

Gestión en el Sector Inmobiliario

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

Un ser humano es aquel que provoca que las cosas sucedan. Lo que él logre que suceda, cómo y cuándo, dependen en gran medida de sus dos mayores impulsos, la agresividad con la cual los expresa y la forma en que resuelve los conflictos entre ellos. El problema del ser humano es el mismo que para cualquier sistema de energía, "encontrar" la ruta de mínima resistencia para descargar la tensión...

Eric Berne, The Mind in Action.

I. Grupo Inmobiliario FLOBA.

Grupo Inmobiliario FLOBA está formado por cinco empresas jaliscienses, las cuales se dedican a la planeación, construcción, venta y arrendamiento de todo tipo de bienes inmuebles.

Dichas empresas son: Desarrollos Inmobiliarios Jucaba S.A. de C.V., especializada en la urbanización y construcción de desarrollos inmobiliarios, sobre todo plazas comerciales y parques industriales; Inmobiliaria FLOBA S.A. de C.V., que funge como la comercializadora para todas las empresas del grupo; Patricia Baeza Somellera, que se concentra en el arrendamiento de casas habitación; Insumos Cardeña S. de R.L. de C.V. que maneja la marca Cuartos GDL (servicios de hospedaje) y que funciona como administrador y proveedor de servicios internos del grupo.

El grupo ha mostrado una amplia flexibilidad, para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado inmobiliario durante más de 30 años. Gracias a su sólido compromiso con la innovación, FLOBA ha logrado ofrecer soluciones altamente competitivas a todos sus clientes, optimizando su estructura de costos y maximizando la productividad de sus operaciones.

La lealtad de sus clientes es una clara evidencia de la calidad de los servicios del grupo. Existen clientes que han mantenido la relación comercial durante más de 20 años, expresando de manera reiterada su cabal satisfacción.

Actualmente, FLOBA trabaja proyectos innovadores de clase mundial, incluyendo un sistema constructivo a base de contenedores de carga, y una estrategia de mercadotecnia avanzada que considera la aplicación de un sistema CRM, para un control eficiente de las relaciones con clientes, así como la generación de videos promocionales mediante el uso de drones.

II. Contexto de la Organización.

1. Valores.

Respeto

“Valoro tus necesidades”



Confianza

“Tu verdad es mi realidad”



Compromiso

“Entrego lo mejor de mí”



2. Visión.

Ser líderes en el ramo inmobiliario, identificados por la excelencia en la calidad de nuestros productos y servicios mediante un riguroso enfoque en asegurar la satisfacción total de las necesidades del cliente. Nuestro compromiso con la innovación tecnológica y con la mejora continua nos permitirá mantener un crecimiento sostenido.

3. Misión.

Somos una empresa dedicada a proveer productos inmobiliarios de alta calidad en la Zona Metropolitana de Guadalajara, apoyándonos en la innovación tecnológica y la mejora continua. Nuestro catálogo de productos incluye asesoría especializada, urbanización, comercialización, administración y arrendamiento de bienes inmuebles.

4. Política de la Calidad.

En Grupo FLOBA proveemos productos inmobiliarios de alta calidad, incluyendo asesoría especializada, urbanización, comercialización, administración y arrendamiento de bienes inmuebles, principalmente en el mercado de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Estamos cabalmente comprometidos en cumplir con los requisitos de nuestros clientes para asegurar su total satisfacción, así como con el cumplimiento de las disposiciones legales y regulatorias aplicables a nuestra empresa.

Nos comprometemos con la innovación tecnológica y con la mejora continua de la Eficacia de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, lo cual nos permitirá asegurar nuestra rentabilidad.

III. Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

El sistema de gestión de la calidad, desarrollado e implementado para Grupo Inmobiliario FLOBA, está basado en la metodología MK-OS, desarrollada por Market-Ing, la cual cumple rigurosamente con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Los temas del programa de capacitación y bases para el desarrollo de los diversos componentes del sistema se presentan a continuación:

1 MK-OS.

- a) Método
- b) Sistema de gestión MK-OS
- c) Fundamentos MK-OS
- d) Objetivos MK-OS
- e) Principales beneficios MK-OS.

2 Leyes de la Naturaleza.

- a) Caos
- b) Cosmos
- c) Armonía de los mundos
- d) El cerebro humano

3 Fundamentos de gestión.

- a) Ingeniería de control de procesos
- b) Sistema de control térmico
- c) Diagrama de proceso de destilación
- d) Sistema de control de negocios
- e) Metodología PHVA
- f) 8 Principios básicos
- g) Enfoque a procesos
- h) Los valores
- i) Satisfacción del cliente

4 Sistemas de gestión.

- a) ISO 9001
- b) Sistema de gestión de la calidad
- c) Documentos de gestión
- d) Procedimientos de gestión
- e) Procedimientos operativos
- f) Control de los documentos
- g) Control de los registros

