Reingeniería Administrativa, Corporativa, Financiera y de Servicios para la Inmobiliaria Innova en la Ciudad de Guayaquil

Gabriela Auhing Román
María Belén González Guerrero
Viviana Moreno Altamirano
Felipe Álvarez (Director de Tesis)
Facultad de Economía y Negocios
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo Velasco, Km. 30.5 Via Perimetral,
Apartado: 09-01-5863
Guayaquil - Ecuador
gauhing@espol.edu.ec
mbgonzal@espol.edu.ec
vimoreno@espol.edu.ec
falvarez@espol.edu.ec

Resumen

El presente proyecto pretende diseñar nuevas alternativas para la elaboración e implementación de proceso (1) sistemáticos y la implementación del software Tigerpaw(2) para la optimización de las funciones del personal en el área financiera, comercial y proyectos, también se determinará el grado de conformidad de los clientes ante los beneficios y servicios prestados por la Inmobiliaria Innova. Hay que tomar en consideración que dichas áreas tienen que cumplir actividades parametrizadas a través de procesos para minimizar el desperdicio de recursos como es el capital humano y económico, mejorando así el desempeño laboral lo que daría como resultado la mejora continua de dicha empresa y convirtiendo de esta manera cada uno de los procesos como un modelo a seguir. Por consiguiente se especificó áreas de oportunidad, factores influyentes para la inmobiliaria Innova como el macro y micro entorno del país donde se desempeña, el nivel de alcance de las familias, su competencia directa e indirecta; que ayudará a definir y a implementar alianzas estratégicas consiguiendo así un compromiso laboral más óptimo.

(1) **Proceso**: *Metodología a seguir en actividades diarias del personal para optimizar tiempo.*

(2) **Tigweerpaw**: *Software que ayudará en los departamentos contable, sistemas, finanzas, planificación y ventas.*

Abstract

This Project pretends to design new alternatives for the elaboration of systematic processes and the implementation of the Tigerpaw software for the personnel functions optimization in the administrative, commercial and projects areas, also the grade of satisfaction of the clients regarding the benefits and services given by the real state company Innova will be determined. We have to consider that those areas have to carry out activities parameterized trough processes to minimize the waste of resources (human and economic), improving in this way the job performance which gives as result the continuous progress of that company becoming each of the processes on a model to be followed. Therefore opportunities areas were specified, influence factors to the real estate company as the macro and micro environment of the country where it works in, the reach level of the families, its direct and non direct competences that will help to define and implement strategic alliances following in this way an optimal working commitment.

1. Introducción

1.1 Problema

La problemática de la inmobiliaria está basada en el descontrol de sus áreas ya que presenta falta de organización en sus actividades lo que da como resultado o consecuencia problemas en la entrega de casas, reclamos, desistimiento del cliente, malas proyecciones de presupuesto, gastos innecesarios y un desempeño relajado por parte de su personal. Durante varios meses la inmobiliaria ha presentado varios inconvenientes por parte de sus áreas tales como:

Área Financiera

- Complicaciones en la elaboración de presupuestos por falta de comunicación con el área de proyectos, debido que dicha área no realiza un presupuesto de construcción adecuado para suplir con la necesidad de contratos, actividades e imprevistos de cada etapa de construcción.
- A su vez también cuenta con gastos innecesarios para adquisición de insumos de oficina, no priorizan necesidades, no cuentan con un manual de responsabilidades y actividades y no cuentan con un control de sus recursos.

Área Comercial

- No existe manejo de estrategias de cierre de ventas, los vendedores tienen una mentalidad relajada lo que da como consecuencia la falta de interés en busca de clientes potenciales.
- Los vendedores no tienen un lineamiento a seguir en el momento de ofertar las casas cayendo en el error de vender alternativas que no están constituidas en el modelo de la casa escogida.
- Tienen falencias al momento de ingresar los datos más importantes de cada cliente ya que por cerrar de manera rápida un contrato no completan la información requerida para el área de cobranzas.

Área de Proyectos

- En el área de proyectos no existe control eficaz para adquirir los permisos municipales de las casas elegidas por los clientes, no hay políticas estipuladas a la hora de cumplir la labor de fiscalización, no tienen actualizada la base de datos de las casas en construcción, lo que mal informa a los vendedores al momento de comunicar al cliente.

