza mayor, se presentan situaciones en las cuales los arrendatarios deben irse del inmueble antes del tiempo establecido en el contrato de arrendamiento, esta modalidad el contrato permite que la inmobiliaria con autorización del actual arrendatario le gestiona un nuevo arrendatario, dando solución a la situación particular de cada cliente.

ORGANIGRAMA

La estructura organizacional de Inversiones Ducor Ltda., representada en el organigrama que se muestra a continuación, está compuesta por cinco departamentos los cuales a su vez se encuentran integrados por áreas de apoyo.

Ilustración 5: Organigrama Inversiones Ducor Ltda.



Fuente: Elaboración propia de investigadoras, 2016 (adaptado)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVO. El tipo de investigación seleccionado para esta consultoría aplicada en la empresa Inversiones Ducor Ltda., es de tipo descriptivo. Lo anterior obedece a que se realizará un análisis de identificación sobre los procedimientos existentes en la empresa, posterior a este análisis se describirán cada uno de los procesos y procedimientos para determinar la forma de trabajo que permita la consecución de objetivos.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

ANALÍTICO. Este método es seleccionado con el fin de establecer una institucionalidad y requerimiento interno para todos los procedimientos que empíricamente se han desarrollado dentro de la empresa; con la inducción se busca orientar de manera razonable que los procesos de la empresa se alineen de manera conceptual para ser documentados y a su vez, soportados de acuerdo a la norma establecida.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 5: Fuentes y Técnicas de Información

OBJETIVOS	FUENTE	TÉCNICA APLICADA	ACTORES	COMPONENTE TEÓRICO CONCEPTUAL
1. Describir los procesos actuales de la empresa Inversiones Ducor Ltda.	Fuentes primarias: Documentos originales, apuntes de investigación. Fuentes secundarias: Libros de textos, tesis, monografías, testimonio de expertos.	Técnica Aplicada: Cualitativa. Método: Entrevista personal en profundidad y observación. Se busca obtener información detallada de primera mano, con el fin de conocer cómo se manejan actualmente los procesos, posterior corroborar la información con el método de observación para realizar un diagnóstico.	Directivos y colaboradores de las áreas administrativas, contable, comercial de Inversiones Ducor: los primeros acuden a las entrevistas en profundidad por cuanto son los que conocen y dirigen los procesos, los demás son sometidos a observación.	Funciones Empresariales Básicas: Los 14 principios -Proceso Administrativo. Lourdes Munch (2007) Idalberto Chiavenato (2001)
2. Caracterizar los procesos identificados en la empresa.	Fuentes primarias: Documentos originales, apuntes de investigación. Fuentes secundarias: Libros de textos, tesis, monografías, testimonio de expertos.	Técnica Aplicada: Cualitativa - Técnica grupal de creatividad. Se aplica con la finalidad de realizar con todo el grupo de trabajo una lista de actividades que describen el cómo se hace actualmente el proceso. De este modo hacer una descripción.	Dirigida espacialmente al personal que ejecuta cada uno de los procesos y procedimientos de las áreas de trabajo de Inversiones Ducor.	Joseph Juran: Trilogía de Juran. William Deming: 14 Principios de Calidad. Philip Crosby: Programa Cero Defectos. Daniel Rojas Ramos (2000) Ludwig Von Bertalanffy: Enfoque Sistémico. Idalberto Chiavenato (2001)
3. Documentar los procedimientos derivados de cada uno de los procesos identificados en Inversiones Ducor Ltda.	Fuentes primarias: Documentos originales, apuntes de investigación. Fuentes secundarias: Libros de textos, tesis, monografías, testimonio de expertos.	N/A	N/A	Criado García & Vásquez Sánchez (1999) Camisón Cruz & González (2006)

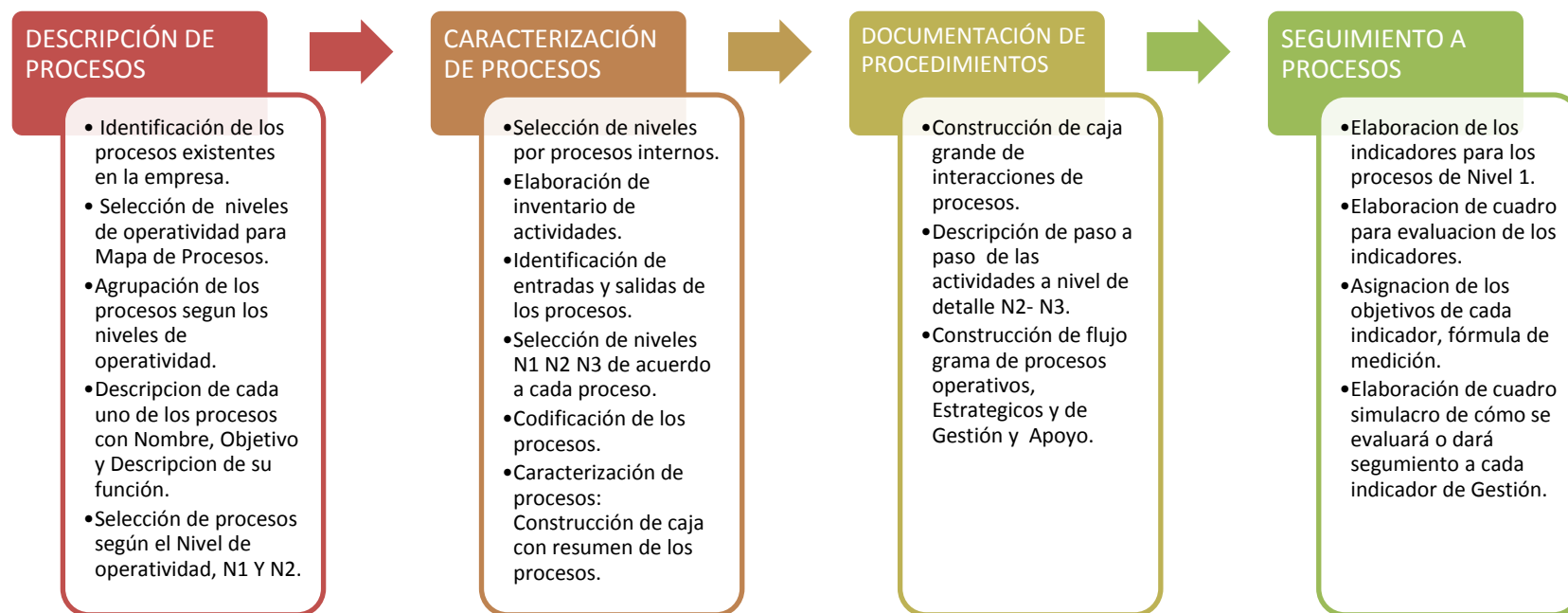
Continuación tabla 5.

OBJETIVOS	FUENTE	TÉCNICA APLICADA	ACTORES	COMPONENTE TEÓRICO CONCEPTUAL
4. Establecer un método para el seguimiento y medición de los procesos de Inversiones Ducor Ltda.	Fuentes primarias: Documentos originales, apuntes de investigación. Fuentes secundarias: Libros de textos, tesis, monografías, testimonio de expertos.	Técnica Aplicada: Cualitativa- Método Delphi. Se solicita el apoyo de los expertos a fin de aplicar de una manera idónea la definición del plan de acción, se busca construir de una manera clara apoyados en la experiencia de otros profesionales que han dominado el tema y su aplicación.	Compromete a todo el cuerpo directivo y personal más antiguo de la organización o a quienes tienen alcance dentro de cada área de trabajo en inversiones Ducor.	Camisón, Cruz & González (2006) Jesús Beltran Jaramillo (s.f.) Criado García & Vásquez Sánchez (1999)

Fuente: las autoras, 2017.

5.4 PLAN METODOLÓGICO

Gráfico 1: Plan metodológico



Fuente: las autoras, 2017.

6 CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La identificación de los diferentes procesos existentes en INVERSIONES DUCOR Ltda., constituye el paso inicial del diseño del Sistema de Gestión por Procesos; a continuación, se presenta una descripción general de los procesos identificados en la operación diaria de la empresa.

Tabla 6: Proceso Registro de inmuebles

Nombre	Registro de inmuebles
Objetivo	Generar información clara, actualizada y confiable con respecto al estado de los inmuebles que la empresa tiene en administración.
Descripción	Proceso orientado a registrar y actualizar la información correspondiente a la descripción de cada uno de los inmuebles que INVERSIONES DUCOR Ltda. tiene en administración; información vital para el adecuado desarrollo de los demás procesos de la organización.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 7: Proceso Estudio de solicitudes

Nombre	Estudio de solicitudes
Objetivo	Evaluar las solicitudes de clientes potenciales para validar el cumplimiento las condiciones requeridas para entregar inmuebles en administración, arrendarlos o comprarlos.
Descripción	Proceso orientado a evaluar la documentación de inmuebles, de prospectos arrendatarios y prospectos compradores con la finalidad de evaluar si cumplen con las condiciones para 1) recibir inmuebles en administración, 2) elaborar contrato de arrendamiento de inmueble o 3) elaborar contrato de promesa de venta de inmueble.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 8: Proceso Alistamiento y recibo de inmuebles

Nombre	Alistamiento y recibo de inmuebles
Objetivo	Garantizar la adecuada presentación y estado del inmueble para su entrega a los clientes prospectos arrendatarios o compradores, así como de verificar el estado de entrega de los arrendatarios.
Descripción	Proceso encargado de verificar el estado de los inmuebles antes de su entrega y direccionar al área de mantenimiento las notificaciones sobre labores de aseo y mantenimiento/repares locativas que son requeridas en los inmuebles a fin de que sea apto para su exhibición y/o entrega a los clientes.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 9: Proceso Entrega de Inmuebles

Nombre	Entrega de Inmuebles
Objetivo	Hacer entrega física y documental del inmueble a los clientes arrendadores y compradores.
Descripción	Proceso encargado de realizar la entrega de inmuebles a compradores y arrendadores, generando la documentación pertinente de acuerdo con la operación realizada (arrendamiento o venta) y validando en conjunto con el cliente que el inmueble cuenta con las condiciones aptas para ser entregado.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 10: Proceso de Gestión comercial

Nombre	Gestión comercial
Objetivo	Garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa y ser los primeros garantes de la satisfacción del cliente a través del buen servicio.
Descripción	Proceso orientado a la consecución, atención y fidelización de cliente; se desarrollan actividades como la visita de clientes, el acompañamiento y asesoramiento, entre otras.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 11: Proceso de Gestión directiva y financiera

Nombre	Gestión directiva y financiera
Objetivo	Administrar los recursos físicos y financieros disponibles en la organización para el cumplimiento de sus metas.
Descripción	Proceso orientado a garantizar el correcto enfoque de los esfuerzos organizacionales mediante el establecimiento de objetivos y estrategias orientados al crecimiento empresarial; así como la gestión de los diferentes recursos disponibles.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 12: Proceso Gestión humana

Nombre	Gestión Humana
Objetivo	Administrar la fuerza laboral y el entorno de trabajo de la empresa INVERSIONES DUCOR Ltda.
Descripción	Proceso orientado a gestionar las diferentes actividades relacionadas al reclutamiento, selección, contratación, administración de los empleados de la empresa, así como velar por mantener un adecuado entorno laboral.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 13: Proceso de Gestión contable

Nombre	Gestión contable
Objetivo	Disponer de información contable confiable y actualizada que pudiese ser requerida por la dirección de la empresa u organismos de control.
Descripción	Proceso orientado a generar la información contable pertinente para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias de la empresa, así como para los procesos de toma de decisiones organizacionales.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 14: Proceso Gestión de Cartera

Nombre	Gestión de Cartera
Objetivo	Llevar a cabo los procesos para el recaudo de la cartera de clientes en mora.
Descripción	Proceso que busca recuperar los dineros derivados del incumplimiento de los contratos de arrendamiento.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 15: Proceso Tesorería

Nombre	Tesorería
Objetivo	Administrar los recursos financieros asignados a caja menor.
Descripción	Proceso orientado a la gestión de labores de tesorería como recaudos en las instalaciones de la empresa, compras menores previamente autorizados, y principalmente, al pago de los servicios públicos y demás obligaciones de los inmuebles que la inmobiliaria tiene bajo su administración.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 16: Proceso de Mantenimiento

Nombre	Gestión de mantenimiento
Objetivo	Garantizar el adecuado estado de los bienes inmuebles que INVERSIONES DUCOR Ltda. tenga bajo su administración
Descripción	Proceso que mediante la continua inspección busca mantener los diferentes inmuebles que posee la empresa en administración en adecuado estado físico.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 17: Proceso de TIC's

Nombre	Gestión de TIC's
Objetivo	Administrar los recursos tecnológicos de la empresa.
Descripción	Proceso que dentro de diversas funciones tiene asignado el mantenimiento del software y hardware de la empresa, así como la gestión de la plataforma tecnológica de acuerdo con las directrices del proceso de gestión comercial.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 18: Proceso de Documentación y archivo

Nombre	Documentación y archivo
Objetivo	Garantizar la disponibilidad de la información completa que se requiera por los funcionarios de la empresa, clientes, organismos de control.
Descripción	Proceso orientado a almacenar y salvaguardar en las condiciones adecuadas la información correspondiente a las actividades de la empresa que pueda ser exigible por organismos de control o aquella requerida para consulta en la operación normal de la empresa.

Fuente: las autoras, 2017

6.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Una adecuada clasificación de los procesos es de vital importancia para comprender el rol desempeñado por cada uno en la satisfacción del cliente o cualquier interesado en las actividades que forman parte del Sistema de Gestión por Procesos; para el caso de INVERSIONES DUCOR Ltda., los procesos previamente descritos se clasifican en tres grupos distintos: operativos o misionales, directivos y estratégicos, y de apoyo y de gestión.

6.2.1 Procesos operativos o misionales

Se entiende como procesos Operativos o Misionales aquellos procesos encaminados al cumplimiento de la misión de la empresa. En INVERSIONES DUCOR Ltda., los procesos operativos son:

- Registro de inmuebles
- Alistamiento y recibo de inmuebles
- Estudio de solicitudes
- Entrega de inmuebles

6.2.2 Directivos - Estratégicos

Se entiende como procesos Directivos o Estratégicos aquellos procesos encaminados al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. En INVERSIONES DUCOR Ltda., los procesos de carácter directivo y/o estratégicos son:

- Gestión directiva y financiera
- Gestión comercial

6.2.3 De apoyo y de gestión

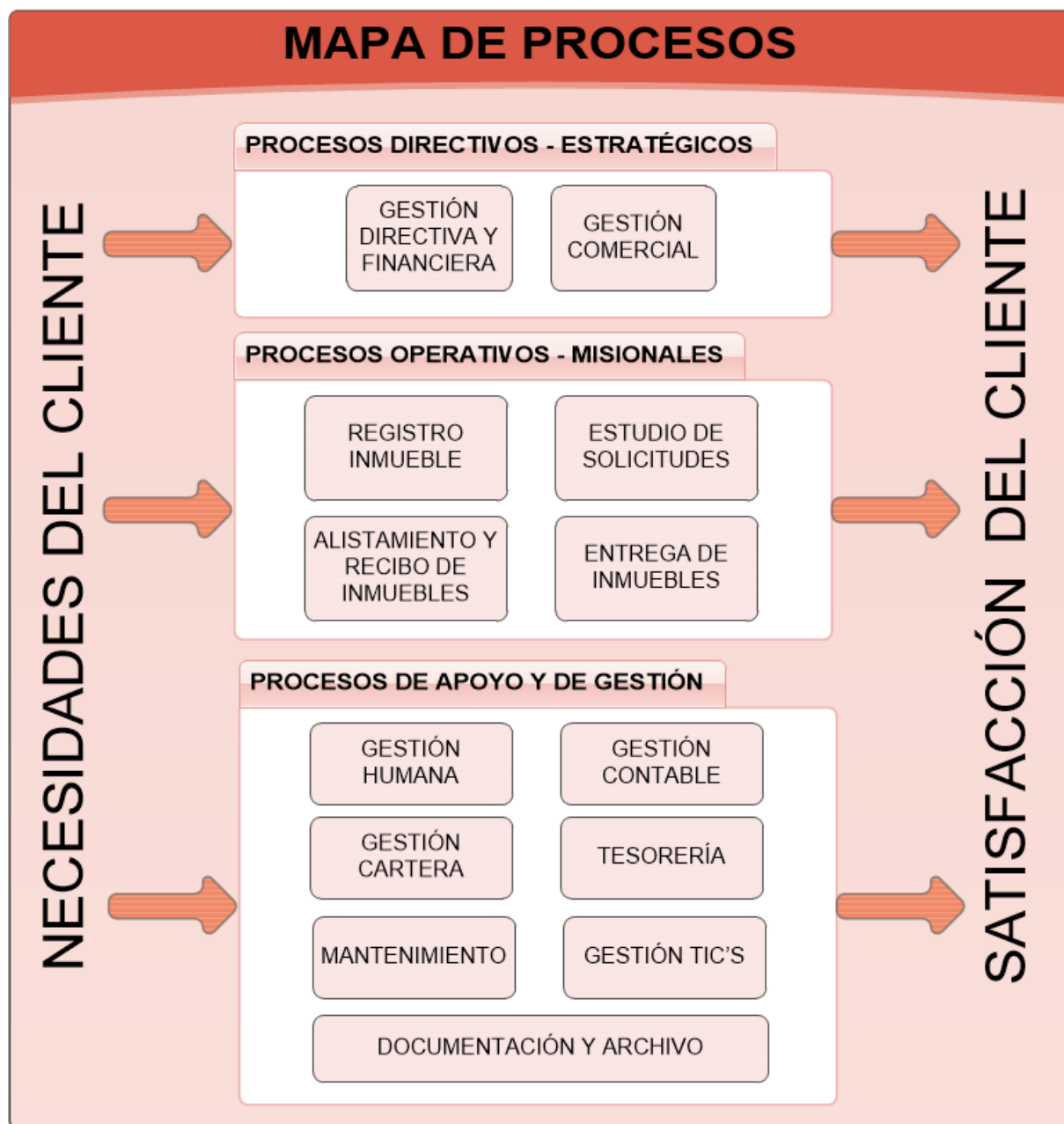
Se entiende como procesos de apoyo y de gestión, aquellos que contribuyen al adecuado funcionamiento de los demás procesos de la empresa. En INVERSIONES DUCOR Ltda., los procesos de apoyo son:

- Gestión humana
- Gestión contable
- Gestión de cartera
- Tesorería
- Gestión de mantenimiento
- Gestión de TIC's
- Documentación y archivo

6.3 MAPA DE PROCESOS

En consideración de los procesos identificados y su posterior clasificación se presenta a continuación el mapa de procesos que refleja el flujo de operación de la empresa INVERSIONES DUCOR Ltda.

Ilustración 6: Mapa de procesos



Fuente: las autoras, 2017

7 CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

En este capítulo se tiene como propósito profundizar en el análisis de los procesos previamente identificados, con el ánimo de comprender completamente las actividades que hacen parte de estos, el orden lógico de su ejecución y los elementos requeridos para su desarrollo.

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La caracterización de los procesos muestra las labores desarrolladas en cada proceso y describe para cada actividad los proveedores, entradas, salidas y clientes correspondientes.

Nótese en la tabulación que cada actividad (entrada/salida) presenta una codificación, la cual representa la labor de cada proceso, las actividades se representan con letras del alfabeto, indicando el código de cada actividad relacionada con el proceso. Los cuadros que se relacionan, son conformados por cinco columnas, siendo la central en la que se ubican las diferentes actividades del proceso, las dos iniciales permiten conocer los insumos necesarios (entregables) que se requieren para el desarrollo de estas, y los proveedores (procesos o actores externos) que deben encargarse de generarlas y entregarlas; por otra parte, las dos últimas describen las correspondientes salidas y los clientes (procesos o actores externos) a quienes se les debe entregar el resultado obtenido.

En las celdas donde se visualizan espacios en gris, son actividades que se ejecutan, sin embargo, no generan salida o no tienen cliente, es decir quedan estáticas dentro del proceso.

7.1.1 Procesos Operativos o Misionales

Tabla 19: Caracterización de Procesos – Registro de Inmuebles

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: REGISTRO DE INMUEBLES				
OBJETIVO:	Generar información clara, actualizada y confiable con respecto al estado de los inmuebles que la empresa tiene en administración.			
RESPONSABLE:	Líder de Proceso o quien haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Comercial	- Documentación de inmuebles (2) - Matrícula del inmueble (49)	Revisar Documentación (A)	- Documentación aprobada de inmuebles (5) - Respuesta de revisión documentación de inmuebles (6)	Registro de inmuebles Cliente prospecto propietario
Registro de inmuebles	Documentación aprobada de inmuebles (5)	Creación del Inmueble en WASI (B)	- Ficha técnica del inmueble registrado (7) - Oferta de inmuebles disponibles (41) - Código del inmueble (9)	Gestión Comercial Gestión Contable
Estudio de solicitudes	Documentos aprobados de cliente prospecto propietario (13)	Creación del cliente propietario en el sistema (C)	Registro almacenado del cliente propietario en Manager (8)	Gestión Comercial Gestión Contable
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al proceso (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 20: Caracterización de procesos – Estudio de Solicitudes

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: ESTUDIO DE SOLICITUDES				
OBJETIVO:	Evaluar las solicitudes de clientes potenciales para validar que poseen la capacidad de pago del inmueble que desean arrendar.			
RESPONSABLE:	Líder de Proceso o quien haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Comercial	- Documentación de clientes prospectos propietarios e inmueble para revisión (51) - Documentación de clientes prospectos arrendatarios para revisión (52) - Documentación de clientes prospectos compradores para revisión (53)	Recibido y verificación de documentación de prospectos clientes (F)	- Respuesta a estudio de solicitud (16) - Documentos aprobados de cliente prospecto propietario (13) - Documentos aprobados de cliente prospecto arrendatario (11) - Documentos aprobados de cliente prospecto comprador (12) - Registro de estudios realizados (110)	- Alistamiento y recibo de inmuebles - Cliente prospecto - Gestión contable - Estudio de solicitudes
Estudio de solicitudes	- Documentos aprobados de cliente prospecto arrendatario (11)	Elaboración de contrato de arrendamiento (G)	Contrato listo para revisión del cliente arrendatario (25)	- Cliente prospecto arrendatario
Cliente prospecto arrendatario	Contrato revisado por las partes y listo para autenticar (14)	Autenticación de contrato de arrendamiento (H)	- Contrato de arrendamiento legalizado (17) - Notificación de comisión de arrendamiento (140)	- Gestión comercial - Gestión contable - Alistamiento y recibo de inmuebles - Entrega Inmuebles - Documentación y archivo
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al proceso (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 21: Caracterización de procesos – Alistamiento y Recibo de Inmuebles

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: ALISTAMIENTO Y RECIBO DE INMUEBLES				
OBJETIVO:	Generar información clara, actualizada y confiable con respecto al estado de los inmuebles que la empresa tiene en administración.			
RESPONSABLE:	Líder de Proceso o quien haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Estudio de solicitudes	- Contrato de arrendamiento legalizado (17)	Inspección del inmueble (J)	- Listado de reparaciones y/o novedades pendientes por atender (20) - Orden de trabajo/servicio asignada (21)	Mantenimiento
Gestión contable Cliente arrendatario Entrega de Inmuebles	- Programación de cita para recibo de inmueble (186) - Facturas de servicios públicos al día (187) - Constancia de pago de último arrendamiento (188) - Acta de entrega de inmueble físico (29)	Recibir inmueble físico (M)	- Acta de recibo de inmueble físico en debidas condiciones (189) - Notificación de reparaciones requeridas (190) - Orden de trabajo/servicio asignada (21) - Notificación de inmueble apto para ofertar (191) - Aprobación de paz y salvo (192)	- Mantenimiento - Gestión contable - Gestión comercial - Cliente arrendatario - Documentación y archivo
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa del proceso (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 22: Caracterización de procesos – Entrega Inmuebles

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: ENTREGA INMUEBLES				
OBJETIVO:	Hacer entrega física y documental del inmueble a los clientes arrendadores y compradores.			
RESPONSABLE:	Líder de Proceso o quien haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Estudio de solicitudes - Mantenimiento	- Contrato de arrendamiento legalizado (17) - Notificación de visto bueno y aceptación del trabajo (61)	Entrega física de documentos (N)	Acta de entrega de documentación (28)	- Entrega inmuebles - Documentación y archivo - Cliente Arrendatario
- Entrega inmuebles - Gestión Contable	- Aprobación de pago anticipo de servicios y primer arrendamiento (27) - Acta de entrega de documentación (28)	Inventario físico y entrega de llaves (Ñ)	Acta de entrega de inmueble (29)	- Gestión comercial - Alistamiento y recibo de inmuebles - Documentación y archivo - Cliente arrendatario
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa del proceso (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

7.1.2 Procesos Directivos - Estratégicos

Tabla 23: Caracterización de procesos – Gestión Directiva y Financiera

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: GESTIÓN DIRECTIVA Y FINANCIERA				
OBJETIVO:	Administrar los recursos físicos y financieros de que dispone la organización para el cumplimiento de sus metas.			
RESPONSABLE:	Líder de Proceso o quien haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Socios - Clientes externos e internos - Gobierno - Organismos de regulación privados - Competidores	- Diagnóstico de la realidad externa de la organización (58) - Diagnóstico de la realidad interna de la empresa (59)	Fijación de objetivos organizacionales (AA)	- Objetivos comerciales (69) - Parámetros específicos de publicación de inmuebles (44)	- Gestión comercial
Gestión contable	Estados financieros para aprobación (141)	Revisión de estados financieros (BÑ)	Estados financieros aprobados (142)	- Gobierno - Gestión directiva y financiera - Gestión contable
Gestión directiva y financiera	- Normatividad vigente contable y tributaria (150) - Estados financieros aprobados (142)	Establecer políticas contables (AB)	- Políticas contables (71)	Gestión contable
Gestión directiva y financiera	- Estados financieros aprobados (142)	Toma de decisiones de inversión (AD)	Decisiones de inversión (73)	- Cliente externo - Cliente interno
Todos los procesos	- Requerimientos de adquisición/reemplazo de activos (63) - Decisiones de inversión (73) - Estados financieros aprobados (142)	Autorizar compra de activos organizacionales (AE)	Autorización de compra de activos (74)	Gestión contable

Continuación Tabla 23.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Directiva y financiera	- Decisiones de inversión (73) - Estados financieros aprobados (142)	Gestionar los nuevos compromisos financieros de la entidad (CL)	- Documentación de compromisos financieros adquiridos (179)	- Entidades financieras - Gestión contable
Gestión cartera	- Reporte de clientes que deben pasar a cobro jurídico (198)	Contratar servicio externo para procesos de cobros jurídicos (BJ)	- Paquete documentación clientes de cobro jurídico (112)	Proveedor externo
Cliente interno	Necesidad de compras varias (1)	Ejecución de compras menores (papelería, implementos de aseo) (AC)	- Factura de compra (135)	Gestión contable
		Autorización de vacantes (AG)	- Autorización para iniciar procesos de reclutamiento y selección de nuevo personal (76)	Gestión humana
		Generar ordenes de despido de personal (AN)	Notificación de despido de personal (84)	Gestión humana
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción administrativa (AH)		
Gestión Humana	Listado de nuevo personal (4)	Autorizar instalación de aplicativos móviles (CH)	Autorización para instalación de aplicativos (122)	Gestión TIC'S
Gestión Humana	Listado de nuevo personal (4)	Autorizar asignación de cuentas de correo institucional a nuevo personal (CI)	Autorización para asignación de cuentas y contraseñas del correo institucional (167)	Gestión TIC'S
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 24: Caracterización de procesos – Gestión Comercial

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: GESTIÓN COMERCIAL				
OBJETIVO:	Garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa y ser los primeros garantes de la satisfacción del cliente a través del buen servicio.			
RESPONSABLE:	Líder de Proceso o quien haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Comercial Gestión Directiva y Financiera	- Histórico de ventas (30) - Objetivos comerciales (69)	Planificación de ventas mensuales por concepto de arrendamiento y venta (O)	- Planificación mensual del trabajo de la fuerza de ventas (46) - Metas mensuales de rendimiento de la fuerza de ventas (47) - Estrategias de ventas (48)	
Gestión Comercial	Base de datos de clientes prospectos propietarios. (32)	Captación de inmuebles en administración (P)	- Matrícula del inmueble (49) - Documentación de inmuebles (2)	- Registro inmuebles - Gestión Comercial
Gestión Comercial	Base de datos de clientes prospectos arrendatarios (33)	Captación de clientes prospectos arrendatarios (Q)	- Registro de llamadas a prospectos arrendatarios (50) - Registro de datos personales y de contacto de prospectos arrendatarios (42) - Asignación de citas a prospectos arrendatarios (39)	- Gestión Comercial
Gestión Comercial	Base de datos de clientes prospectos compradores (34)	Captación de clientes prospectos compradores (R)	- Registro de llamadas prospectos compradores (131) - Registro de datos personales y de contacto de prospectos compradores (130) - Asignación de citas a prospectos compradores (132)	- Gestión Comercial
Cliente prospecto propietario	Documentación requerida del propietario y del inmueble a administrar (35)	Recepción de documentos requeridos para ingreso de inmuebles en administración (S)	- Documentación de clientes prospectos propietarios e inmueble para revisión (51)	Estudio de solicitudes

Continuación Tabla 24.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Cliente prospecto arrendatario	Documentación requerida del prospecto arrendatario (36)	Recepción de solicitudes de estudio y documentos de clientes prospectos arrendatarios (T)	- Documentación de clientes prospectos arrendatarios para revisión (52)	Estudio de solicitudes
Cliente prospecto comprador	Documentación requerida del prospecto comprador (38)	Recepción de documentos de clientes prospectos compradores (U)	- Documentación de clientes prospectos compradores para revisión (53)	Estudio de solicitudes
Gestión Comercial	- Registro de datos personales y de contacto de prospectos arrendatarios (42) - Registro de datos personales y de contacto de prospectos compradores (130) - Asignación de citas (39) (132)	Exhibición de inmuebles ofertados (V)	- Registro de visitas prospectos compradores (54) - Registro de visitas prospectos arrendatarios (133)	
- Registro inmuebles - Cliente prospecto arrendatario/ comprador/ propietario	- Necesidades del cliente prospecto arrendatario/comprador /propietario (40) - Oferta de inmuebles disponibles (41)	Asesoría integral al cliente prospecto arrendatario/comprador/ propietario (W)	- Toma de decisión del cliente prospecto arrendatario/comprador sobre dar continuidad al proceso (55)	
Estudio de solicitudes	- Documentos aprobados de cliente prospecto comprador (12)	Elaborar contratos de promesa de venta (X)	- Promesa de venta firmada en notaría (56) - Notificación de comisión de venta (139)	- Cliente propietario - Cliente comprador - Gestión comercial - Gestión contable - Documentación y archivo
- Registro de inmuebles - Gestión directiva y financiera - Alistamiento y recibo de inmuebles	- Ficha técnica del inmueble registrado (7) - Parámetros específicos de publicación de inmuebles (44) - Notificación de inmueble apto para ofertar (191) - Código del inmueble (9)	Generar ordenes de publicación de información en portales web propios y contratados (Y)	- Solicitud de publicación de oferta de inmuebles en los portales institucionales (57) - Solicitud de publicación de oferta de inmuebles en los portales contratados (199)	- Proveedor externo - Gestión TIC'S - Cliente externo - Gestión comercial - Gestión directiva y financiera

Continuación Tabla 24.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Comercial Entrega de inmuebles Cliente propietario	- Promesa de venta firmada en notaría (56) - Acta de entrega de inmueble físico (29) - Solicitud de retiro de inmueble (166)	Generar ordenes de retiro de información en portales web propios y contratados (CK)	- Solicitud de retiro de publicación de inmuebles ofertados en los portales institucionales (201) - Solicitud de retiro de publicación de inmuebles ofertados en los portales contratados (202)	- Proveedor externo - Gestión TIC'S
- Gestión TIC'S - Proveedor externo	- Publicación de oferta de inmuebles en los portales institucionales (45) - Publicación de oferta de inmuebles en los portales contratados (200) - Ofertas de inmuebles desactivadas (164)	Revisar la información publicada en los portales web propios y contratados (Z)	- Base de datos de prospectos (32) (33) (34)	- Gestión comercial
- Gestión Comercial - Estudio de solicitudes	- Notificación de comisión de venta (139) - Notificación de comisión de arrendamiento (140)	Registrar resultados mensuales del área (CP)	Histórico de ventas (30)	Gestión comercial
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa del proceso (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

7.1.3 Procesos de Apoyo y de Gestión

Tabla 25: Caracterización de procesos – Proceso de Gestión Humana

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: GESTIÓN HUMANA				
OBJETIVO:	Administrar la fuerza laboral y el entorno de trabajo de la empresa INVERSIONES DUCOR Ltda.			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Directiva y Financiera	Autorización para iniciar procesos de reclutamiento y selección de nuevo personal (76)	Reclutamiento de personal(AJ)	Listado de aspirantes y sus respectivos currículos (80)	Gestión Humana
Gestión Humana	Listado de aspirantes y sus respectivos currículos (80)	Selección de personal (AK)	Listado de personal a contratar (81)	- Gestión Humana
Gestión Humana Prospecto empleado	- Listado de personal a contratar (81) - Exámenes médicos de ingreso (31)	Realizar documentación y proceso de contratación (AL)	- Listado de nuevo personal (4) - Contrato laboral firmado por las partes (10)	- Proceso que posee la vacante - Gestión humana
- Gestión humana - Personal nuevo	- Listado de nuevo personal (4) - Contrato laboral firmado por las partes (10) - Documentación para afiliación (82)	Afiliación de empleados (AM)	Documentación que certifica las vinculaciones correspondientes (89)	- Personal nuevo - Gestión contable - Gestión humana
- Gestión directiva y financiera - Gestión humana	- Notificación de despido de personal (84) - Contrato laboral firmado por las partes (10)	Despido de trabajadores (AÑ)	- Carta de despido (92)	- Cliente interno - Gestión humana

Continuación Tabla 25.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Cliente interno	Solicitudes o notificaciones del personal (85)	Gestión de permisos, vacaciones, incapacidades y licencias (AO)	- Respuesta a solicitudes de permisos, vacaciones o licencias (93) - Recibido de incapacidades (94) - Registro de permisos (171) - Registro de vacaciones (172) - Registro de incapacidades (173) - Registro de licencias (174)	- Cliente interno - Gestión contable - Gestión humana
Cliente interno	Solicitud de certificación laboral (86)	Elaboración y validación de certificaciones labores (AP)	- Certificado laboral (95) - Validación del certificado ante la entidad correspondiente (96)	Cliente interno
- Gobierno - Agencias de empleo públicas - Agencias de empleo privadas - Universidades - Gestión Directiva y Financiera - Gestión Humana	- Normatividad vigente sobre condiciones laborales y contractuales sujetas a convenios (127) - Base de datos de prospectos empleados (128) - Autorización para iniciar procesos de reclutamiento y selección de nuevo personal (76)	Administración de convenios de empleo con entidades privadas y Gubernamentales (AS)	- Listado de nuevo personal (4) - Formatos aplicables al convenio diligenciados. (129)	- Todos los procesos - Cliente interno - Gobierno - Entidades privadas
Gestión Directiva y Financiera	Notificación de despido de personal (84)	Desvinculación laboral (BU)	- Reporte de desvinculación a la EPS (175) - Reporte de desvinculación al Fondo de Pensiones (176) - Reporte de desvinculación a la ARL (177) - Reporte de desvinculación a la caja de compensación (178) - Notificación de desvinculación laboral (159)	- Cliente interno - EPS - Fondo de Pensiones - ARL - Caja de compensación - Gestión contable

Continuación Tabla 25.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Cliente interno Gestión Humana	- Hoja de vida (15) - Actualización documentación hoja de vida (18) - Exámenes médicos de ingreso (31) - Contrato laboral firmado por las partes (10) - Documentación que certifica las vinculaciones correspondientes (89) - Carta de despido (92) - Notificación de desvinculación laboral (159) - Recibido de incapacidades (94) - Registro de permisos (171) - Registro de vacaciones (172) - Registro de incapacidades (173) - Registro de licencias (174) - Formatos aplicables al convenio diligenciados. - Reporte de desvinculación a la EPS (175) - Reporte de desvinculación al Fondo de Pensiones (176) - Reporte de desvinculación a la ARL (177) - Reporte de desvinculación a la caja de compensación (178)	Control de carpetas del personal (AI)	Carpetas del personal (105)	Documentación y archivo
Gestión Humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 26: Caracterización de procesos – Gestión Contable

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: GESTIÓN CONTABLE				
OBJETIVO:	Disponer de información contable confiable y actualizada que pudiese ser requerido por la dirección de la empresa u organismos de control.			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Prospecto arrendatario	Solicitud de formularios de arrendamiento (134)	Venta y facturación de formularios de arrendamiento (K)	Facturación causada (113) Notas contables (137) Recibo de caja (148)	- Gestión contable - Prospecto arrendatario
- Gestión comercial - Estudio de solicitudes	- Contrato de arrendamiento legalizado (17) - Registro de estudios realizados (110) - Notificación de comisión de venta (139) - Notificación de comisión de arrendamiento (140)	Generar facturación de la información reportada por venta de servicios (AW)	Facturación causada (113) Notas contables (137)	Gestión contable
- Gestión Contable - Proveedores externos	- Facturación causada (113) - Notificación de servicios públicos pagados (144) - Registro factura de proveedores. (111)	Registrar todos los reportes causados a contabilidad por prestación de servicios de la actividad y causación de servicios públicos. (AX)	- Notas contables (137) - Aprobación de pago anticipo de servicios y primer arrendamiento (27) - Constancia de pago de último arrendamiento (188)	- Gestión contable - Alistamiento y recibo de inmuebles
Entidades bancarias	Extracto bancario (3)	Realizar conciliaciones bancarias (AF)	- Conciliación bancaria (138)	Gestión contable
- Proveedores externos - Gestión contable - Tesorería - Gestión directiva y financiera	- Normatividad vigente contable y tributaria (150) - Políticas contables (71) - Facturación causada (113) - Factura de compra (135) - Comprobantes de egreso (136) - Notas contables (137) - Conciliaciones bancarias (138) - Recibos de caja (148) - Cuentas de cobro (149)	Construcción de Estados Financieros (AY)	Estados financieros para aprobación (141)	Gestión Directiva y Financiera

Continuación Tabla 26.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Gobierno - Gestión directiva y financiera	- Normatividad vigente contable y tributaria (150) - Estados financieros aprobados (142)	Liquidación de impuestos (AZ)	- Declaración de renta (151) - Declaración de IVA (152) - Declaración de Retención en la fuente (153)	Tesorería
Cámara de Comercio	- Comunicado sobre plazos de renovación (155)	Diligenciar anualmente formularios de actualización y renovación de matrícula mercantil e industria y comercio (BA)	- Formulario liquidado para renovación de Registro Mercantil (156) - Formulario liquidado para renovación de Industria y Comercio (157)	Tesorería
Gobierno	- Normatividad vigente contable y tributaria (150)	Atención a organismos de regulación contable. (BB)		
- Gestión comercial - Estudio de solicitudes - Gestión humana	- Documentación que certifica las vinculaciones correspondientes (89) - Notificación de comisión de venta (139) - Notificación de comisión de arrendamiento (140) - Registro de permisos (171) - Registro de vacaciones (172) - Registro de incapacidades (173) - Registro de licencias (174)	Causación y liquidación de nómina (BC)	Planilla de nómina lista para pago (160)	Tesorería
Tesorería	Planilla de nómina pagada (203)	Registro pago de nómina realizado (CD)	Planilla de nómina contabilizada y registrada (161)	- Gestión contable
Alistamiento y recibo de inmuebles	Aprobación de paz y salvo (192)	Generar de paz y salvos (BD)	Paz y salvo de clientes arrendatarios (193)	- Cliente arrendatario - Documentación y archivo

Continuación Tabla 26.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión directiva y financiera	- Documentación de compromisos financieros adquiridos (179)	Estar al pendiente de las obligaciones financieras y cuentas por pagar de la empresa (BE)	- Programación de pagos a entidades financieras (60) - Programación de pagos a proveedores (62)	- Tesorería
- Cliente arrendatario - Cliente propietario	Carta de no renovación de contrato de arrendamiento (181)	Tratamiento a la no renovación de contratos (BF)	- Contestación de carta no renovación del contrato de arrendamiento al propietario (182) - Contestación de carta no renovación del contrato de arrendamiento al arrendatario (183) - Notificación no renovación del contrato de arrendamiento al arrendatario (184) - Notificación no renovación del contrato de arrendamiento al propietario (185) - Programación de recibo de inmueble (186)	- Cliente arrendatario - Cliente propietario - Alistamiento y recibo de inmuebles - Documentación y archivo
- Alistamiento y recibo de inmuebles - Mantenimiento	- Cuenta de cobro (149) - Orden de compra de material diligenciada (205) - Facturas de compra de materiales (206)	Causación y liquidación de arrendamientos (BX)	Facturación causada (113)	- Gestión contable
- Cliente propietario - Cliente arrendatario	Factura de cobro emitida por la empresa de servicios públicos (194)	Causación y liquidación de servicios públicos para arrendatarios y propietarios (BY)	Servicios públicos liquidados aptos para cobro (146)	- Tesorería - Gestión contable - Gestión cartera