Podemos concluir que la Inmobiliaria Innova tiene falencias comerciales, financieras, corporativas y de proyectos debido a la falta de implementación de modelos o procesos sistemáticos, falencias que son de vital importancia tomarlas en cuenta ya que desaceleran el crecimiento de la empresa en general.

1.2 Antecedentes

Actualmente en la ciudad de Guayaquil, el desplazamiento poblacional hacia Samborondón y Vía a la Costa crece a un ritmo del 40% creando así un incremento de las ciudadelas privadas en la ciudad de Guayaquil motivo que llevó a analizar esta inmobiliaria para hallar las falencias del área comercial, financiera y de proyectos y encontrar factibles soluciones para las problemáticas de la actualidad.

La demanda por parte de los potenciales clientes se ha incrementado en los últimos años debido a la necesidad de seguridad y confort para su familia, esta tendencia es la que ha marcado el aumento en un 35% en las construcciones de las ciudadelas privadas.

Las ciudadelas privadas brindan muchos beneficios a las familias, pero a la vez presentan problemas al momento de entregar las casas, las personas se quejan de la mala atención que se le brinda al cliente al momento que el dueño de la villa presenta su reclamo. Esto ocurre debido a una administración interna con fallas que lleva la inmobiliaria por esta razón el implementar procesos de reestructuración es de gran ayuda para la empresa, así se disminuirá los problemas al momento de las entregas de villas.

2 Estudios de Mercado

Identificar los posibles problemas y el nivel de satisfacción que tengan los clientes de la Inmobiliaria Innova ya que en ambos proyectos surgen imperfectos similares basados en falencias de entrega, inconvenientes con materiales, falta de control en la construcción y en el presupuesto, lo que se ve directamente reflejado en las actividades tanto administrativas como comerciales de la empresa.

A lo largo del desarrollo de los proyectos se han manifestados contrariedades en el área comercial por reclamos presentados por clientes, lo que produjo una disminución en la capacidad laboral en los vendedores.

Los sucesivos inconvenientes de liquidez y descontrol de entrega de efectivo producen un déficit en el presupuesto mensual ya que por diferentes urgencias presentadas en el proyecto han tenido la necesidad de cubrir dichos imprevistos y dejar descuidado otros.

Se concluye que la Inmobiliaria Innova es una empresa de crecimiento constante y por ello se debe determinar objetivos de corto y largo plazo respectivamente basándose en un estudio de mercado con el fin de evitar complicaciones en un futuro cercano en las diferentes áreas.

2.1 Objetivos del Mercado

2.1.1 Objetivo General. Determinar el grado de conformidad de los clientes ante los beneficios y servicios prestados por la Inmobiliaria Innova.

2.1.2 Objetivos Específicos. Determinar el periodo de tiempo de entrega de villas por parte de la Inmobiliaria Innova luego de la fecha estipulada en el contrato.

Determinar el tiempo de reacción de la empresa para solucionar los diferentes problemas que se dan en las villas.

Cuantificar y clasificar los tipos de reclamos presentados en las villas en el periodo POST-VENTA.

Identificar el nivel de satisfacción de los clientes basado en el número de reclamos presentados en el periodo POST-VENTA

2.2 Conclusiones del Estudio

El estudio de mercado realizado mostró que la Inmobiliaria Innova es una empresa que tiene aspectos positivos y negativos tratando específicamente el tema de construcción, entrega de villas y seguridad de la ciudadela.

2.2.1 Conclusiones Ciudadela Belohorizonte. Los tiempos de entregas de las villas en su gran mayoría fueron cumplidos lo que se estipulaba en el contrato previamente establecido, aunque si hubo un porcentaje alto de retrasos de 1 a 2 meses. Las villas en su gran mayoría no son entregadas completamente en buen estado, es por esto que al momento de la entrega se suscitan reclamos que provocan malestar en los habitantes.

Es necesario tomar en cuenta que el tiempo de reacción para solucionar los problemas ocurridos en las villas debería ser el mínimo así Innova daría imagen de empresa eficiente, lamentablemente un alto porcentaje mostró que en la empresa se demora de 11 en adelante en reparar los daños. Mas del 90% de los habitantes de la ciudadela están convencidos que la seguridad con la que consta la ciudadela es buena y confiable.