Continuación Tabla 26.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Gestión contable - Mantenimiento - Alistamiento y recibo de inmuebles	- Registro almacenado del cliente propietario en Manager (8) - Código del inmueble (9) - Cuenta de cobro (149) - Servicios públicos liquidados aptos para cobro (146) - Orden de compra de material diligenciada (205) - Facturas de compra de materiales (206)	Causación y liquidación de pagos a propietarios (CA)	- Planilla de pagos propietarios programados para autorización (196)	- Tesorería - Cliente propietario.
Gestión humana	Notificación de desvinculación laboral (159)	Liquidación de trabajadores desvinculados (AR)	Planilla lista para pago de liquidación trabajador desvinculado (195)	- Tesorería - Gestión Humana - Cliente interno
- Proveedores externos - Gestión contable - Tesorería	- Normatividad vigente contable y tributaria (150) - Facturación causada (113) - Factura de compra (135) - Comprobantes de egreso (136) - Notas contables (137) - Conciliaciones bancarias (138) - Recibos de caja (148) - Cuentas de cobro (149)	Declaración anual de medios magnéticos (CE)	- Constancia de registro de información exógena generada por el sistema MUISCA (67)	- Gobierno (DIAN) - Gestión contable
- Gestión contable - Tesorería	- Facturación causada (113) - Servicios públicos liquidados aptos para cobro (146) - Reporte de pagos de clientes (121) - Reporte de pagos de acuerdos de pago (170)	Reportar clientes en mora (CF)	Reporte de clientes en mora (114)	Gestión cartera

Continuación Tabla 26.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Gestión contable - Gestión directiva y financiera	- Facturación causada (113) - Factura de compra (135) - Comprobantes de egreso (136) - Notas contables (137) - Conciliaciones bancarias (138) - Recibos de caja (148) - Cuentas de cobro (149) - Planilla de nómina contabilizada y registrada (161) - Constancia de registro de información exógena generada por el sistema MUISCA (67) - Estados financieros aprobados (142)	Llevar archivo contable (AU)	Documentos contables archivados (108)	Documentación y archivo
- Gobierno - Gestión contable	- Normatividad vigente contable y tributaria (150) - Documentos contables archivados (108)	Depurar archivo contable según fecha de vencimiento (AV)	Archivo depurado (109)	Todos los procesos
Gestión directiva y financiera	Autorización de compra de activos (74)	Registro y causación de compra de activos (D)	- Programación de pagos a proveedores (62)	Tesorería
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 27: Caracterización de Procesos – Gestión de Cartera

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: GESTIÓN DE CARTERA				
OBJETIVO:	Llevar a cabo los procesos pertinentes para el recaudo de la cartera en mora o de difícil cobro.			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión contable	Reporte de clientes en mora (114)	- Hacer llamadas de cobro de arrendamiento y servicios públicos (BG)	Registro de llamadas para cobro a clientes en mora (115)	- Gestión Contable - Gestión Cartera
Gestión cartera Gestión contable	Reporte de clientes en mora (114) Registro de llamadas para cobro a clientes en mora (115) - Facturación causada (113) - Servicios públicos liquidados aptos para cobro (146)	- Realizar requerimientos escritos de cobro de arrendamiento y servicios públicos (BS)	Requerimientos escritos de cobro de arrendamiento y/o servicios públicos entregados a clientes en mora (116)	- Cliente en mora - Gestión cartera - Documentación y archivo
Gestión cartera Cliente en mora	- Requerimientos escritos de cobro de arrendamiento y/o servicios públicos entregados a clientes en mora (116)	Realizar acuerdos de pago con clientes en mora (BH)	Acuerdo de pago firmado por el cliente en mora (117)	- Gestión contable - Tesorería - Gestión Cartera - Documentación y archivo
Gestión cartera Treasurería	- Acuerdo de pago firmado por el cliente en mora (117) - Reporte de pagos de acuerdos de pago (170)	Notificar sobre clientes para cobro jurídico (BI)	Reporte de clientes que deben pasar a cobro jurídico (198)	Gestión directiva y financiera
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 28: Caracterización de Procesos – Tesorería

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: TESORERÍA				
OBJETIVO:	Administrar de los recursos financieros asignados a caja menor.			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Gestión Contable - Gestión Cartera	- Facturación causada (113) - Acuerdo de pago firmado por el cliente en mora (117)	Recaudar pago de arrendamientos en las fechas programadas (BN)	- Reporte de pagos de clientes (121) - Reporte de pagos de acuerdos de pago (170) - Recibo de caja (148)	- Gestión contable - Cliente arrendatario/propietario
- Cliente arrendatario/propietario - Gestión contable - Gestión cartera	- Facturación causada (113) - Servicios públicos liquidados aptos para cobro (146) - Acuerdo de pago firmado por el cliente en mora (117)	Recaudar pago de servicios públicos programados (BO)	- Reporte de pagos de clientes (121) - Reporte de pagos de acuerdos de pago (170) - Servicios públicos autorizados para pago (147) - Recibo de caja (148)	- Tesorería - Gestión contable - Cliente arrendatario/propietario
Tesorería	Servicios públicos autorizados para pago (147)	Pago de servicios públicos (I)	- Notificación de servicios públicos pagados (144)	- Gestión contable - Cliente arrendatario/propietario - Empresas de servicios públicos
Gestión Contable	Planilla de pagos propietarios programados para autorización (196)	Desembolso de pagos a propietarios (CG)	Comprobante de egreso (136)	- Cliente propietario - Gestión contable
Gestión contable	- Programación de pagos a entidades financieras (60) - Programación de pagos a proveedores (62)	Realizar pagos de las cuentas por pagar (BM)	Comprobante de egreso (136)	- Gestión Contable

Continuación Tabla 28.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión contable	- Planilla de nómina lista para aprobación (160) - Planilla lista para pago de liquidación trabajador desvinculado (195)	Pago de nómina y liquidación a trabajadores (BP)	- Planilla de nómina pagada (203) - Comprobantes de egreso (136)	- Gestión contable - Cliente interno
Gestión contable	- Declaración de renta (151) - Declaración de IVA (152) - Declaración de Retención en la Fuente (153)	Pago de obligaciones tributarias direccionadas desde el área contable (CB)	Comprobantes de egreso (136)	- Gobierno - Gestión contable
Gestión contable	- Formulario liquidado para renovación de Registro Mercantil (156) - Formulario liquidado para renovación de Industria y Comercio (157)	Pago anual de obligaciones para renovación de matrícula mercantil (CC)	- Comprobantes de egreso (136) - Certificado de existencia legal (158)	- Gestión Contable - Gobierno
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 29: Caracterización de Procesos – Mantenimiento

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: MANTENIMIENTO				
OBJETIVO:	Garantizar el adecuado estado de los bienes inmuebles que INVERSIONES DUCOR Ltda. tenga bajo su administración			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Alistamiento y recibo de inmuebles	- Listado de reparaciones y/o novedades pendientes por atender (20) - Notificación de reparaciones requeridas (190)	Realizar cotizaciones sobre las ordenes de servicio (CN)	Cotización pendiente autorización del cliente (23)	- Cliente arrendatario - Cliente propietario
- Cliente arrendatario - Cliente propietario	- Cotización autorizada por el cliente (204)	Diligenciar ordenes de materiales para reparación (L)	- Orden de compra de material diligenciada (205) - Facturas de compra de materiales (206)	- Gestión contable - Mantenimiento
- Alistamiento y recibo de inmuebles - Mantenimiento	- Orden de trabajo/servicio asignada (21) - Orden de compra de material diligenciada (205)	Ejecutar ordenes de trabajo/servicios generadas (BL)	- Notificación de trabajo/servicio ejecutado (22)	- Mantenimiento
- Alistamiento y recibo de inmuebles - Mantenimiento	- Orden de trabajo/servicio asignada (21) - Notificación de trabajo/servicio ejecutado (22)	Auditar trabajos ejecutados (CÑ)	- Notificación de visto bueno y aceptación del trabajo (61) - Observaciones de rectificación (70) - Ordenes de servicios de operador de aseo (145)	- Entrega de inmuebles - Mantenimiento - Proveedor externo
Mantenimiento	- Notificación aceptación del trabajo (61) - Orden de servicio operador de aseo (145)	Elaborar cuentas de cobro (CO)	- Cuentas de cobro (149)	Gestión contable
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 30: Caracterización de Procesos – TIC's

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: TIC'S				
OBJETIVO:	Administrar los recursos tecnológicos de la empresa			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión directiva y Financiera	Autorización para instalación de aplicativo (122)	Instalar aplicativo GEOGESTION, WASI, en dispositivo móvil (BQ)		
Gestión Comercial	- Solicitud de publicación de oferta de inmuebles en los portales institucionales (57) - Solicitud de retiro de publicación de inmuebles ofertados en los portales institucionales (201)	Administración del portal web y redes sociales empresariales (BT)	- Publicación de oferta de inmuebles en portales institucionales (45) - Ofertas de inmuebles desactivadas (164)	Gestión Comercial
Todos los procesos	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Realizar mantenimiento correctivo a equipos de cómputo (CJ)		
Gestión directiva	Autorización para asignación de cuentas y contraseñas del correo institucional (167)	Administración de cuentas del correo institucional (BW)	- Cuenta de correo asignada (168)	Cliente interno
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 31: Caracterización de procesos – Documentación y Archivo

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO				
OBJETIVO:	Garantizar la disponibilidad de la información completa que se requiera por los funcionarios de la empresa, clientes, organismos de control.			
RESPONSABLE:	Líder de proceso o quién haga sus veces			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Cliente externo - Gobierno - Organismos de control - Proveedores - Gestión contable - Estudio de solicitudes - Alistamiento y recibo inmuebles - Entrega de inmuebles - Gestión comercial - Gestión humana - Gestión cartera	- Documentos generados por solicitudes escritas de los clientes, (97) - Correspondencia externa (101) - Contestación de carta no renovación del contrato de arrendamiento al propietario (182) - Contestación de carta no renovación del contrato de arrendamiento al arrendatario (183) - Notificación no renovación del contrato de arrendamiento al arrendatario (184) - Notificación no renovación del contrato de arrendamiento al propietario (185) - Contrato de arrendamiento legalizado (17) - Acta de recibo de inmueble físico en debidas condiciones (189) - Acta de entrega de documentación (28) - Acta de entrega de inmueble (29) - Promesa de venta firmada en notaría (56) - Carpetas del personal (105) - Documentos contables archivados (108) - Requerimientos escritos de cobro de arrendamiento y/o servicios públicos entregados a clientes en mora (116) - Acuerdo de pago firmado por el cliente en mora (117) - Paz y salvo de clientes arrendatarios (193)	Clasificar, codificar, archivar en carpetas destinadas (AT)	Documentos archivados (104)	- Cliente externo - Gobierno - Organismos de control - Proveedores - Todos los procesos
Gestión humana	Listado de nuevo personal (4)	Inducción operativa al cargo (E)		

Continuación Tabla 31.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Cliente interno	Necesidades de adquisición o cambio de activos (162)	Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (BK)	Requerimientos de adquisición o reemplazo de activos (63)	Gestión directiva y financiera
Cliente interno	Fallo en equipos de cómputo (163)	Reportar fallos en equipos de cómputo (CM)	Notificación de fallos en equipos de cómputo (165)	Gestión TIC'S

Fuente: las autoras, 2017

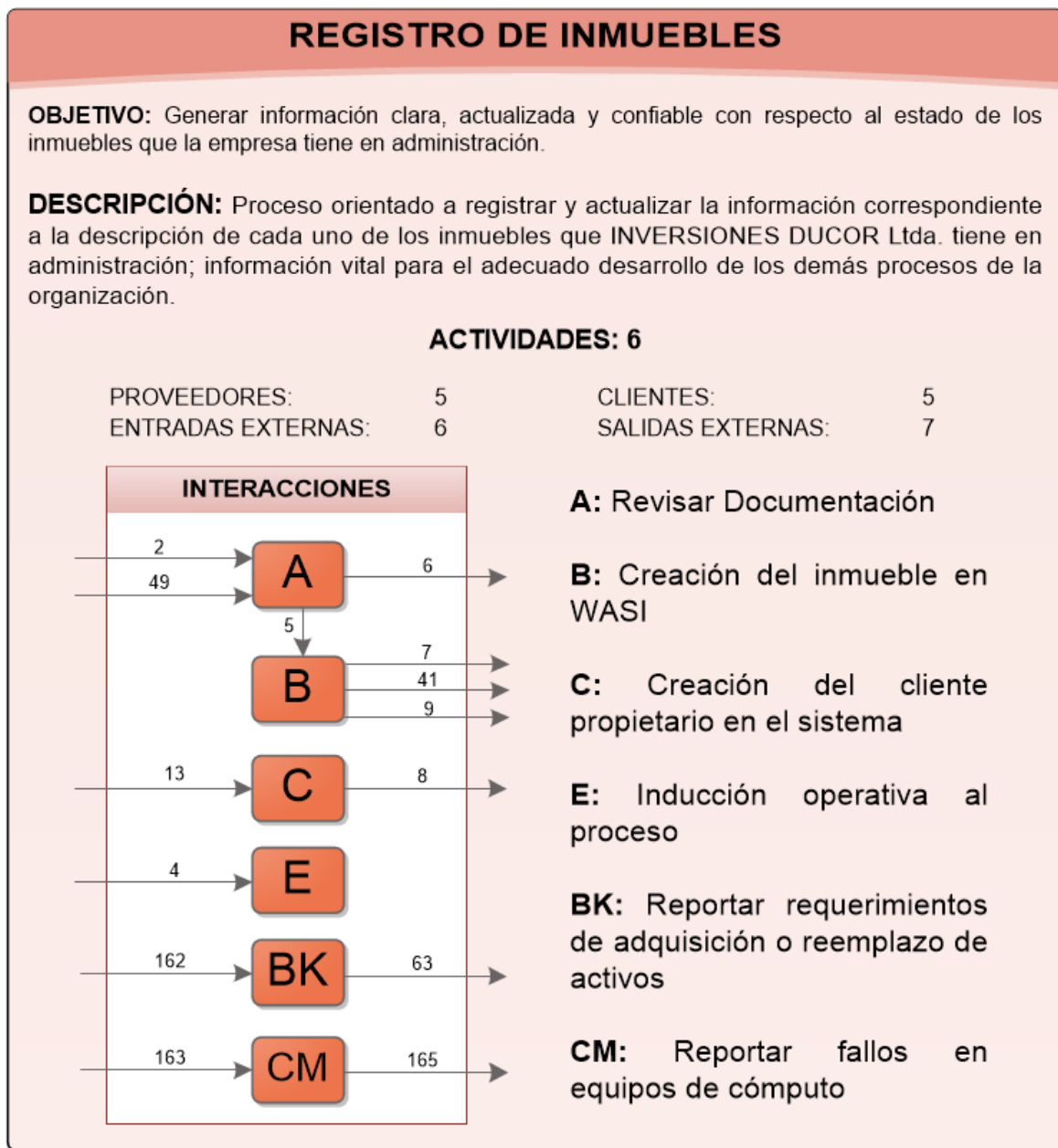
7.2 FICHAS DE PROCESOS

Con el ánimo de presentar de forma gráfica la caracterización de los procesos de forma que se facilite su entendimiento, se presentan a continuación las fichas de procesos que ayudan a resumir las diferentes actividades que deben ejecutarse, así como las entradas y salidas de cada una de estas; en el anexo A se muestra elaboración de ficha de interrelaciones de todos los procesos elaborada manualmente.

7.2.1 Procesos operativos o misionales

A continuación se describe el proceso de Registro Inmueble, es el primer proceso que conforma los procesos Operativos debido a que inicialmente se debe tener un registro de lo que se quiere ofertar a los clientes arrendatarios, dicho proceso como se muestra en la ilustración 7, está compuesto por seis entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia adentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos. Al lado derecho del diagrama se aclaran las actividades a las cuales pertenece cada caja.

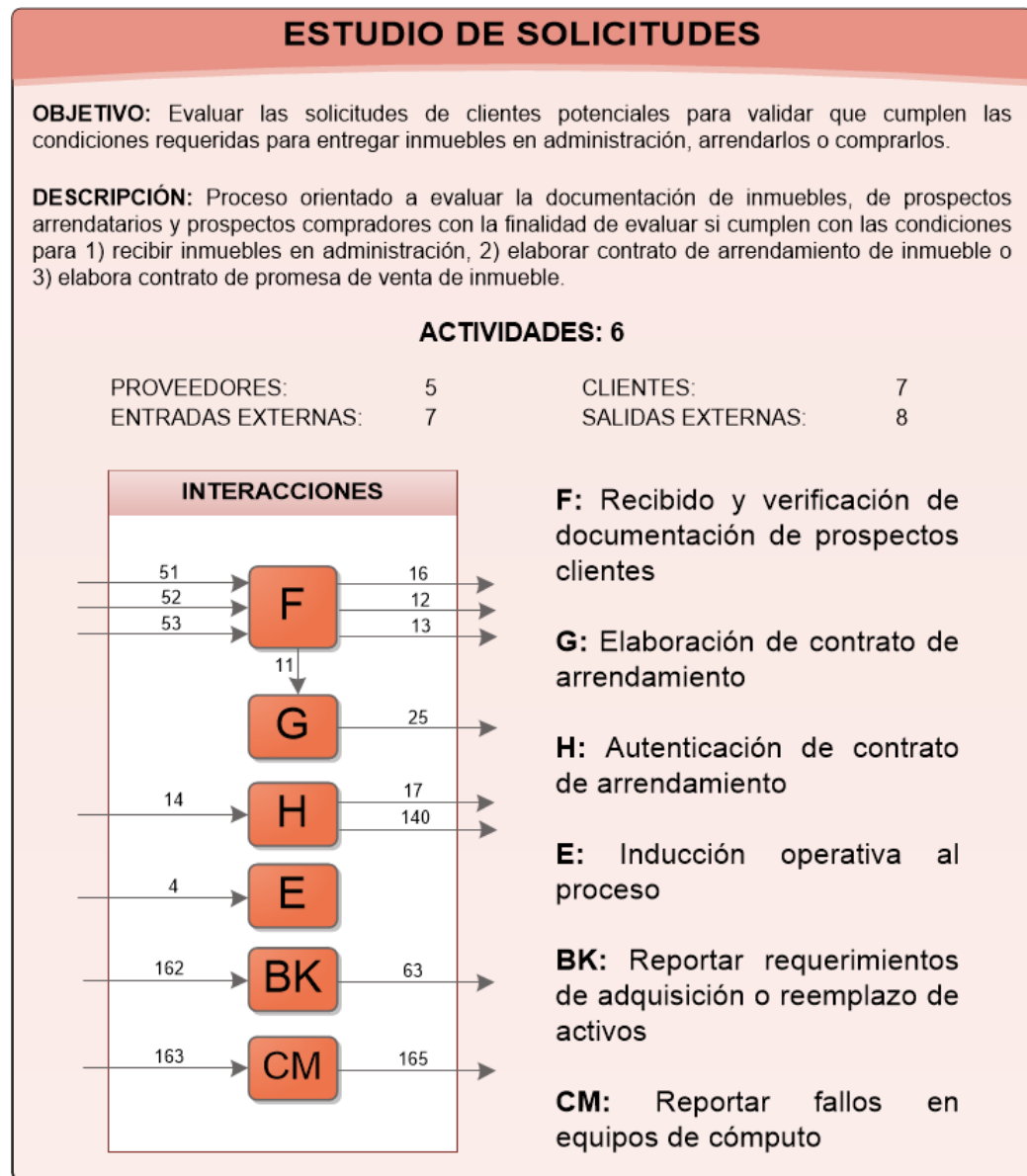
Ilustración 7: Ficha de Registro de Inmuebles



Fuente: las autoras, 2017

En la ilustración 8, se muestra el Estudio de solicitud compuesto por 6 actividades de las cuales recibe 7 entradas externas y genera 8 salidas externas.

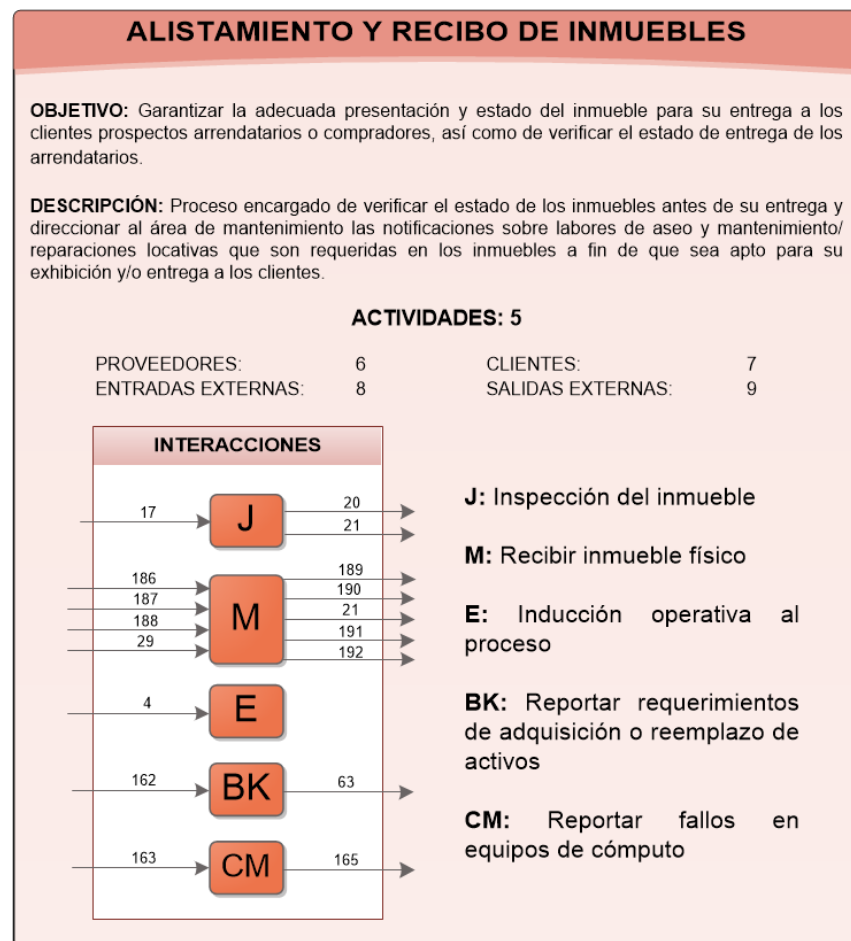
Ilustración 8: Ficha de estudio de solicitudes



Fuente: las autoras, 2017

El proceso de Alistamiento y Entrega de Inmuebles, es el tercero de los procesos Operativos, dicho proceso, como se muestra en la ilustración 9 está compuesto por ocho entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; seis proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a 7 clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja.