2.2.2 Conclusiones Ciudadela Matices. Con el análisis de mercado se pudo determinar que el período de entrega de las villas es de 1 a 2 meses posteriores al tiempo pactado. Esto crea un problema para la inmobiliaria ya que habría que investigar, estructurar o redefinir procesos para el mejor desempeño de las constructoras y de las personas que están encargadas de obra.

El tiempo de reacción de la inmobiliaria no es la apropiada, ya que se está demorando más de 11 días para atender problemas que se deberían de ser atendidos en un periodo de 2 a 5 días.

La investigación de mercado mostro que un alto porcentaje de villas sufrieron fisuras en las paredes lo que se tendrá que priorizar en el momento de la construcción de los grupos de villas para una disminución de reclamos.

3. Estudio Técnico

3.1 Descripción del Servicio

El Rediseño de Procesos de Negocios tiene supuestos conceptuales que permiten actuar dentro de organizaciones diversas y, cuando señalamos que éstas son redes de compromisos entre personas, podemos identificar patrones recurrentes que los estructuran. Estos son los procesos de negocios, cada uno de ellos estructurado con distintos ciclos de trabajo.

Los procesos de negocios son el dominio en el cual se articulan las relaciones de las personas con las promesas que satisfacen a los clientes. Estos procesos se apoyan en una estructura de coordinación basada en las personas que se mueven en una danza de compromisos, ofertas y contra-ofertas que representan a clientes y proveedores.

Identificación de Procesos. La Inmobiliaria tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones de la misma y que forman parte de la base del negocio. Para conocer los procesos primero se debe reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades o áreas de la Inmobiliaria.

Selección de Procesos Clave. No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debemos realizar una selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden. Los criterios que se emplean para ello son los siguientes:

Estado: Identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.

Importancia: Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.

Factibilidad: Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto coste reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

Conocer el Proceso Actual. El objetivo del proceso de reingeniería no es analizar el proceso existente para mejorarlo sino entenderlo para diseñarlo de nuevo. Es necesario conocer:

- Que hace el proceso y qué aporta, tanto al cliente como al plan de la Inmobiliaria.
- Quién hace qué, por qué y para qué lo hace.
- Qué necesita el cliente, qué le da el proceso actual y qué requiere el nuevo proceso para cubrir esa necesidad.
- Deficiencias detectadas: tareas que no añaden valor, están incorrectamente asignadas, tienen un elevado coste.

Nuevo Diseño. El objeto de la reingeniería es la transformación de los procesos actuales. Los cambios a efectuar repercuten, además de en la organización y flujo del trabajo, en la formación y motivación del personal, en la cultura de la empresa, en la estructura organizativa y en las relaciones con los clientes. El nuevo diseño consistirá en:

- **Rediseñar los Procesos Clave**, apoyándose en las innovaciones tecnológicas, principalmente informáticas. Se deben aprovechar las ventajas que pueden aportar los sistemas de información para conseguir la máxima eficiencia y optimizaremos el aprovechamiento de herramientas como las bases de datos compartidas, los sistemas expertos o las redes capaces de situar la información en el tiempo y lugar preciso.
- **Reorganizar el trabajo utilizando equipos multidisciplinares**. Se reconsiderarán aspectos básicos de la estructura organizativa: la estructura basada en departamentos funcionales deja de tener sentido puesto que el trabajo se organiza atendiendo a los distintos procesos. Estos procesos serán llevados a cabo desde el principio hasta el fin por el equipo de trabajo correspondiente. Lo que se pretende es pasar de un modelo jerárquico basado en la autoridad de la dirección a un modelo orientado totalmente al cliente en el que cada equipo de trabajo asume la responsabilidad de su proyecto.

4. Problemas y Soluciones para la Inmobiliaria

4.1 Problemas y Soluciones del Departamento Administrativa.

Los problemas que presentan son los siguientes:

- Falencias de negociación con proveedores
- Falta de alianzas estratégicas
- Falta de control de inventario
- No tienen organización al momento de controlar el área
- No llevan bitácoras o registros de lo sucedido

Una de las posibles soluciones es realizar procesos para que los colaboradores de este departamento tengan un mayor control y organización de las tareas que tengan que realizar en cada puesto de trabajo.

Los procesos a realizar son los siguientes:

- Negociación con proveedores
- Solicitud de compra
- Control de inventario
- Control de limpieza

4.2 Problemas y Soluciones Departamento de Recursos Humanos

Uno de los problemas más críticos en este departamento es que no cuenta con un listado de actividades y responsabilidades a seguir. Tercerizan el personal por medio de Manpower y la encargada de este departamento llena e ingresa la solicitud para que el jefe inmediato valore la hoja de vida.

Es por esto que se realizaran los siguientes procesos:

- Selección del personal
- Capacitación del personal
- Promoción del personal
- Evaluación del personal
- Despido del personal

Con estos procesos la persona encargada de este departamento tendrá actividades especificas que deberá realizar y así la inmobiliaria contara con personal apto para cada puesto de trabajo.

4.3 Problemas y soluciones Departamento Contable

El problema más grave de este departamento y a su vez el más importante es la falta de priorización de pagos, por lo que no llevan un control adecuado para ingresar las facturas de los proveedores esto ocasiona que todo se descordine, es por esto que se implementaran procesos para lo siguiente:

- Ingreso de facturas y elaboración de cheques

La solución no solo radica en implementar procesos, a su vez se instalaría un software contable que ayude al ingreso de los datos para obtener mejor resultados al momento de entregar los reportes contables.

4.4 Problemas y soluciones Departamento Financiero

El problema radica en la falta de proyección del presupuesto y del control del mismo, ya que como tienen falencias se pasan del presupuesto que tienen por semana y esto hace que se descuadre, es por esto que se implementaría un sistema de información gerencial para poder tener la información completa y detallada de los ingresos y pagos de la empresa.

4.5 Problemas y soluciones Departamento de Sistemas

En este departamento no hay veracidad al momento de presentar la información, puesto que cuando necesitan sacar un detalle de algún departamento la información que arroja el sistema no es confiable, ya que muchos códigos que se ingresan en este departamento están equivocados o no están actualizados.

Para resolver este inconveniente sería bueno contratar expositores profesionales que sepan de sistemas para que los asesore con la elaboración de las cuentas y poder tener el control de todos los departamentos.

4.6 Problemas y soluciones Departamento de Marketing

Uno de los principales problemas de este departamento es que usan intermediarios para sacar las publicidades de las casas, si bien es cierto en una empresa debe de existir proveedores que se encarguen de la impresión de las diferentes publicidades, pero la inmobiliaria innova debería de crear sus propios bosquejos y luego realizar las cotizaciones con diferentes proveedores para su impresión o para algún acabado final.

4.7 Problemas y soluciones Departamento de Ventas

Los vendedores no llevan un control de sus clientes, los seguimientos no son completos, la inmobiliaria tiene muchos clientes extranjeros, y los vendedores no hacen el registro adecuado de todos los datos, es por esto que no se puede ubicar al cliente.

En el sistema que se les va a implementar les va ayudar mucho ya que el sistema los obliga a llenar los campos más importantes para poder cerrar una venta. Podrán crear oportunidades de negocios con clientes prospectos, se detallara paso a paso la historia del cliente.

4.8 Problemas y soluciones Departamento de Presupuesto y Planificación

- No llevan un buen presupuesto de materiales.
- No tienen bases de datos de proveedores
- No llevan negociaciones con proveedores de materiales.
- No realizan una programación por las etapas de las ciudadelas.

4.9 Problemas y soluciones Departamento de Diseño

- Falta de parametrización en los tiempos de diseños de las villas.

4.10 Problemas y soluciones Departamento de Fiscalización

- Asignación de actividades fijas de los fiscalizadores
- No llevan un check list los fiscalizadores
- No llevan una planificación técnica de calidad tanto en villa como en urbanístico.
- Falta de control con los proveedores externos.

Los procesos que se realizaran son los siguientes:

- Proceso de fiscalización de villas
- Proceso de Reclamos Atendidos por Constructora

5. Implementación del Software Tigerpaw

Esta implementación servirá para los siguientes departamentos:

- Departamento Contable
- Departamento Financiero
- Departamento de Marketing
- Departamento de Ventas

Tigerpaw proporciona integradores de sistema con un todo-en-una solución de software diseñado para automatizar y administrar las ventas, realización de pedidos, gestión de proyectos, la entrega y el servicio después de la venta. Popular paquetes están integrados a Tigerpaw en tiempo real, bi-direccional de información que rastrea todos los aspectos de su proyecto y del servicio.