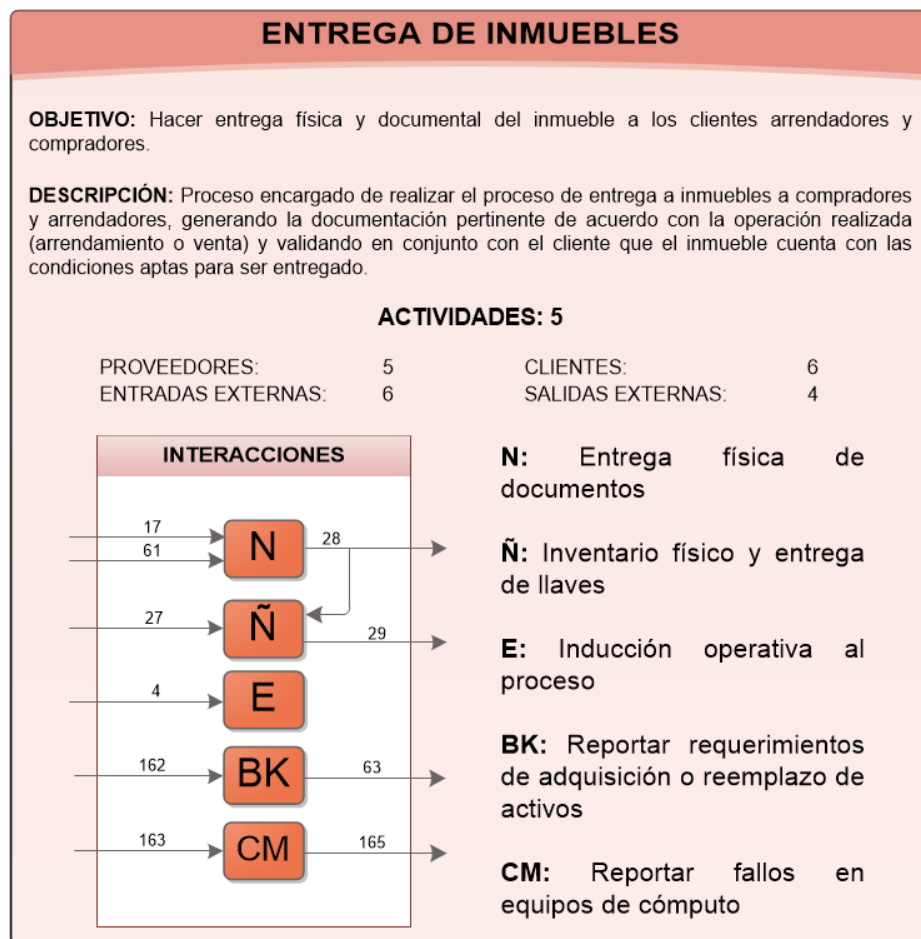
Ilustración 9: Alistamiento y recibo de inmuebles



Fuente: las autoras, 2017

El proceso de Entrega de Inmueble, es el cuarto y último proceso de los procesos operativos, dicho proceso, como se muestra en la ilustración 10, está compuesto por seis entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia cuatro salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; Cinco proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a seis clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja.

Ilustración 10: Entrega de inmuebles



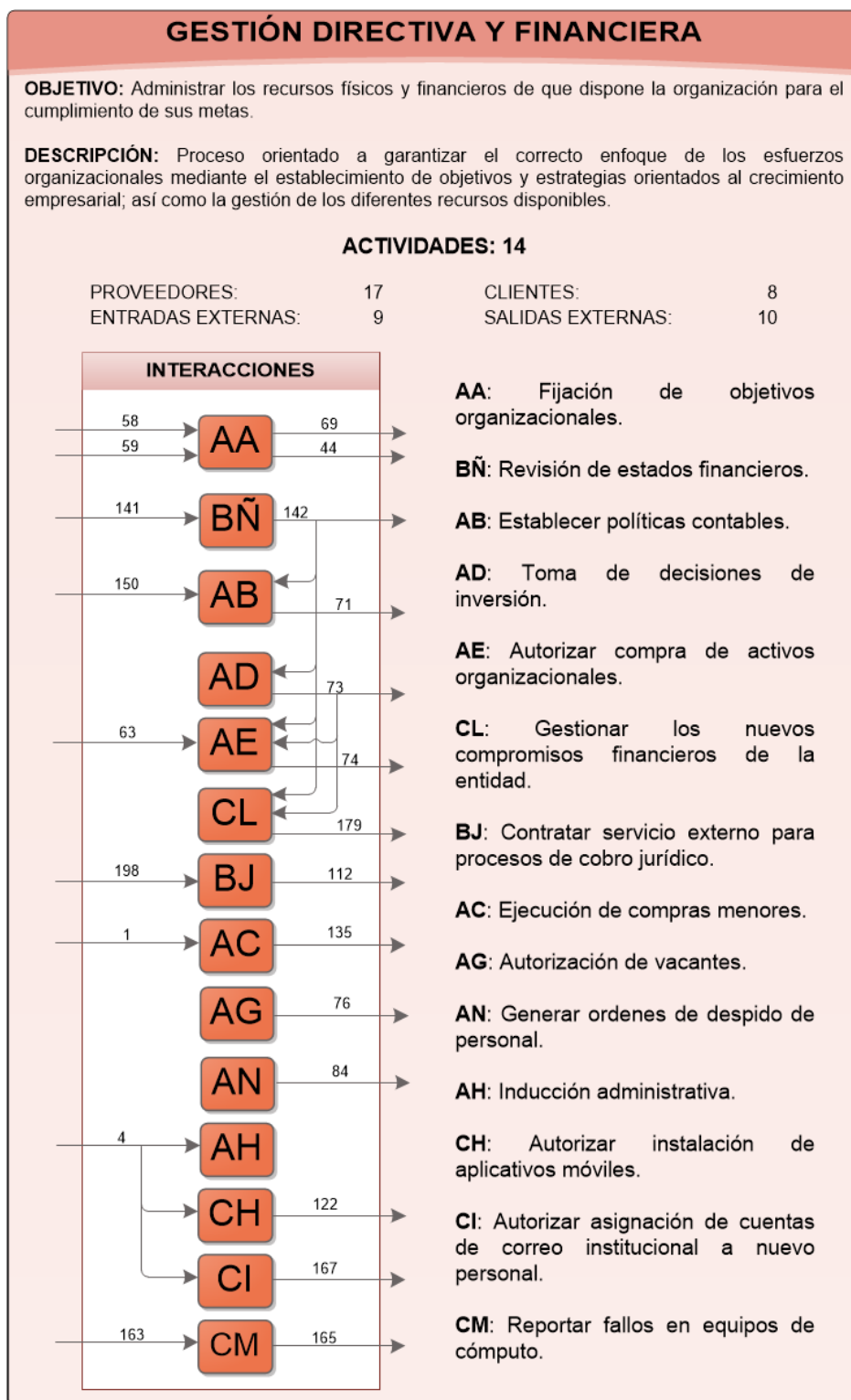
Fuente: las autoras, 2017

7.2.2 Procesos directivos – estratégicos

El proceso de Gestión Directiva y Financiera, es el primer proceso que conforma los procesos Estratégicos, dicho proceso como se muestra en la ilustración 11, está compuesto por nueve entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de diez salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; 17 proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a 8 clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja.

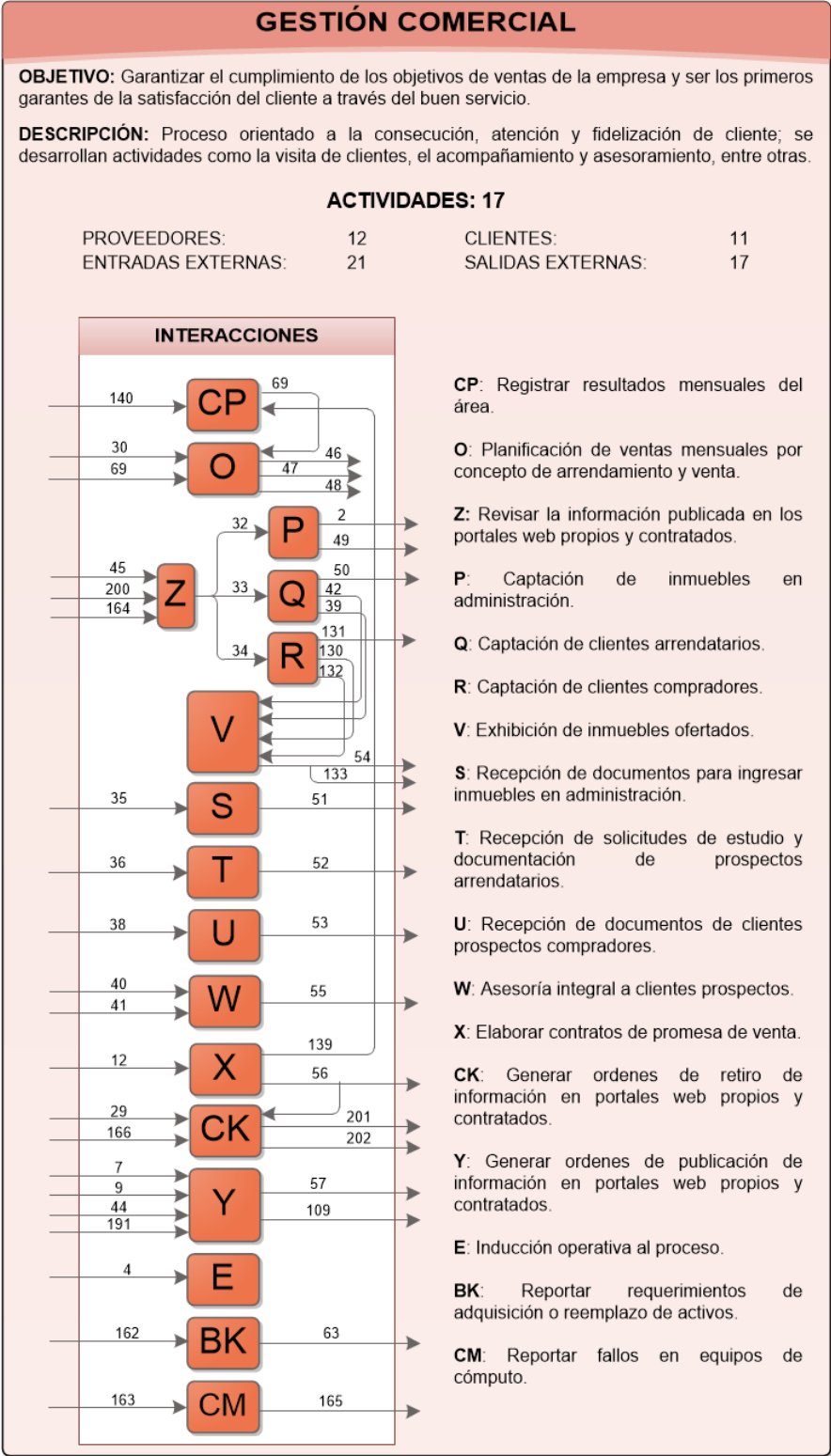
La gestión comercial, cuya ficha se puede observar en la ilustración 12, está integrada por 21 entradas externas, 17 actividades y 17 salidas, en este cuadro se puede evidenciar que dentro de este proceso se están generando salidas y entradas para las mismas actividades concluyendo que algunas actividades dependen de otras para generar un resultado, en este caso salidas externa.

Ilustración 11: Gestión directiva y financiera



Fuente: las autoras, 2017

Ilustración 12: Gestión comercial



Fuente: las autoras, 2017

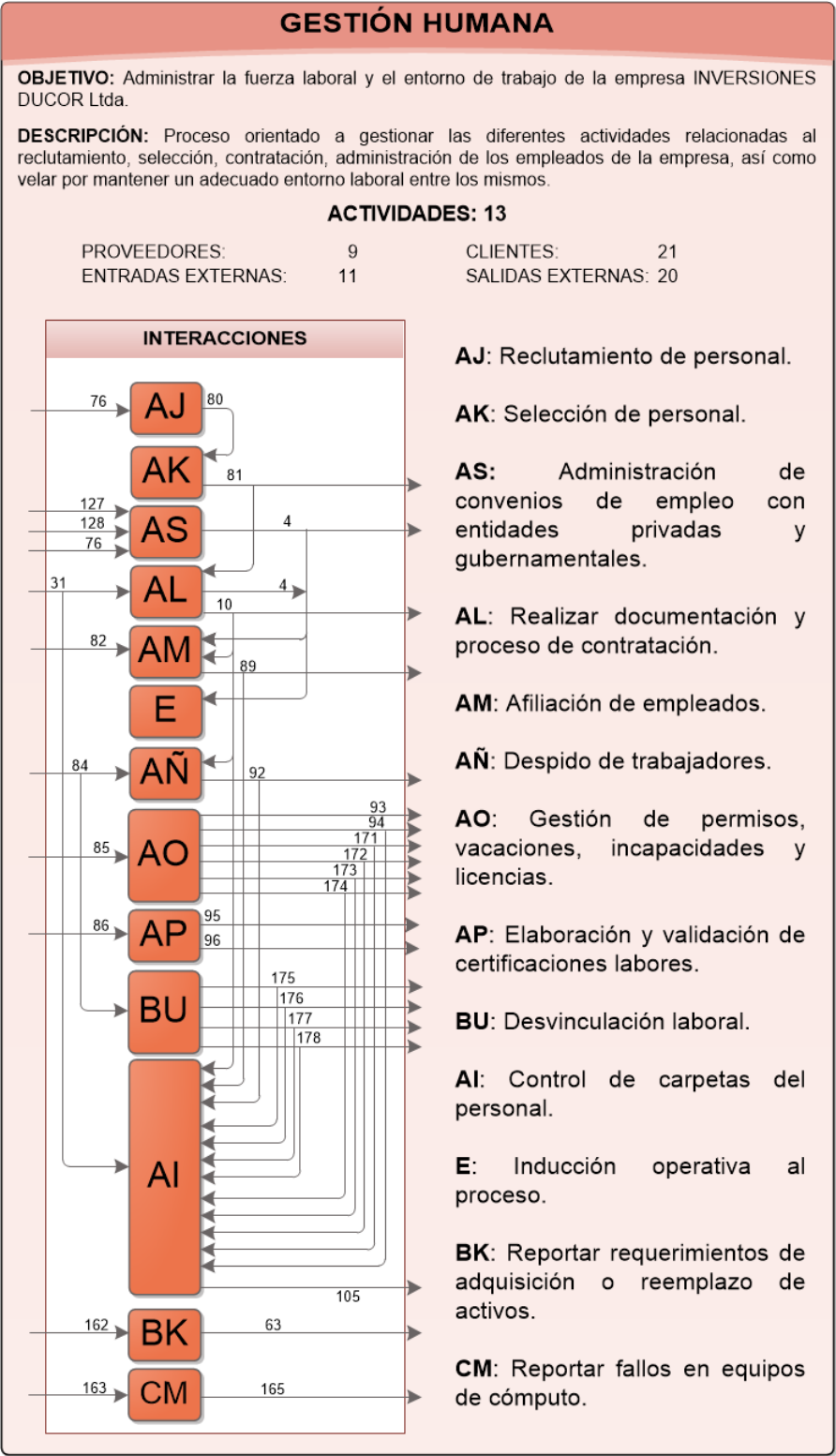
7.2.3 Procesos de apoyo y de gestión

El proceso de Gestión Humana, es uno de los procesos que conforma los procesos de Apoyo, dicho proceso como se muestra en la ilustración 13, está compuesto por once entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de 20 salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; 9 proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a 21 clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja.

Es el segundo proceso de apoyo que contiene la mayor cantidad de actividades y que al transformar sus actividades brinda la mayoría de información a todos los procesos de la empresa.

El proceso de Gestión Contable es uno de los procesos con más entradas recibiendo un total de 39 entradas externas, dentro de este proceso se generan 25 actividades las cuales desarrollan dentro de ellas mismas sus propias entradas y salidas para generar 25 salidas externas del proceso. Como es uno de los procesos con más actividades se ilustra el código de cada caja con su respectiva actividad. (ver ilustración 14)

Ilustración 13: Gestión humana



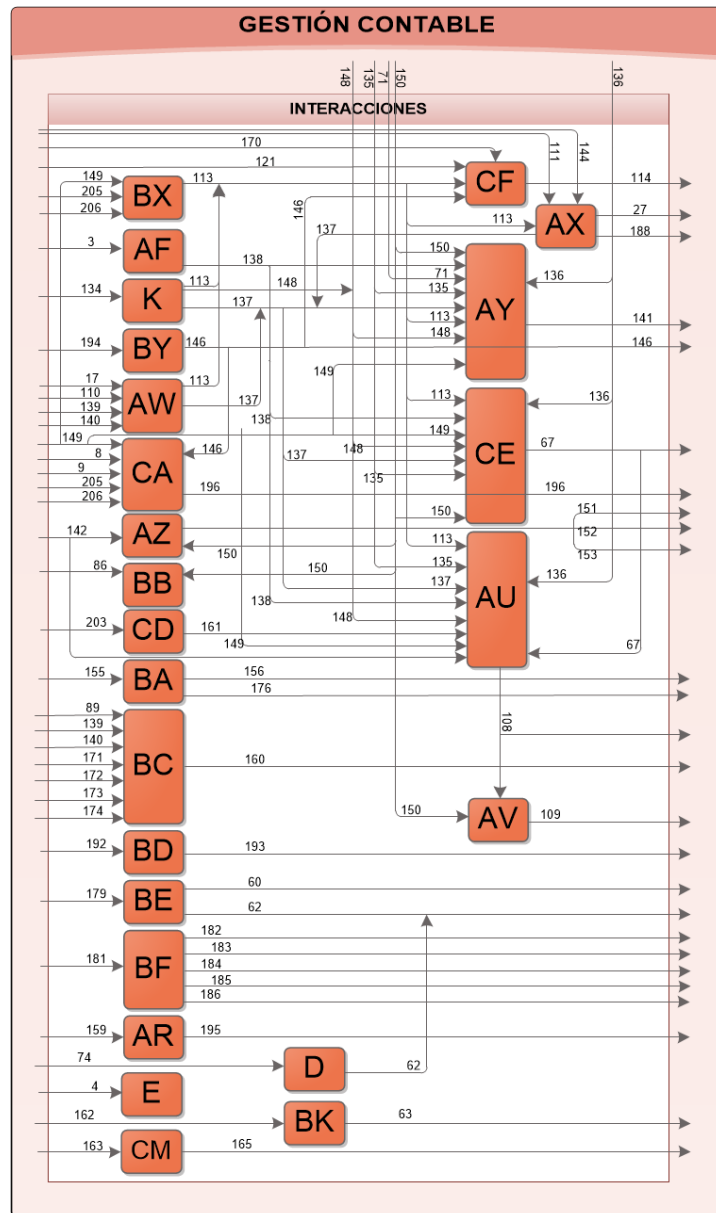
Fuente: las autoras, 2017

Ilustración 14: Gestión contable

GESTIÓN CONTABLE			
OBJETIVO: Disponer de información contable confiable y actualizada que pudiese ser requerido por la dirección de la empresa u organismos de control.			
DESCRIPCIÓN: Proceso orientado a generar la información contable pertinente para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias de la empresa, así como para los procesos de toma de decisiones organizacionales.			
ACTIVIDADES: 25			
PROVEEDORES:	16	CLIENTES:	20
ENTRADAS EXTERNAS:	39	SALIDAS EXTERNAS:	25
BX: Causación y liquidación de arrendamientos			
AF: Realizar conciliaciones bancarias			
K: Venta y facturación de formularios de arrendamiento			
BY: Causación y liquidación de servicios públicos para arrendatarios y propietarios			
AW: Generar facturación de la información reportada por venta de servicios			
CA: Causación y liquidación de pagos a propietarios			
AZ: Liquidación de impuestos			
CD: Registro pago de nómina realizado			
BB: Atención a organismos de regulación contable			
BA: Diligenciar formularios de renovación de matrícula mercantil e Industria y Comercio			
BC: Causación y liquidación de nómina			
BD: Generar paz y salvos			
BE: Estar al pendiente de las obligaciones financieras y CxP de la empresa.			
BF: Tratamiento a la no renovación de contratos.			
AR: Liquidación de trabajadores desvinculados.			
D: Registro y causación de compra de activos			
CF: Reportar clientes en mora.			
AX: Registrar los reportes causados a contabilidad por prestación de servicios y causación de servicios públicos			
AY: Construcción de Estados Financieros			
CE: Declaración anual de medios magnéticos.			
AU: Llevar archivo contable			
AV: Depurar archivo contable			
E: Inducción operativa al proceso.			
CM: Reportar fallos en equipos de cómputo.			
BK: Reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos.			

Fuente: las autoras, 2017

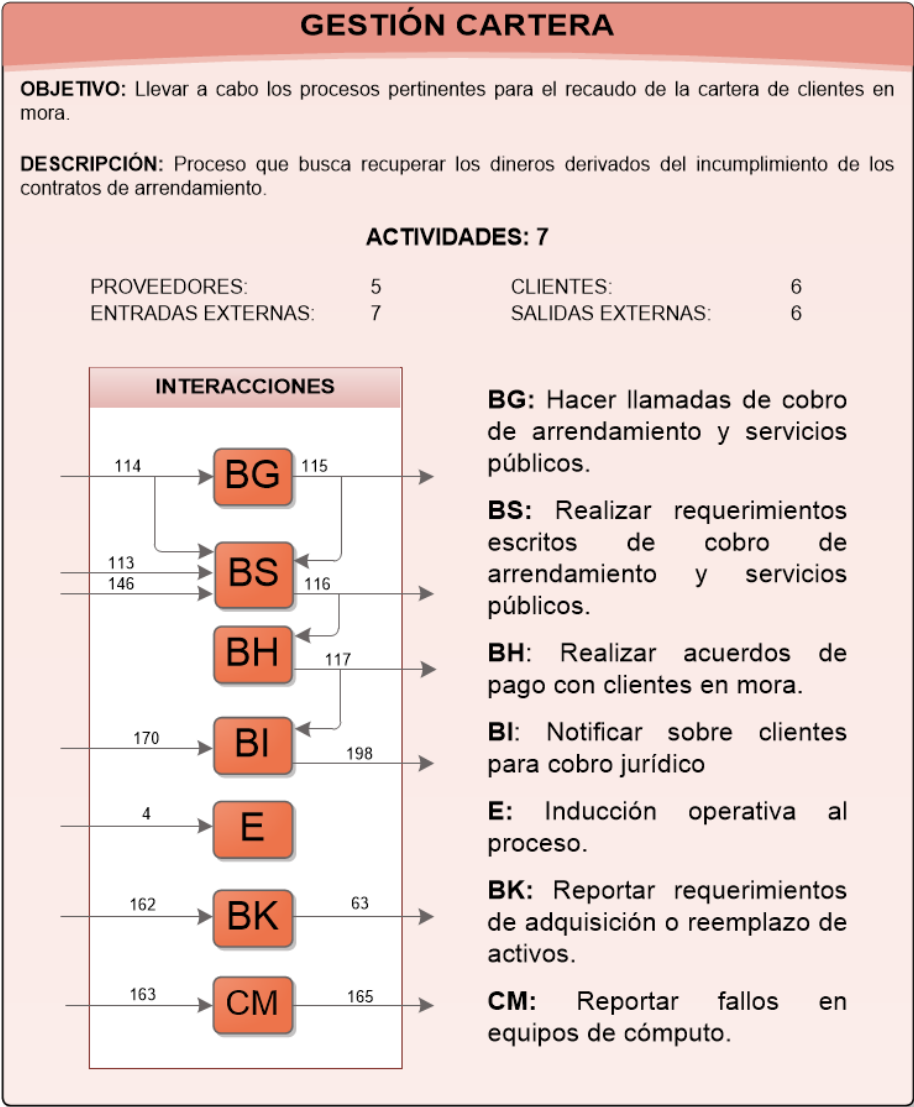
Ilustración 14.1 Gestión contable



Fuente: las autoras, 2017

El proceso de Gestión de Cartera contiene 7 actividades, de las cuales tiene 5 proveedores tanto internos como externos a la empresa, debe responder con el proceso a 6 Clientes, y tiene como resultado 6 salidas externas a otros procesos para su debida ejecución.

Ilustración 15: Gestión cartera

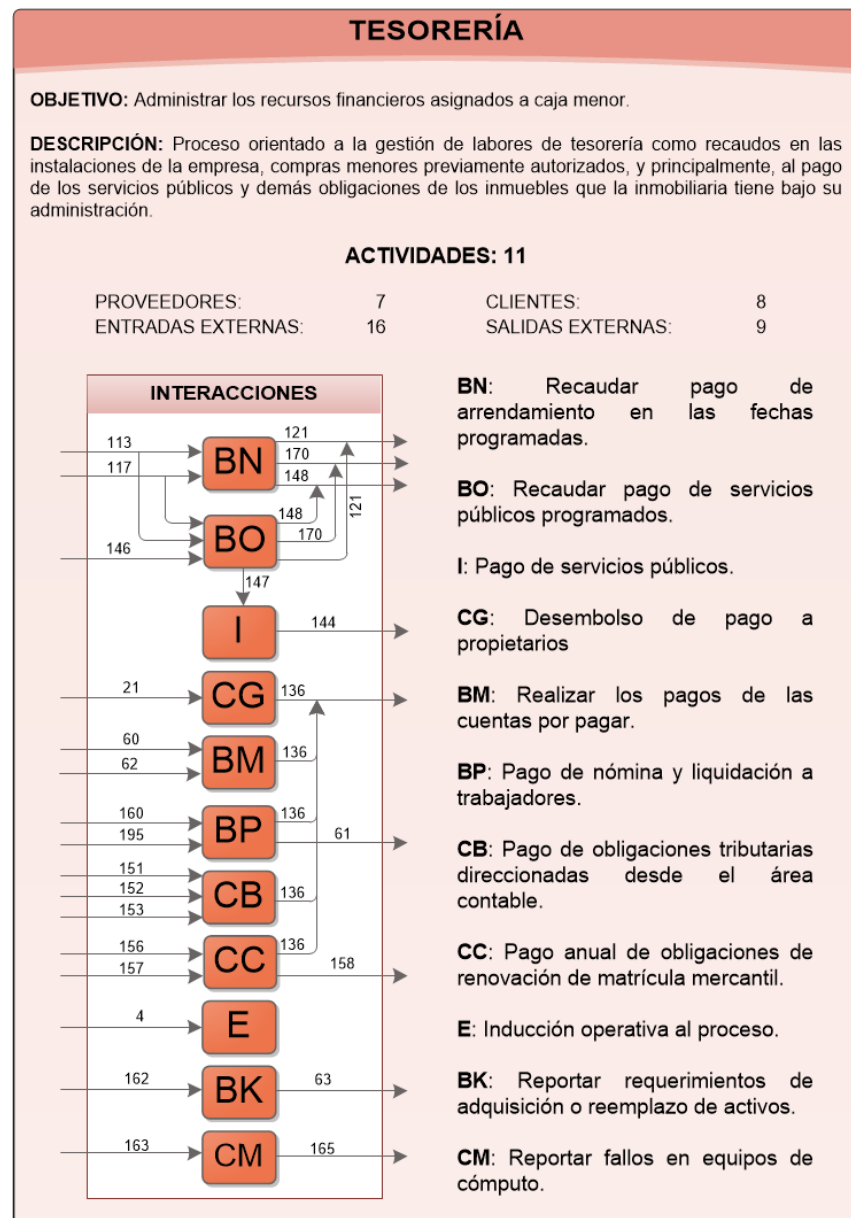


Fuente: las autoras, 2017

El proceso de Gestión de Tesorería, es el tercero de los procesos de Gestión y de apoyo, dicho proceso, como se muestra en la ilustración 16 tiene a su cargo 11 actividades, está compuesto por dieciséis entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de nueve (9) salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de

adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; siete (7) proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a ocho (8) clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja.

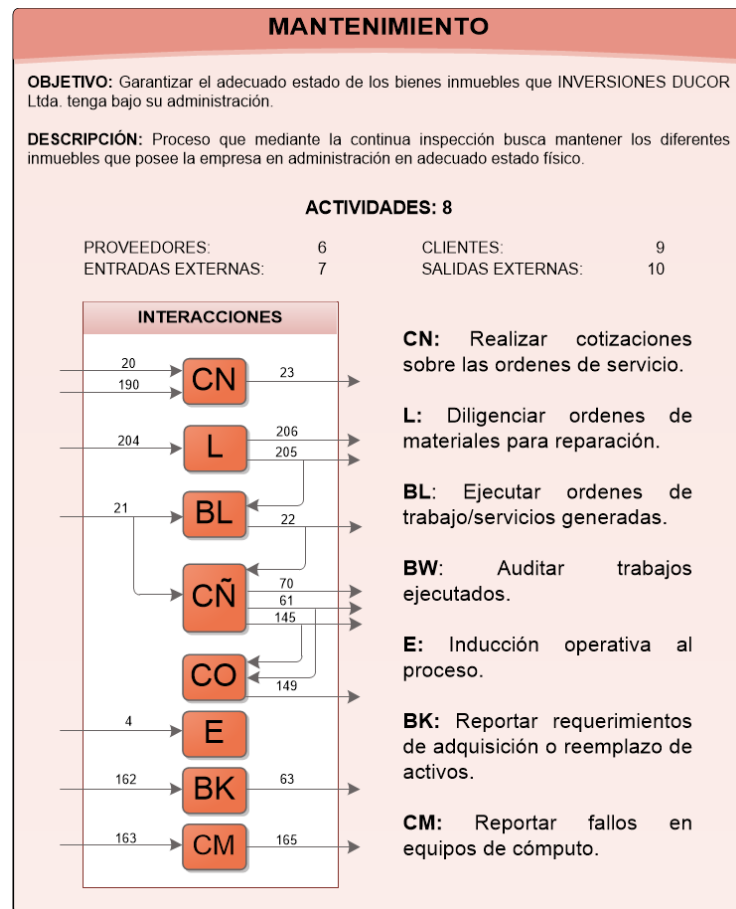
Ilustración 16: Gestión tesorería



Fuente: las autoras, 2017

El proceso de Mantenimiento, es el cuarto de los procesos de Gestión y de apoyo, dicho proceso, como se muestra en la ilustración 17 tiene a su cargo ocho actividades de las cuales se integran por siete entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de diez salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; seis proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a 9 clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja.

Ilustración 17: Mantenimiento

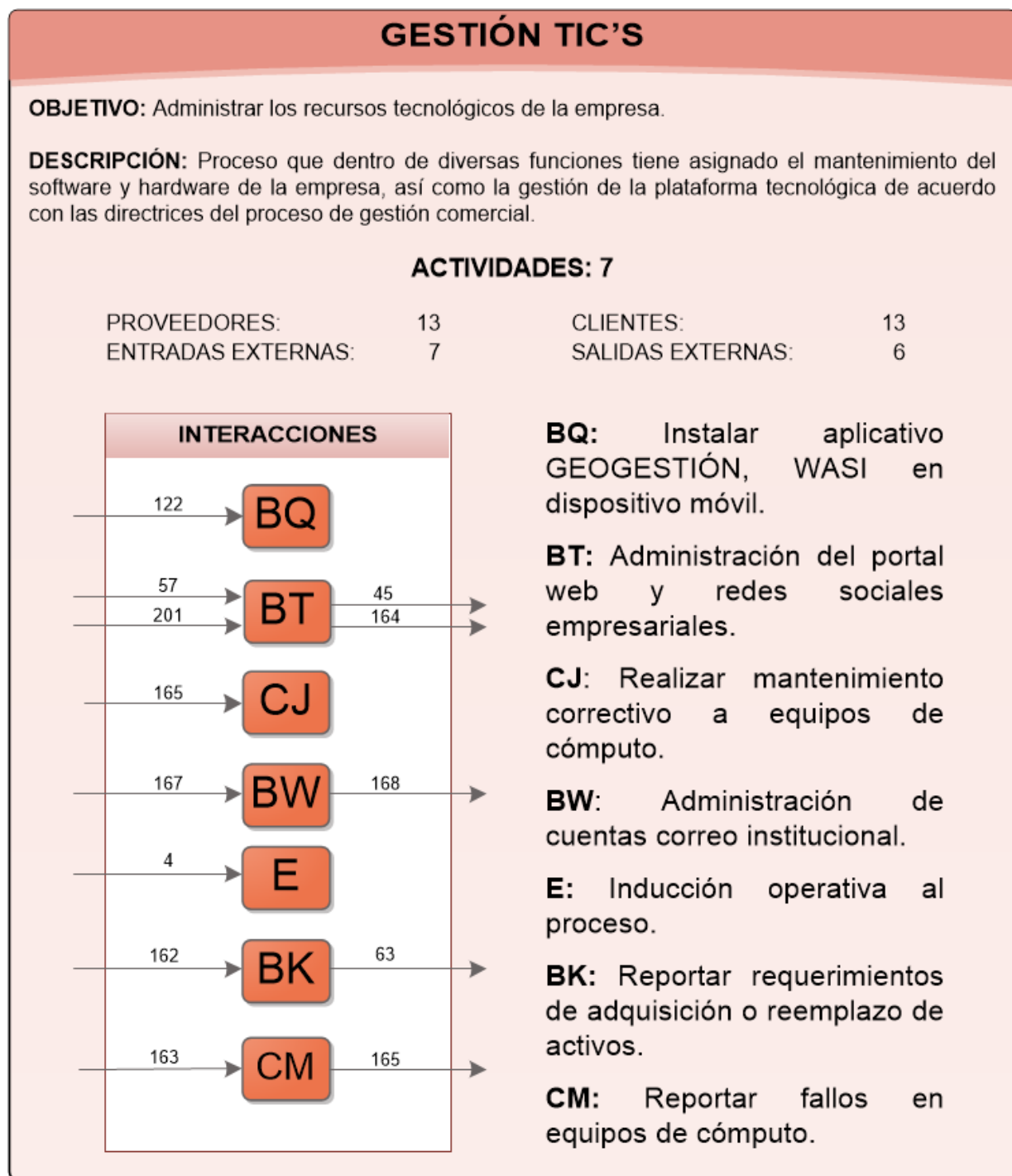


Fuente: las autoras, 2017

El proceso de Gestión de TIC'S, es el quinto de los procesos de Gestión y de apoyo, dicho proceso, como se muestra en la ilustración 18 tiene a su cargo Siete actividades de las cuales se integran por siete entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de seis salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; trece proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a trece clientes, cabe destacar en éste proceso que es uno de los procesos que más clientes responde dentro de la empresa debido a la transformación y manipulación de la información interna y externa de la empresa. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja. (Ver Ilustración 18)

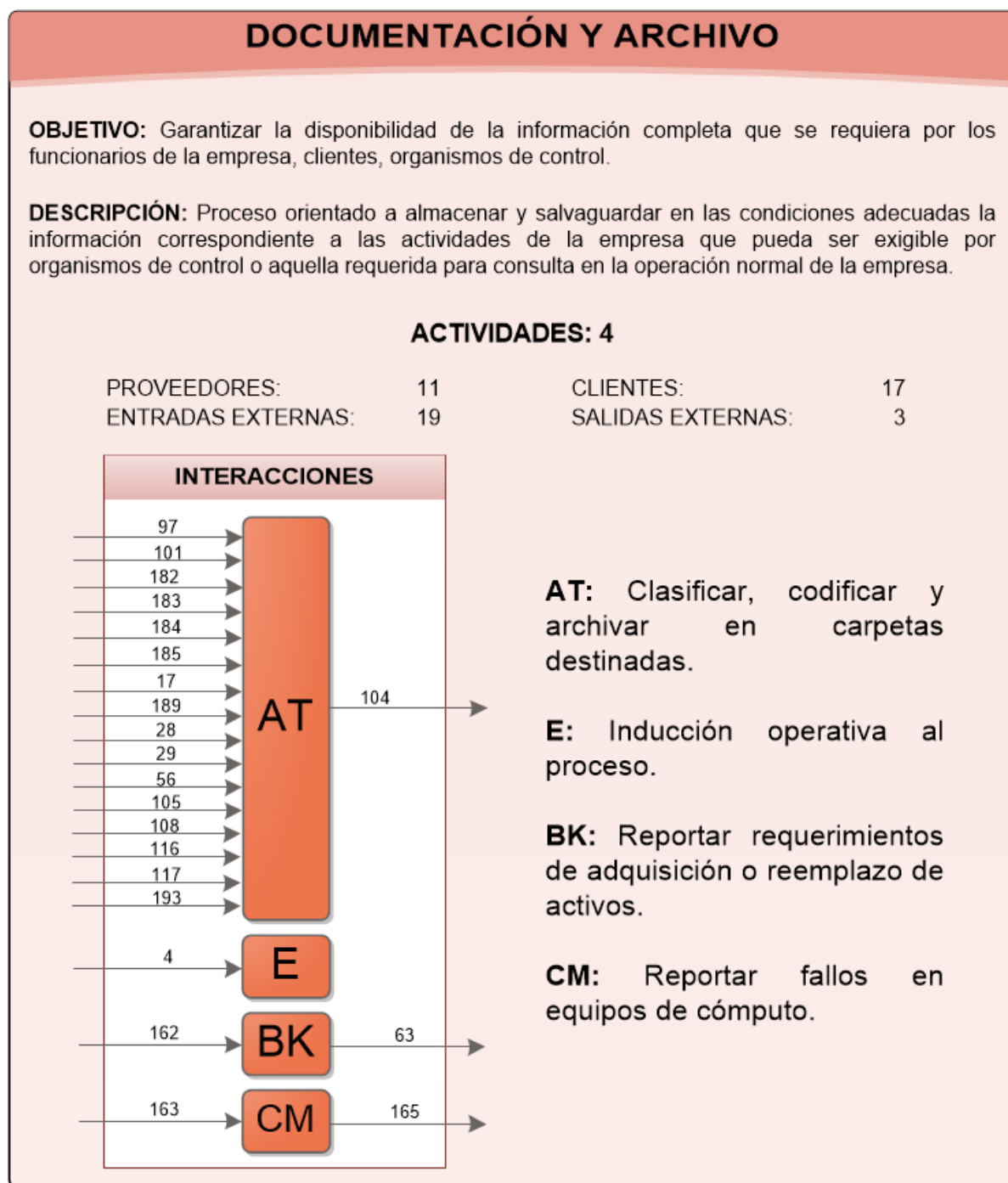
El proceso de Documentación y Archivo, es el sexto proceso de Gestión y de apoyo, dicho proceso como se muestra en la ilustración 19, tiene a su cargo cuatro actividades de las cuales se integran por diecinueve entradas identificadas con flechas registradas con su código (de afuera hacia dentro), contiene subcajas de segundo nivel identificadas con letras en mayúscula y de las cuales se evidencia una serie de tres salidas también identificadas con flechas con su respectivo código (de adentro hacia afuera) para la continuidad de los procesos; once proveedores de quienes recibe la principal información y al transformarla es transmitida a diecisiete clientes. Al lado derecho del diagrama se aclara las actividades a las cuales pertenece cada caja. (Ver Ilustración 19)

Ilustración 18: Gestión TIC'S



Fuente: las autoras, 2017

Ilustración 19: Documentación y archivo



Fuente: las autoras, 2017

7.3 ANÁLISIS DE LA CARACTERIZACIÓN

Antes de presentar el análisis de la caracterización se hace necesario aclarar que del total de 95 procesos de nivel que se ejecutan al interior de la empresa INVERSIONES DUCOR LTDA. (Ver listado en el anexo A), solo se tendrán en consideración 92 de ellos, debido a que los 3 restantes se consideran de tipo transversal al efectuarse en todos los procesos nivel 1 de la empresa y cuya ejecución es temporal en condiciones específicas, sin obedecer al desarrollo normal de la operación de la empresa, estos procesos de nivel 2 son los siguientes:

- **E:** inducción operativa.
- **BK:** reportar requerimientos de adquisición o reemplazo de activos.
- **CM:** reportar fallos en equipos de cómputo.

Teniendo esto en consideración, se presenta a continuación el análisis de la caracterización de INVERSIONES DUCOR LTDA., conforma a la clasificación de los procesos inicialmente presentada.

7.3.1 Procesos operativos o misionales

INVERSIONES DUCOR LTDA. se compone de un total de 4 procesos operativos, que en conjunto ejecutan un total 10 procesos de nivel 2, generando un total de 23 salidas para distintas partes interesadas como los clientes prospectos, los clientes actuales, las gestiones directiva, comercial y contable, además del área de mantenimiento. En la tabla 32 se presenta un resumen de la caracterización de estos procesos.