La movilidad y la integración Web de los instaladores permite actualizada información sobre el cliente, sobre los proyectos y permiten realizar el seguimiento de cualquier cambio a un fin y materiales para un puesto de trabajo, a la derecha de la ubicación del cliente. Tigerpaw mejora y agiliza las operaciones de negocio en 4 áreas principales:

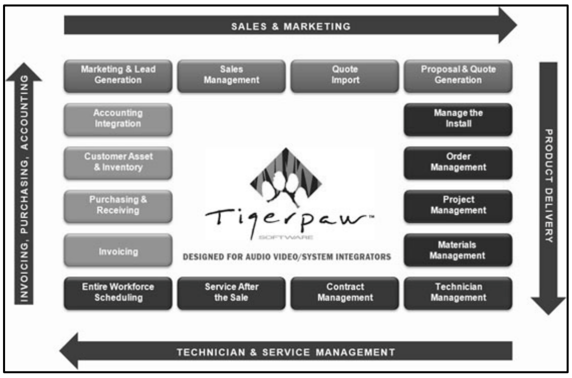

Figura 1. Imagen de Tigerpaw

6. Estudio Financiero

Innova es una empresa con 10 años de experiencia en el negocio inmobiliario, tiene un buen posicionamiento en el mercado debido que en sus inicios tuvieron un proyecto de la ciudadela San Felipe ubicado atrás de la Juan Tanca Marengo lo cual lograron vender todas las villas debido a la publicidad que invirtieron y a su cumplimiento en las entregas con buenos estándares de calidad.

Esto dio como resultado que se creara el marketing de boca en boca que consiste en dar a conocer a la inmobiliaria por parte del cliente los buenos resultados que obtuvieron en el proceso de compra de la villa. Eso ayudo a que la inmobiliaria se desenvolviera satisfactoriamente llegando a crecer y a desarrollar dos proyectos nuevos.

Un factor a considerar es que los asesores comerciales deben cumplir una política que se basa en la venta de 2 villas de la ciudadela Matices y una villa en la ciudadela Belohorizonte, para así mantener estabilidad financiera de la inmobiliaria.

A continuación presentamos un resumen de las ventas historias de las villas en los dos proyectos Matices y Belohorizonte.

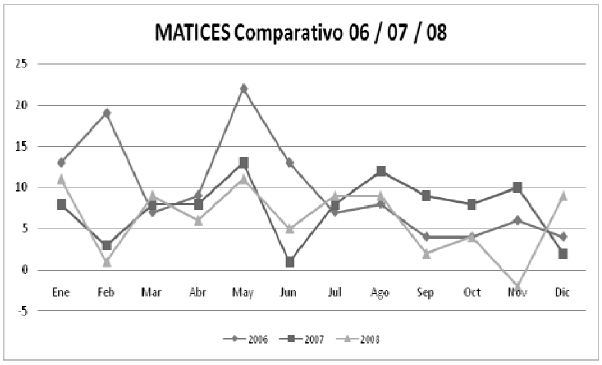

Figura 2. Ventas Matices

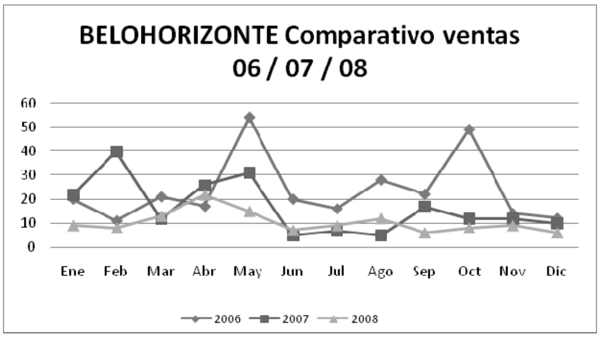

Figura 3. Ventas Belohorizonte

En la figura 2 y 3 se puede apreciar las ventas realizadas durante los años 2006 2007 2008 de las ciudadelas Matices y Belohorizonte donde se puede llegar a la conclusión de que en el año 2006 las ventas fueron superiores debido a diversos factores tales como:

Internos:

- Número de vendedores.
- Responsabilidad al cumplimiento de entrega de villas.