Tabla 32: Resumen Caracterización Procesos Operativos o Misionales

	PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS INTERNAS	SALIDAS EXTERNAS	SALIDAS PROMEDIO	CLIENTES
Registro Inmuebles	3	3	3	30%	1	5	2,00	4
Estudio de Solicitudes	3	4	3	30%	1	6	2,33	6
Alistamiento y Recibo de Inmuebles	4	5	2	20%	0	7	3,5	6
Entrega Inmuebles	3	3	2	20%	1	2	1,5	5

Fuente: las autoras, 2017

Se puede apreciar que los procesos de mayor complejidad dentro de este grupo son Estudio de solicitudes y Alistamiento y recibo de inmuebles, dado que son aquellos que requieren de un mayor número de entradas para funcionar adecuadamente y son los que generan el mayor promedio de salidas por número de actividades desarrolladas.

7.3.2 Procesos directivos - estratégicos

Dentro de este grupo se tienen 2 procesos de nivel uno, la Gestión directiva y financiera y la Gestión Comercial, cuya caracterización se resume en la tabla 33.

Tabla 33: Resumen Caracterización Procesos Directivos o Estratégicos

	PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS INTERNAS	SALIDAS EXTERNAS	SALIDAS PROMEDIO	CLIENTES
Gestión Directiva y Financiera	17	5	13	48%	0	12	1	7
Gestión Comercial	10	15	14	52%	8	15	1,64	10

Fuente: las autoras, 2017

Se observa que, a pesar de estar ligeramente igualados en número de actividades, es la Gestión Comercial el proceso de mayor complejidad, pues requiere de un mayor número de entradas para ejecutar su labor, y genera un número mucho más alto de salidas que las de la Gestión Directiva, encargándose además de la satisfacción de un mayor número de “clientes”.

7.3.3 Procesos de apoyo y de gestión

En INVERSIONES DUCOR LTDA., existen un total de 7 procesos de apoyo, los cuales en conjunto ejecutan un total de 55 procesos de nivel 2, todos ellos encaminados a soportar y fortalecer el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales de la empresa. En la tabla 34 se presenta un resumen de la caracterización de los procesos de apoyo y de gestión.

Tabla 34: Resumen Caracterización Procesos de Apoyo y de Gestión

	PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS INTERNAS	SALIDAS EXTERNAS	SALIDAS PROMEDIO	CLIENTES
Gestión Humana	7	2	10	18%	1	16	1,70	21
Gestión Contable	15	36	23	42%	4	22	1,13	20
Gestión Cartera	5	4	4	7%	3	4	1,75	6
Tesorería	7	13	8	15%	1	7	1,00	8
Mantenimiento	4	4	5	9%	0	8	1,6	7
Gestión TIC's	11	4	4	7%	0	3	0,75	13
Documentación y archivo	11	16	1	2%	0	1	1	17

Fuente: las autoras, 2017

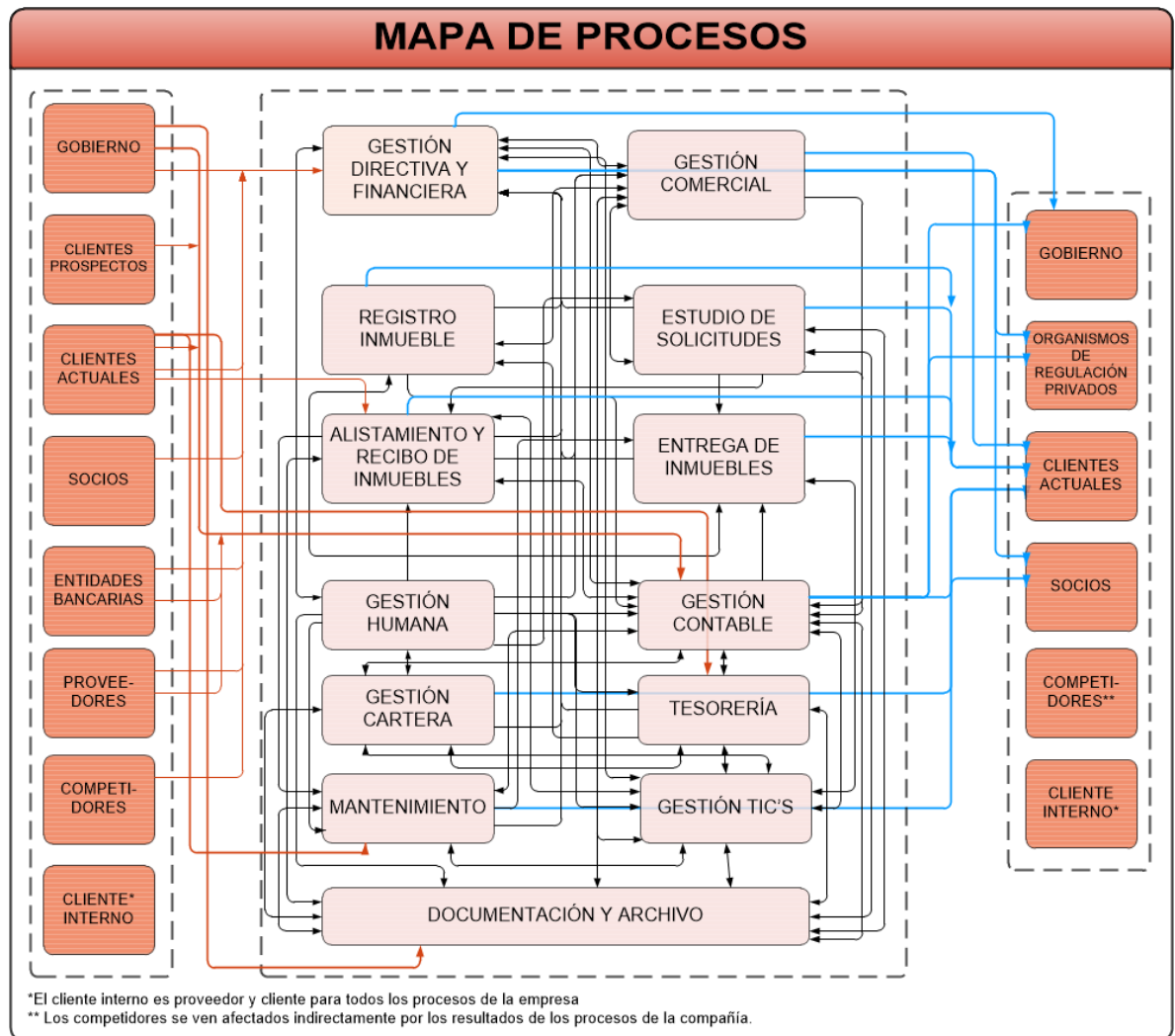
Dentro de este grupo, se observa que la Gestión Contable agrupa un 42% del total de actividades, convirtiéndose con ello en el proceso con mayor flujo de trabajo del grupo, seguido de lejos por Gestión Humana con un 18% y tesorería con 15%.

A modo general de la empresa, se evidencia que la gestión contable es el proceso de nivel 1 de mayor complejidad, indicando que, a pesar de ser un proceso de apoyo, no se debe descuidar en ningún momento, pues el adecuado desarrollo de este tiene un impacto significativo en los resultados de la empresa.

7.4 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

En consideración a la caracterización realizada de los diferentes procesos que se ejecutan al interior de INVERSIONES DUCOR LTDA. se propone a continuación un mapa de procesos que refleja con mayor cercanía la realidad de la empresa como un sistema abierto, además de considerar las interrelaciones entre los diferentes procesos y los diferentes proveedores que aportan los insumos necesarios para la operación de la empresa; los clientes allí dispuestos, se ven afectados de forma directa o indirecta por todos los procesos de la organización, por lo que no se especificaron relaciones directas al respecto, ya que su satisfacción depende del resultado del trabajo de la empresa como una unidad y no como procesos aislados.

Ilustración 20: Mapa de procesos propuesto



Fuente: las autoras, 2017.

8 CAPITULO III: DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos corresponden al máximo nivel de detalle dentro del Sistema de Gestión por Procesos, por medio de los cuales se generan instructivos de trabajo para cada uno de los integrantes de la empresa que les permitan conocer el paso a paso de cómo abordar cada tarea asignada.

En este capítulo se presentarán para cada actividad de nivel 2 descrita en el apartado 8., los flujogramas de procesos siendo que estos son de suma importancia al momento de delegar funciones, puesto que ayudan a garantizar el desarrollo de estas bajo los lineamientos de la empresa sin importar quién la ejecute.

8.1 FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

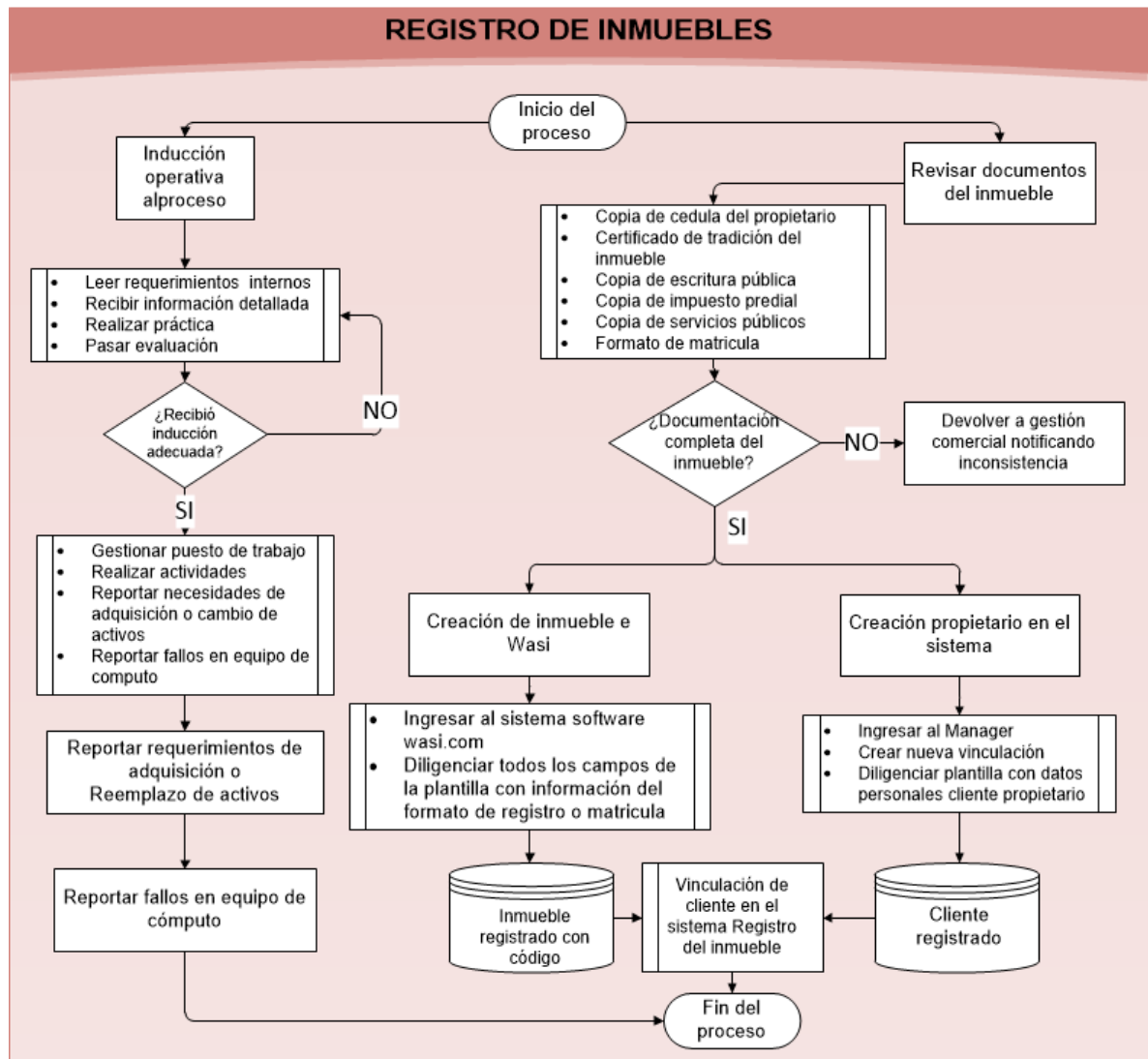
Se presentan a continuación los flujogramas de procedimientos de 5 de los procesos que componen el Mapa de Procesos de la empresa INVERSIONES DUCOR LTDA., teniendo como criterio la elección de estos, el hecho de que las autoras del proyecto, como trabajadoras de la empresa, se han desempeñado en estas actividades, y, por ende, cuentan con un mayor conocimiento de las mismas frente a otras áreas de la organización.

8.1.1 Registro Inmuebles

OBJETIVO: generar una descripción clara para matricular los inmuebles que luego serán ofertados públicamente, documentando el paso a paso se permite tener un mejor entendimiento del proceso para su eficaz ejecución, también permite evaluar el mejoramiento continuo del mismo de manera que pueda simplificarse y agilizar su ejecución.

DESCRIPCIÓN: orientado a describir detalladamente en los niveles más profundos de detalle para la matricula o registro de los inmuebles que ingresan en administración.

Ilustración 21: Flujograma registro de inmuebles



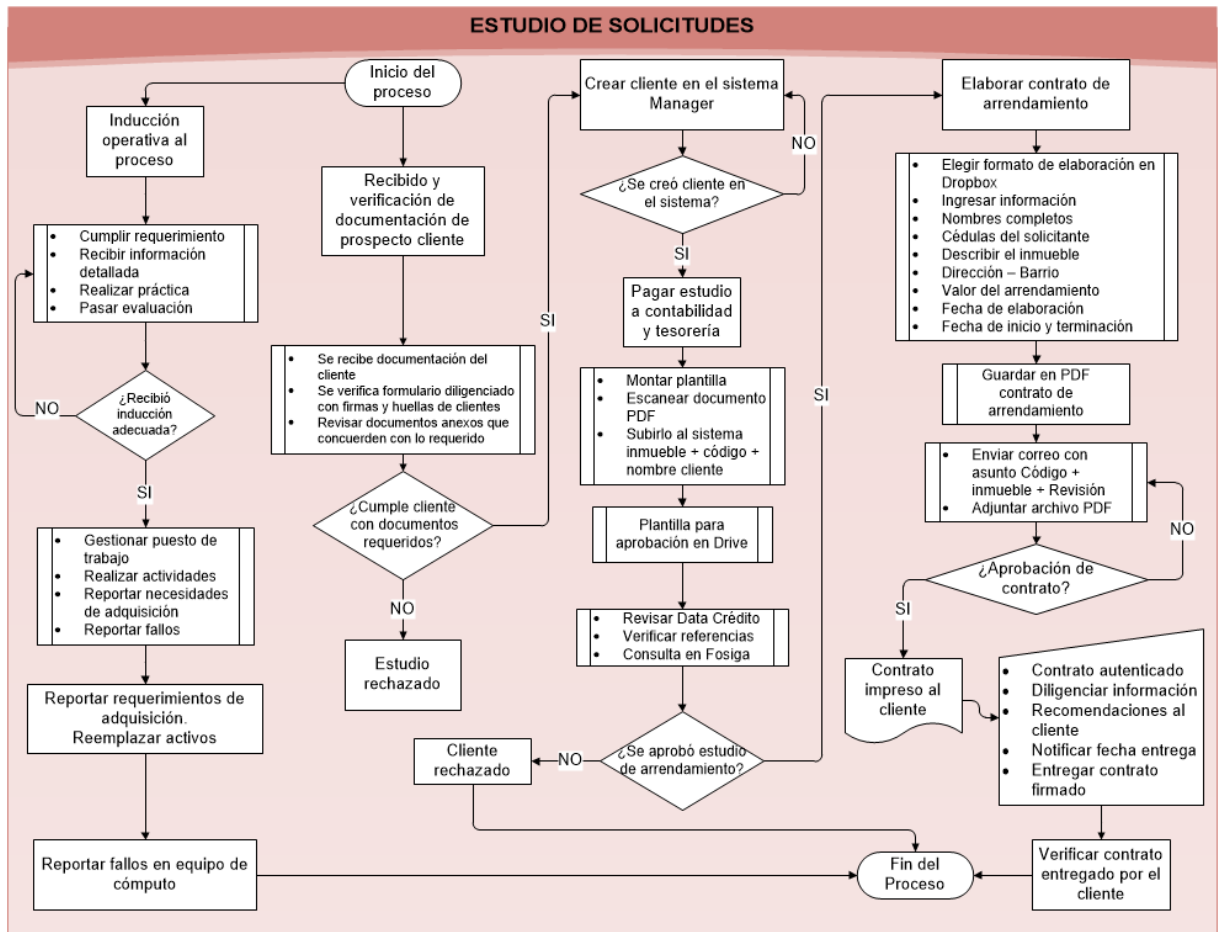
Fuente: las autoras, 2017

8.1.2 Estudio de solicitudes

OBJETIVO: describir la secuencia de las actividades y pasos que se debe realizar para la correcta ejecución de las labores dentro del proceso, a fin de evitar errores en la recepción de los documentos y evitar reprocesos.

DESCRIPCIÓN: detalle del proceso orientado a seguir el paso a paso para realizar un adecuado estudio de los documentos aportados por prospectos arrendatarios y prospectos compradores. El flujograma indica la secuencia para la toma de decisión orientado a dar cumplimiento al proceso ESTUDIO SOLICITUDES.

Ilustración 22: Flujograma Estudio de solicitudes



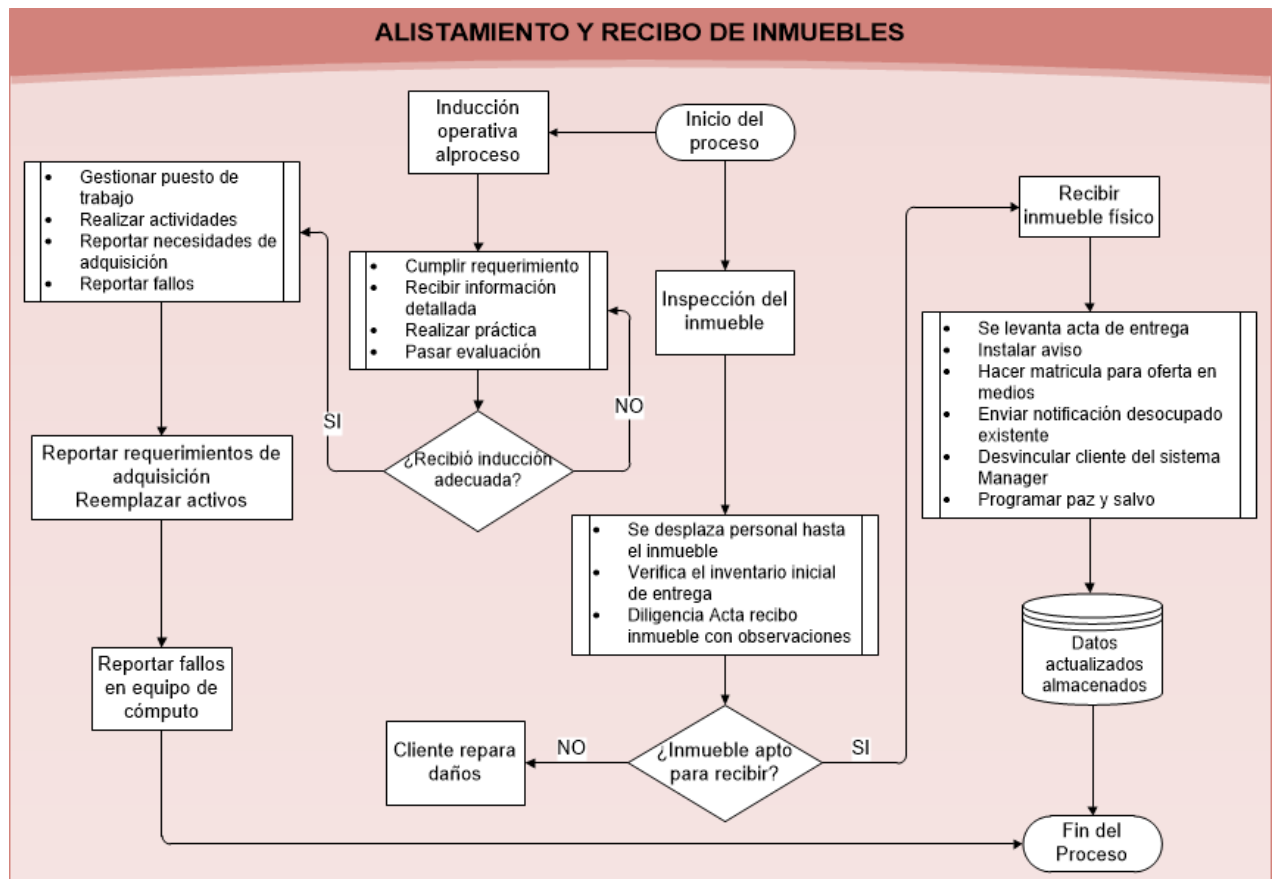
Fuente: las autoras, 2017

8.1.3 Alistamiento y recibo de inmuebles

OBJETIVO: describe la secuencia para la entrega de un inmueble en arrendamiento al cliente, con el fin de garantizar un servicio de calidad al cliente arrendatario, verificar de manera detallada, de acuerdo con el inventario, el estado en el cual se deben recibir los inmuebles y así minimizar errores en su labor.

DESCRIPCIÓN: orientado a entregar de manera secuencial el proceso para garantizar una buena presentación en los inmuebles entregados al cliente arrendatario o comprador.

Ilustración 23: Flujograma alistamiento y recibo de inmuebles



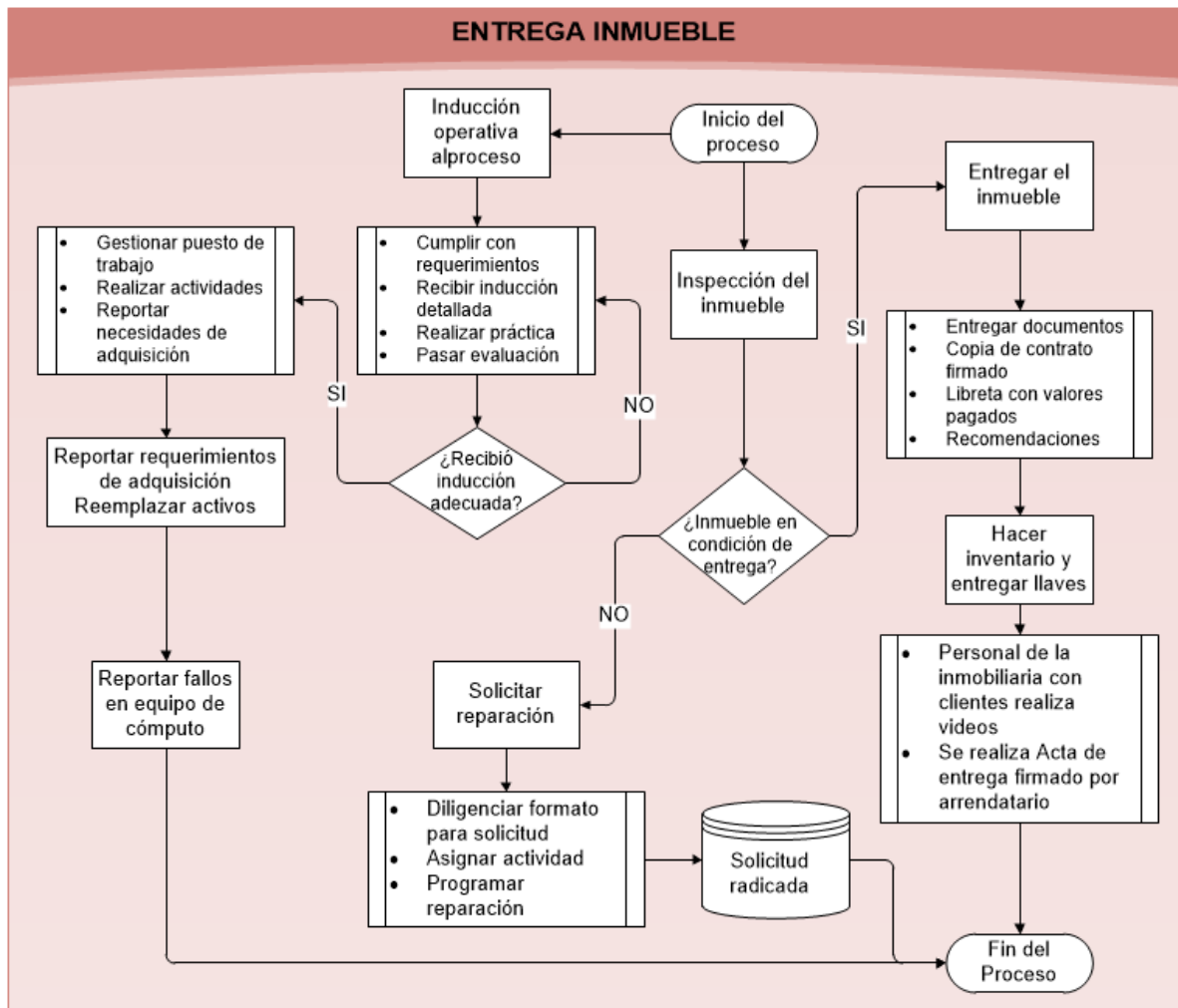
Fuente: las autoras, 2017

8.1.4 Entrega de inmuebles

OBJETIVO: garantizar el cumplimiento de las actividades con la ejecución de los paso a paso con el fin de minimizar los errores en la entrega de los inmuebles los clientes arrendadores y compradores.

DESCRIPCIÓN: mostrar el proceso entrega inmueble delimitado al paso a paso, generando la documentación pertinente que permita identificar de manera clara las actividades y tareas que se deben realizar para lograr cumplir con el proceso ENTREGA INMUEBLE a los clientes arrendadores y arrendatarios.

Ilustración 24: Flujograma entrega de inmuebles



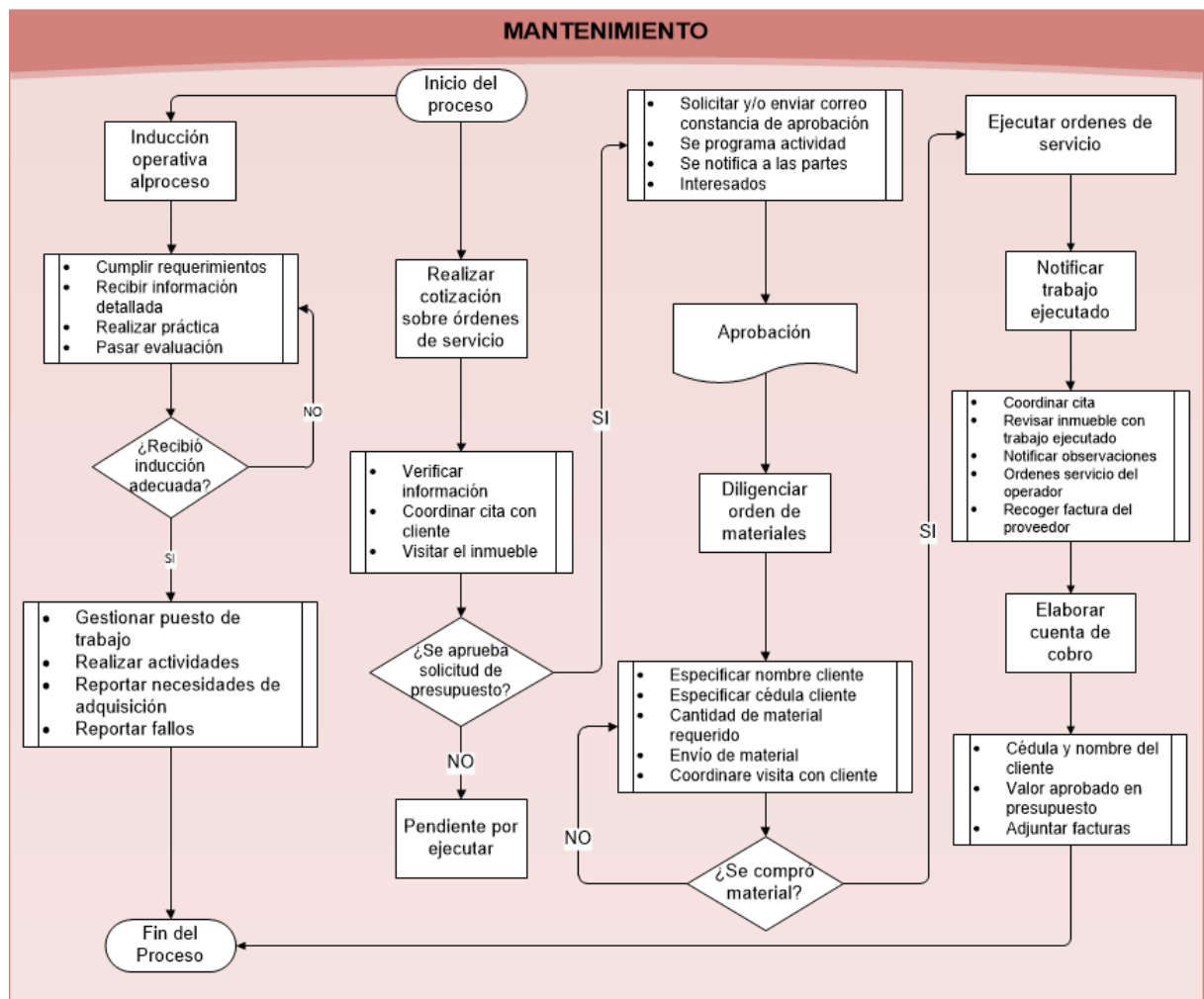
Fuente: las autoras, 2017

8.1.5 Mantenimiento

OBJETIVO: integrar todas las operaciones logísticas de cara a la prestación de servicio de mantenimiento, generada por los propietarios o arrendatarios de los inmuebles, el flujograma permite integrar dos o más procesos en su ejecución. La finalidad es definir la secuencia para evitar entorpecer el proceso.

DESCRIPCIÓN: mediante el cumplimiento del paso a paso que se dibuja en el diagrama, quien ejecuta las tareas tiene la posibilidad de evidenciar las condiciones de ejecución del proceso.

Ilustración 25: Flujograma mantenimiento



Fuente: las autoras, 2017

9 CAPITULO IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL

Como medida para garantizar el adecuado desempeño del sistema de gestión al interior de la empresa, se debe generar una metodología que permita evaluar continuamente cada una de las actividades que se desarrollan, para tal finalidad se presentan a continuación una serie de indicadores de gestión, diseñados para los procesos misionales, y el proceso de mantenimiento, mismos procesos que se eligieron para el desarrollo de los flujogramas en el capítulo anterior debido al conocimiento de las autoras del proyecto sobre los mismos.

9.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Para cada proceso de nivel uno, se crea una Ficha de Indicadores compuesta por Nombre del proceso, su respectivo indicador de Gestión, el cual tendrá a su vez un objetivo de medición de indicador, Fórmula de cálculo, su periodicidad o frecuencia de medición, una meta de calidad y el glosario de reconocimiento del proceso, todo ello con el objetivo de que se pueda identificar de manera clara bajo qué criterios se debe medir cada indicador y cuál es la finalidad específica de su medición.

9.1.1 Indicadores de Registro Inmuebles

Este proceso cuenta con un total de 2 indicadores que se consideran pertinentes para evaluar el desempeño en la ejecución de las actividades que competen al proceso, estos indicadores se enfocan en: la Matricula del Inmueble y Matricula de Clientes Propietarios. Las fichas de indicadores se presentan en las tablas 35 y 36.

Tabla 35: Ficha de indicador – Matrícula de inmueble

PROCESO	Registro Inmuebles
NOMBRE DEL INDICADOR	Matricula de Inmueble
OBJETIVO	Evaluar la eficacia de registro de nuevos inmuebles en el sistema de información.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Cantidad de nuevos inmuebles registrados}}{\text{Cantidad de nuevos inmuebles en administración}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Nuevos Inmuebles Registrados: N° de inmuebles registrados en el software Inmobiliario durante el periodo de medición. Nuevos Inmuebles en administración: N° de inmuebles captados por al área comercial durante el periodo de medición.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 36: Ficha de indicador – Matrícula clientes propietarios

PROCESO	Registro Inmuebles
NOMBRE DEL INDICADOR	Matricula clientes propietarios
OBJETIVO	Evaluar la eficacia de registro de nuevos clientes propietarios en el sistema de información.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N° de Nuevos clientes Propietarios registrados}}{\text{N° de Nuevos clientes propietarios}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Nuevos Clientes Propietarios registrados: N° de clientes registrados en el software contable durante el periodo de medición. Nuevos clientes propietarios: N° de clientes propietarios captados por al área comercial durante el periodo de medición.

Fuente: las autoras, 2017

9.1.2 Indicadores de Estudio de Solicitudes

Este proceso cuenta con un total de 4 indicadores que se consideran pertinentes para evaluar el desempeño en la ejecución de las actividades que competen al proceso. Los indicadores serán: Respuesta a Estudio de Solicitudes, Estudios de Solicitudes Asegurados, Elaboración de Contratos, Revisión contratos de arrendamiento. Las fichas de indicadores se presentan en las tablas 37 a 40.

Tabla 37: Ficha de indicador – Respuesta estudio de solicitudes

PROCESO	Estudio de Solicitudes
NOMBRE DEL INDICADOR	Respuesta Estudio de Solicitudes
OBJETIVO	Medir el nivel de respuesta del área ante las solicitudes de estudios realizadas por prospectos arrendatarios.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Respuestas emitidas a estudios de Solicitudes}}{\text{Solicitudes de estudio realizados}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Respuestas emitidas a estudios de Solicitudes: N° de respuestas emitidas durante el periodo de medición. Solicitudes de estudios realizados: N° de estudios solicitados por prospectos arrendatarios.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 38: Ficha del indicador – Estudios de Solicitudes Asegurados

PROCESO	Estudio de Solicitudes
NOMBRE DEL INDICADOR	Estudios de Solicitudes Asegurados
OBJETIVO	Evaluar el nivel de aceptación de solicitudes frente a los estudios realizados.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Respuestas positivas a Estudios de Solicitudes}}{\text{Respuestas Emitidas a Estudios de Solicitudes}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Respuestas Positivas a Estudios de solicitudes: N° de respuestas positivas emitidas durante el periodo de medición. Respuestas emitidas a estudios de Solicitudes: N° de respuestas emitidas durante el periodo de medición.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 39: Ficha de indicador – Elaboración de Contratos

PROCESO	Estudio de Solicitudes
NOMBRE DEL INDICADOR	Elaboración de Contratos
OBJETIVO	Medir la eficiencia en la elaboración de contratos de arrendamiento.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{N^{\circ} \text{ de contratos de arrendamiento elaborados}}{\text{Respuestas positivas a Estudios de Solicitudes}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Contratos de arrendamientos elaborados: N° de contratos de arrendamientos elaborados durante el periodo de medición. Respuestas positivas a Estudio de Solicitudes: N° de respuestas positivas emitidas durante el periodo de medición.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 40: Ficha de indicador – Revisión contrato de arrendamiento

PROCESO	Estudio de Solicitudes
NOMBRE DEL INDICADOR	Revisión de contrato de Arrendamiento
OBJETIVO	Evaluar la eficacia del área en la realización de contratos de arrendamiento.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{N^{\circ} \text{ de contratos de arrendamiento aprobados}}{N^{\circ} \text{ de contrato de arrendamiento elaborados}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	80%
GLOSARIO	Contratos de arrendamiento aprobados: N° de contratos de arrendamiento aprobados por los prospectos arrendatarios. Contratos de arrendamientos elaborados: N° de contratos de arrendamientos elaborados durante el periodo de medición.

Fuente: las autoras, 2017

9.1.3 Indicadores de Alistamiento y recibo de Inmuebles

Este proceso cuenta con un total de 2 indicadores que se consideran pertinentes para evaluar el desempeño en la ejecución de las actividades que competen al proceso, los indicadores son los siguientes: Cumplimiento de Inspecciones e Inmuebles desocupados por mes. Las fichas de indicadores se presentan en las tablas 41 y 42.

Tabla 41: Ficha de indicador – Cumplimiento de inspecciones

PROCESO	Alistamiento y Recibo de Inmuebles
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de inspecciones
OBJETIVO	Medir el nivel de cumplimiento del área con respecto a la ejecución de las inspecciones de Inmuebles que le son asignadas.
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Inspecciones Ejecutadas}}{\text{Inspecciones programadas}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Inspección: visita que se realiza a un inmueble para verificar el estado de su estructura

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 42: Ficha de indicador – Inmuebles desocupados por mes.

PROCESO	Alistamiento y recibo de Inmuebles
NOMBRE DEL INDICADOR	Inmuebles desocupados por mes.
OBJETIVO	Medir el nivel de cumplimiento del área con respecto a la ejecución de las inspecciones de Inmuebles que le son asignadas.
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Cantidad de inmuebles recibidos}}{\text{Cantidad de inmuebles desocupados}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Inmuebles recibidos: Inmueble visitado con el cliente arrendatario para realizar el proceso de valoración al momento de terminar el contrato de arrendamiento. Inmuebles desocupados: Inmuebles notificados para su respectiva valoración a causa de la terminación de contrato de arrendamiento.

Fuente: las autoras, 2017

9.1.4 Indicadores de Entrega de Inmueble

Este proceso cuenta con 1 indicador que se considera pertinente para evaluar el desempeño en la ejecución de las actividades que competen al proceso. La ficha del indicador se presenta en la tabla 43.

Tabla 43: Ficha de indicador – Inmuebles arrendados por mes

PROCESO	Entrega Inmuebles
NOMBRE DEL INDICADOR	Inmuebles entregados por cada mes.
OBJETIVO	Medir el cumplimiento en la entrega de inmuebles
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Cantidad de inmuebles entregados}}{\text{Cantidad de contratos de arrendamiento aprobados}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	80%
GLOSARIO	Inmuebles entregados: Inmuebles que cada mes son entregados a los nuevos arrendatarios.

Fuente: las autoras, 2017

9.1.5 Indicadores de Mantenimiento

Este proceso cuenta con un total de 3 indicadores que se consideran pertinentes para evaluar el desempeño en la ejecución de las actividades que competen al proceso. Los indicadores de lo integran son: Las fichas de indicadores se presentan en las tablas 44 a 46.

Tabla 44: Ficha de indicador – Ordenes de servicio autorizados para solicitud de reparación.

PROCESO	Mantenimiento
NOMBRE DEL INDICADOR	Ordenes de servicios autorizados para solicitud de reparación.
OBJETIVO	Valorar el nivel de confianza que tiene el cliente propietario con respecto a la efectividad del área de mantenimiento para dar cumplimiento a la solicitud.
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Órdenes de trabajo/servicio Autorizadas}}{\text{Solicitudes de reparaciones}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	80%
GLOSARIO	Ordenes de trabajo/servicio autorizadas: N° de reparaciones autorizadas por el propietario para que sean ejecutadas por la empresa. Solicitud de reparaciones: N° Solicitudes realizadas por los clientes arrendatarios o por el área de alistamiento.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 45: Ficha de indicador – Ejecución de órdenes de trabajo

PROCESO	Mantenimiento
NOMBRE DEL INDICADOR	Ejecución de órdenes de trabajo
OBJETIVO	Medir el cumplimiento del área en la ejecución del trabajo asignado.
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Órdenes de trabajo/servicio ejecutadas}}{\text{Órdenes de trabajo/servicio Autorizadas}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	80%
GLOSARIO	Ordenes de trabajo / servicio Ejecutadas: N° de órdenes de servicios ejecutadas por personal de mantenimiento. Ordenes de Trabajo: N° de órdenes de trabajo emitidas desde el área de Mantenimiento.

Fuente: las autoras, 2017

Tabla 46: Ficha de indicador - Mantenimiento de Inmueble para entrega en arrendamiento

PROCESO	Mantenimiento
NOMBRE DEL INDICADOR	Mantenimiento de Inmueble para entrega en arrendamiento
OBJETIVO	Evaluar el área con respecto a la correcta ejecución de las labores de mantenimiento y reparación de inmuebles que se le asignan.
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Inmuebles rechazados}}{\text{Inmuebles aprobados para entrega}} * 100$
UNIDAD	%
FRECUENCIA	Mensual
META	100%
GLOSARIO	Inmuebles rechazados: inmuebles que después de haber sido liberados por el área de mantenimiento para ser entregados al cliente, son rechazados por estos o por alguna otra área de la empresa por no cumplir las condiciones requeridas. Inmuebles aprobados para entrega: inmuebles sobre los que área de mantenimiento ha ejecutado las órdenes de trabajo asignadas y genera el visto bueno para la entrega al cliente.

Fuente: las autoras, 2017

9.2 GESTIÓN DE INDICADORES

Para facilitar a la empresa el control de los indicadores de gestión a lo largo del tiempo, se propone a continuación un formato de seguimiento a indicadores que la empresa deberá diligenciar de forma continuada a fin de poder generar información que le permita evaluar la tendencia que sigue cada uno de los indicadores de gestión con los que mide el desempeño de las diferentes áreas de la organización.

Este formato se encuentra integrado por el proceso al cual se le realizará seguimiento y el indicador que se evaluará; en la tabla 47 se encontrarán dos tipos de variables, 1 y 2, que corresponden a las variables de la fórmula de cálculo; por consiguiente, se tiene la formula, unidad de medida, la periodicidad con que se medirá el indicador, la meta que se debe alcanzar con el seguimiento, Fecha de

medición, el periodo de medición, el resultado, observaciones y el responsable de realizar el seguimiento.

A continuación, se presenta a modo de ejemplo el formato de seguimiento de indicadores, alimentado con información del indicador Matrícula de Inmuebles, del proceso Registro de Inmuebles.

Tabla 47: Formato de seguimiento de indicadores de gestión

PROCESO		REGISTRO INMUEBLE										
INDICADOR		MATRÍCULA DE INMUEBLES										
VARIABLE 1		VARIABLE 2		FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META	FECHA MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESULTADO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Enero 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Febrero 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Marzo 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Abril 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Mayo 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Junio 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Julio 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Agosto 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Septiembre 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Octubre 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Noviembre 2017			
IR*		IA**		$(IR / IA) * 100$	%	MENSUAL	100%		Diciembre 2017			

*IR: Nuevos inmuebles registrados

**IA = Nuevos inmuebles en administración

Fuente: las autoras, 2017.