Externos:

- Situación de entorno político.
- Facilidad de crédito para adquisición de viviendas.
- Estabilidad económica del país.

Basados en conversaciones con expertos el mes de abril y mayo son los meses más favorables para la venta de villas, ya que recurrentemente los clientes al momento de la negociación han dado a conocer que las razones de la compra es dar casas por el día de las madres y a su vez es una buena inversión de las utilidades recibidas.

En el mes de abril y mayo es donde la Inmobiliaria aprovecha en realizar campañas de marketing y promociones para obtener ingresos superiores a los demás meses lo que da soporte para ventas en temporadas bajas.

En el mes de noviembre las ventas fueron bajas ya que hubo un cambio en los incentivos hacia los vendedores donde se basada que la comisión de la primera venta no se la cancelarían al vendedor sino que pertenecería a la empresa, lo que causo rechazo por parte de los vendedores produciendo que los vendedores no realizaran la gestión pertinente.

6.1 Inversión inicial

La reingeniería tiene un costo total de $ 100,000.00 que comprende:

- Duración: 32 semanas
- Staff de consultora: 6 personas (2 personas por área).
- Diagnostico, resolución, implementación y capacitación del personal.

La Inmobiliaria Innova deberá de desembolsar el 30% como cuota inicial del valor total de la reingeniería.

Se implementará una oficina de servicio al cliente para atención de dudas, necesidades e inconvenientes que presenten los clientes.

Se comprará 3 computadoras de escritorio para los siguientes usos:

- Oficina de servicio al cliente.
- Oficina fiscalizadores ciudadela Matices.
- Oficina fiscalizadores ciudadela Belohorizonte.

Donde las dos últimas descripciones serán complemento de las computadoras que actualmente se encuentran dentro de la ciudadela

Para la implementación del software la Inmobiliaria tendrá que invertir $50,000 donde deberá de cancelar 22,000.00 al principio de la programación que esto incluirá 2 licencias y la diferencia se cancelará durante los 3 meses de implementación.

A continuación se presenta el cuadro de inversión inicial que la inmobiliaria tendrá que considerar para la reingeniería.

Tabla 1 Inversión de la Inmobiliaria Innova

Cantidad	Descripción	Coste Unitario	Coste Total
	30% HONORARIOS PROFESIONALES	$ 30.000,00	$ 30.000,00
1	GITSU 2*2	$ 700,00	$ 700,00
4	VIDRIO ANTI-RUIDOS	$ 1.200,00	$ 4.800,00
3	ESCRITORIO	$ 270,00	$ 810,00
3	SILLA	$ 70,00	$ 210,00
3	DESKTOP	$ 1.800,00	$ 5.400,00
1	IMPRESORA	$ 100,00	$ 100,00
1	TELEFONO	$ 60,00	$ 60,00
1	IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE	$ 22.000,00	$ 22.000,00
	TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL		**$ 64.080,00**

La Inmobiliaria Innova a través de la reingeniería se ve ligado a variaciones en ciertas cuentas dentro de sus flujos mostrando el incremento o reducción en los rubros de las mismas a continuación se muestra los tipos de variaciones que se presentaran en el flujo, tales como los gastos del área administrativa, comercial y de proyectos.

La implementación del software conlleva a un incremento del gasto general de la Inmobiliaria anual por el mantenimiento del sistema que será de $5,000 que afectara directamente al flujo de caja incremental.

6.2.1 Gastos departamento administrativo. En la siguiente tabla se ve reflejado el promedio de los gastos en compras de suministros considerando un rango de tiempo desde mayo 2007 hasta mayo 2008.

Tabla 2 Consolidación de gastos en suministros de oficina

Consolidado Innova		
Descripción	**Mensual**	**Anual**
Promedio consumo al mes	$ 1,840	$ 22,084
Ahorro mensual	$ 147	$ 1,767
Consumo del Mes con Ahorro	$ 1,693	$ 20,318
Ahorro Anual		**$ 1,767**
Margen de Ahorro		**8%**

6.2.2Gastos Departamento de Recursos Humanos

Tabla 3 Consolidación de ahorro por pruebas de aptitud al personal nuevo

Consolidado de Innova	
Descripción	**Valor**
Pruebas de Aptitud	$ 250
Cantidad promedio de contratación al año	12
Ahorro anual	$ 3,000

6.2.3. Gastos Departamento de Sistemas

Con la reingeniería se basa en este departamento en la redefinición de funciones del departamento de sistemas donde el jefe del departamento comenzará a realizar actividades más tácticas complementarias cubriendo falencias de programación de la empresa. La contratación e instalación del nuevo software lleva a la necesidad de incrementar un colaborador para que se encargue del soporte técnico dentro de la empresa y a su vez colabore en inquietudes del personal respecto al nuevo software a instalar.

2.3.2.1Gastos Departamento de Marketing

La gran dificultad del área es el tercerizar las actividades del departamento que con la reingeniería por redefinición de las funciones se va a poder optimizar de tal modo que elaborará los diseños de las imágenes de los tríptico de los proyectos cuyo ahorro representara $500 anuales

A su vez existe un incremento de los gastos de publicidad (vallas publicitarias) que dará como resultado una mejor gestión por parte de los vendedores.

7. Ingresos

7.1. Ingresos Departamento de Ventas

Tabla 4 Transito mensual de potenciales clientes

Lugar	Tránsito/ Mensual	Personas que se retiran por problemas en la gestión de ventas/ Mensual	Promedio de ventas/Vendedor/ Mensual
Oficina	60	8	1
Obra	35	3	2
Isla	80	10	0
Referidos	60	15	1
Total	235	36	4
% Tránsito perdido por problemas en la gestión		15%	

El crecimiento o participación que va a tener la inmobiliaria va a ser de un 4% ya que se tiene que considerar un crecimiento conservador por la situación actual del país, las nuevas leyes y las restricciones que tienen los bancos para dar los créditos.

8. Conclusiones

- Existe una posición a la defensiva hacia la administración interna de cada ciudadela por problemas suscitados en el periodo post-venta de las villas (garantía un año) lo que conlleva a la posibilidad de una mala imagen hacia los clientes potenciales.
- Respecto al análisis financiero y económico basado en un criterio conservador al cual se sometió el proyecto, dio como resultado grandes posibilidades de ejercer e implementar la reingeniería de la inmobiliaria por dar como resultado un retorno mayor al mínimo esperado y comprobándolo mediante el valor actual neto del proyecto (VAN) que es positivo.
- La viabilidad económica del proyecto se mantiene incluso frente variaciones del riesgo país y aumento o reducción de gastos con la reingeniería. Los factores que afectan directamente al proyecto es la demanda de las villas por parte de los potenciales clientes que se puede ver afectada por la recesión mundial en la que actualmente se encuentra la economía y variaciones en los costos de construcción que recae sobre los precios finales de las villas ofertadas.

9. Recomendaciones

Una vez por semana se deberá realizar juntas de las diferentes áreas para demostrar metas cumplidas y proyectos a implementar y a su vez esto facilitará la comunicación entre los departamentos.

Los gerentes semanalmente deberán de revisar el progreso de sus trabajadores:

- Gerente comercial: Revisar las llamadas de los referidos por parte de los vendedores.
- Gerente de proyectos: Control de avances en trámites municipales, diseño y construcción.
- Gerente financiero: Control de presupuesto de todas las áreas.

Es recomendable que el presidente ejecutivo de la inmobiliaria organice una integración para así poder motivar al personal de la misma.

10. Bibliografía

[1] Baca Urbina, Gabriel. *Evaluación de Proyecto*s. Cuarta Edición. Mc Graw Hill, México 2001

[2] Roberts Pindyck. Daniel l. Rubinfeld. Microeconomía – Quinta Edición. Person Educación s. a. Madrid 2001.

[3] Glenn a. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Carlos Rivera Noverola. *Presupuesto: Planificación y Control*. Person Educación. México – 2005.

[4] Scott Besley, Eugene F. Brighan. *Fundamentos de Administración Financiera* 12 *ava.* Edición. Mc Graw – Hill Interamericana Editores s.a. – México.

[5] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, www.inec.gov.ec