CONCLUSIONES.

- En la descripción de los procesos existentes de la empresa Inversiones Ducor Ltda, se definió las interrelaciones de 13 procesos, los cuales son vitales para el funcionamiento adecuado de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.
- Al realizar la caracterización de los procesos identificados, se determinó el número de actividades de cada proceso, entradas y salidas, interacción entre cada uno de los procesos, identificar a los responsables, proveedores y clientes. Esto a su vez permitió el levantamiento de un inventario global de las actividades realizadas al interior de la empresa Inversiones Ducor, Citado inventario es una guía para la elaboración de los instrumentos de análisis desarrollados.
- Durante la ejecución de los instrumentos de análisis para los procesos identificados en la empresa Inversiones Ducor, se conoció en detalle la complejidad en los procesos. Generando así información que contribuye a conocer puntualmente de cada proceso cual requiere mayor o menor elementos de entradas, salidas, número de interacciones internas o externas, requerimiento de tareas y resultados.
- El levantamiento de los procesos permitió que se ejecutara de manera clara la documentación de los procedimientos internos de cada proceso. El resultado de esta actividad permite contribuir a la empresa al desarrollo administrativo, socialización de las responsabilidades de los encargados, identificar la procedencia de cada proceso y el resultado que debe generarse a partir de su ejecución o interacción interna.
- La elaboración de los indicadores, permiten hacer seguimiento con un objetivo claro de alcanzar. Identificar el rendimiento de cada proceso, permite fijar metas periódicas, mejorar resultados visualizando oportunidades.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda dar continuidad en la elaboración de diagramas de flujos para los demás procesos de la empresa Inversiones Ducor, por cuanto en el desarrollo de este trabajo de grado se realizaron únicamente los diagramas de los procesos operativos. Se invita a que los directivos promuevan la documentación en todas las áreas, para una mejor interpretación de las actividades contenidas en cada uno de los procesos. Esto a futuro contribuye a ofrecer una mejor inducción e integración administrativa dentro de la empresa.
2. Inversiones Ducor debe implementar un programa de actualización de procesos al menos una vez por año, con el fin de dar seguimiento y actualización al diseño del modelo de gestión por proceso interno, permitiendo así tener la documentación actualizada a toda la organización. Lo anterior obedece a que cuando se dio inicio a la realización de este trabajo se tuvo en cuenta la información y el procedimiento de ese momento. Inversiones Ducor tiene una actividad dinámica.
3. A partir del análisis de cada proceso y las interacciones entre estos, la empresa Inversiones Ducor, debe considerar la ejecución de un plan de control y aplicación de instrumentos de medida y seguimiento.
4. Se identificó en algunos procesos actividades poco óptimas, por lo tanto se recomienda analizar su desempeño y evaluar el replanteamiento de su ejecución con el fin de que citadas actividades o labores se ejecuten con mayor agilidad, facilidad y claridad de cara a los clientes. Entre ellos tercerizar servicios, modernizar la actividad con tecnología.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Velasco , C., & Quintana García, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Camison, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill.
- Criado García-Legaz, F., & Vasquez Sánchez, A. (1999). *Manual de la Calidad en La Gestión: Apliaciones al Ámbito Universitario* . Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000*. Bogotá D.C.
- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001*. Bogotá D.C.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*.
- Inversiones Ducor Ltda. (2017). *Nosotros*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://www.inversionesducor.com/nosotros/>
- ISOTools Excellence. (2015). ISO 9001: 2015 EL FUTURO DE LA CALIDAD. 12 Y 13.
- Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la cadena de abastecimiento*.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pérez Fdez de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización* (Quinta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Fdez. de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Pravia, M., Leyva Cardeñosa, E., & Leyva Cardeñosa, M. (04 de 2009). *La gestión logística en los servicios, elemento clave en la satisfacción del cliente*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/pcr.htm>

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: PEARSON EDUCACION.

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Barcelona.

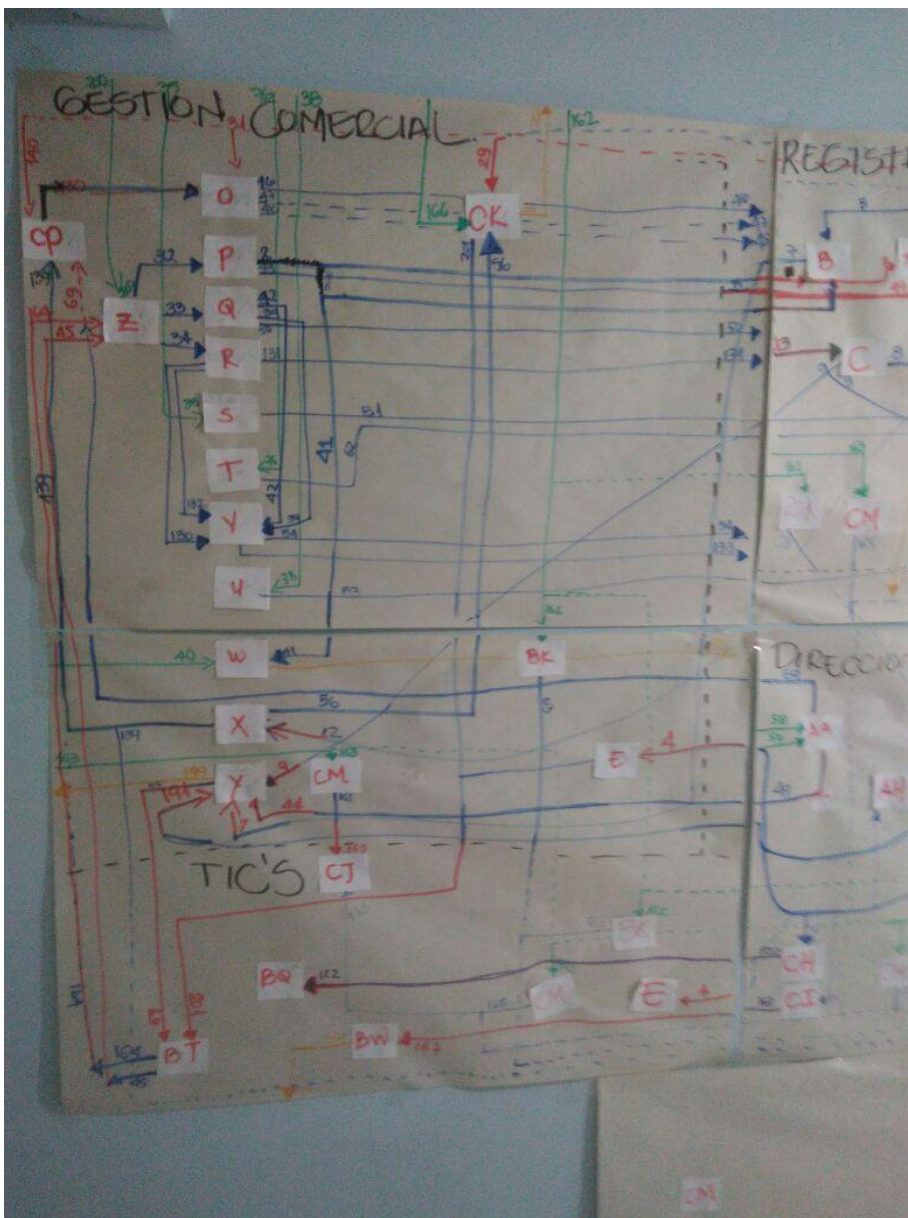
Smartdraw. (s.f.). *Símbolos de diagrama de flujo*. Recuperado el 03 de 11 de 2017, de <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm>

UNAD. (25 de 10 de 2016). *Universidad Nacional Autonoma y a Distancia*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256594/256594_MOD/11definicin_de_logstica.html Logística integral:

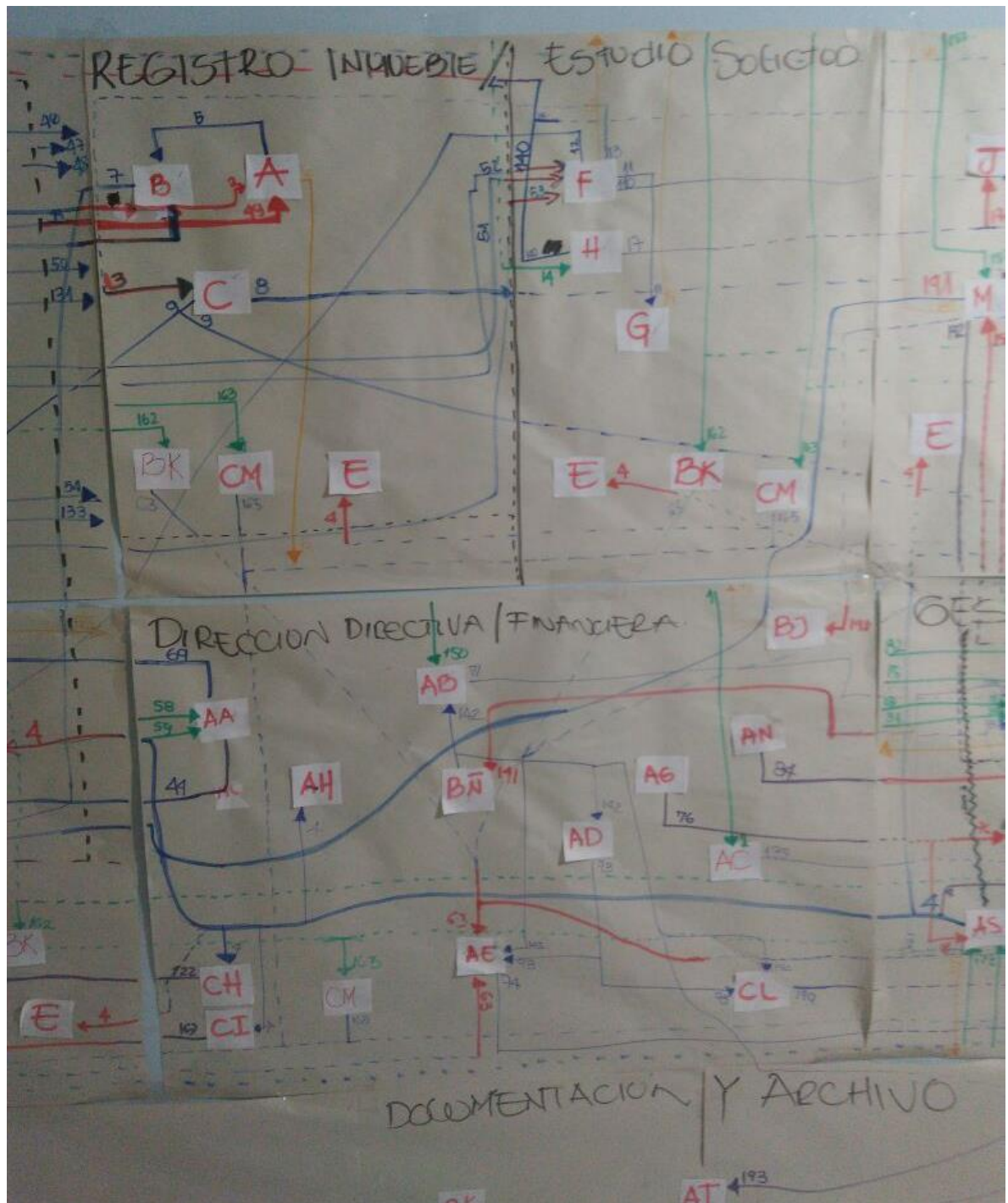
ANEXOS

ANEXO A. FICHA DE PROCESOS DE INVERSIONES DUCOR LTDA.

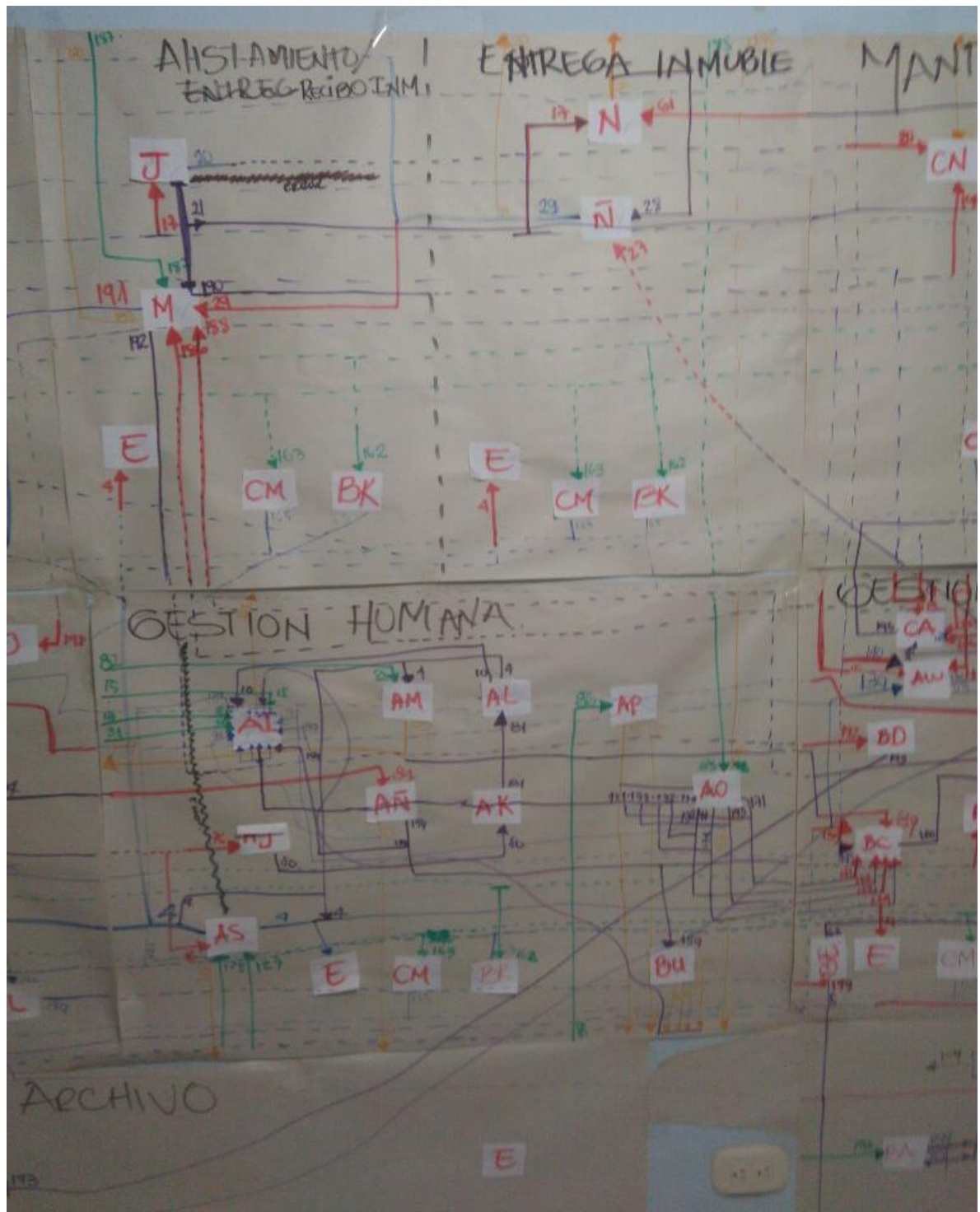
ANEXO A.1. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: GESTIÓN COMERCIAL Y GESTIÓN TICS



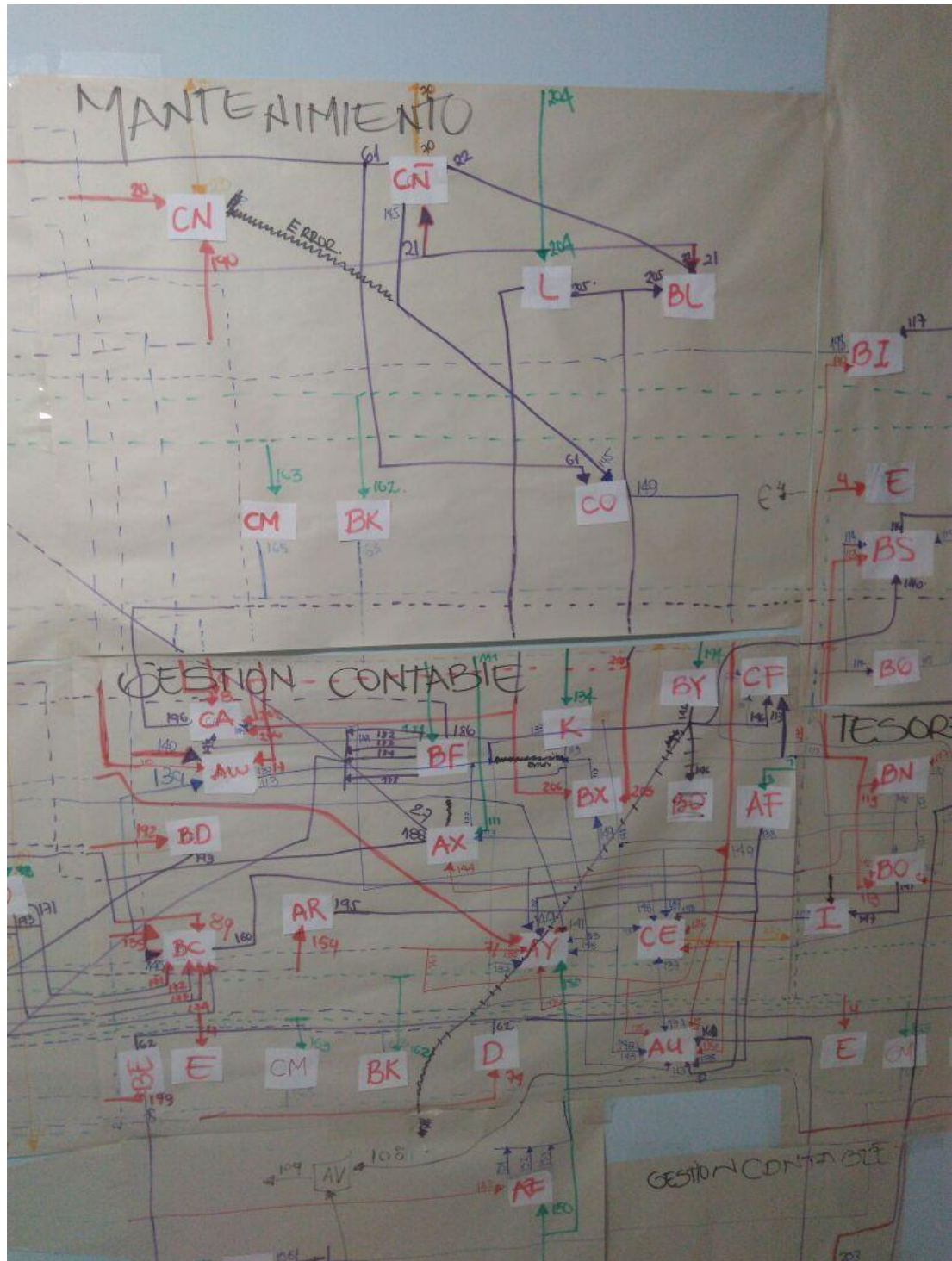
**ANEXO A.2. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: REGISTRO INMUEBLES,
ESTUDIO INMUEBLES y GESTIÓN DIRECTIVA Y FINANCIERA**



ANEXO A.3. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: ALISTAMIENTO ENTREGA, ENTREGA INMUEBLES, GESTIÓN HUMANA.



ANEXO A.4. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: MANTENIMIENTO y GESTIÓN CONTABLE



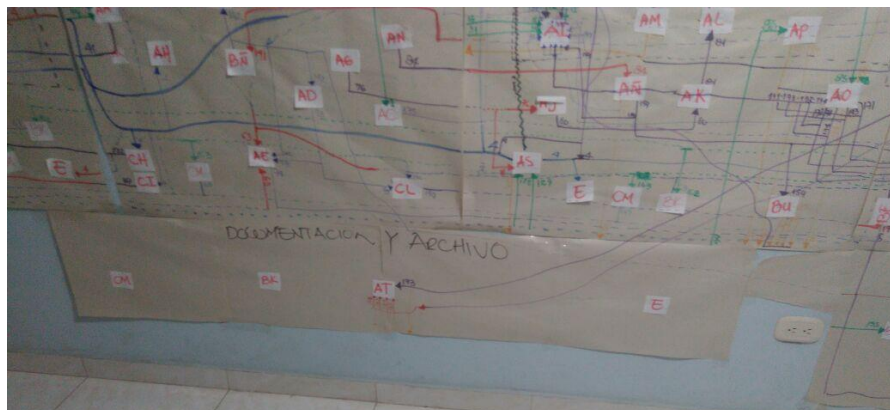
ANEXO A.5. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: CARTERA y TESORERÍA



ANEXO A.6. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: GESTIÓN CONTABLE



ANEXO A.7. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO



ANEXO A.8. FRAGMENTO FICHA DE PROCESOS: VISUALIZACIÓN GENERAL