5 Gestión empresarial eficaz.

- h) Responsabilidad de la dirección
- i) Enfoque al cliente
- j) Planificación de la gestión
- k) Indicadores de desempeño (KPI)
- l) Tablero de control directivo
- m) Planificación estratégica
- n) Responsabilidad y autoridad
- o) Decisiones financieras
- p) Recursos humanos
- q) Compras
- r) Producción y prestación del servicio
- s) Innovación y mejora continua

6 Medición análisis y mejora.

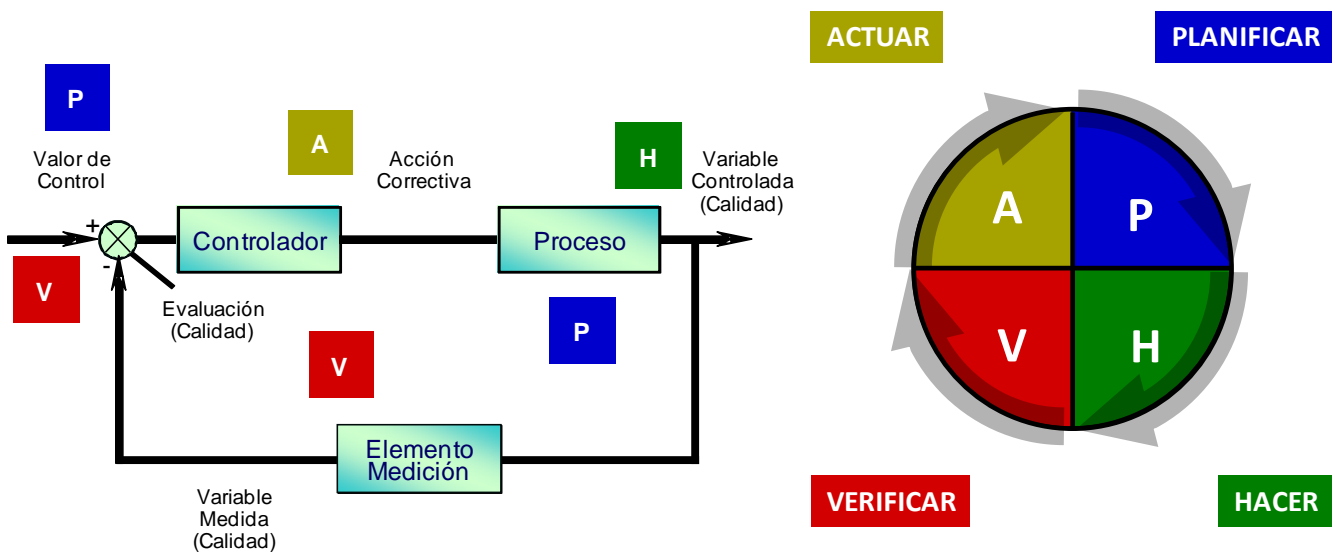
- a) Jerarquía de control
- b) Satisfacción del cliente
- c) Auditorías
- d) Seguimiento y medición de los procesos
- e) Seguimiento y medición del producto
- f) Control del producto no conforme
- g) Análisis de datos
- h) Mejora continua
- i) Acción correctiva/Acción preventiva

IV. Gestión de Procesos.

Con base en el contexto de la organización y en el proceso de negocios, establecidos por Grupo Inmobiliario FLOBA, se definieron los siguientes procesos primarios para la operación eficaz y eficiente de la organización:

- Responsabilidad de la dirección.
- Administración y finanzas.
- Recursos humanos.
- Mercadotecnia.
- Comercial.
- Operaciones.
- Mejora continua..

SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS/PHVA



Conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, los objetivos de la calidad establecidos para Grupo Inmobiliario FLOBA fueron los siguientes:

1. Proveer productos inmobiliarios de alta calidad.
2. Asegurar la satisfacción del cliente.
3. Cumplir con disposiciones legales y regulatorias.
4. Promover la innovación tecnológica.
5. Asegurar la rentabilidad de la organización.
6. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

...

Con base en los objetivos de la calidad establecidos, se diseñó el tablero de control directivo de la organización, lográndose en 2015 la medición y el seguimiento de 26 indicadores operativos, los cuales permitieron el control de los procesos de administración/finanzas, recursos humanos, mercadotecnia y comercial. Los procesos de operaciones y mejora continua no contaron con indicadores de desempeño durante el primer año de operación con el sistema de gestión de la calidad.

Desde finales de 2014, se formalizaron las juntas de operación semanal y las revisiones mensuales por la dirección, las cuales fueron mejorando su eficacia conforme a la curva de aprendizaje de la organización. Asimismo, en noviembre, 2014 se realizaron las primeras sesiones de planificación estratégica de la organización.

Durante el proceso de desarrollo del sistema, se proporcionaron las primeras versiones de los seis procedimientos de gestión requeridos por la norma ISO 9001:2008: *Control de los documentos, control de los registros, auditoría interna, control del producto no conforme, acción correctiva y acción preventiva*. Asimismo, se proporcionaron versiones prediseñadas de los procedimientos operativos *responsabilidad de la dirección y medición, análisis y mejora*.

Dadas las prioridades establecidas en la organización, el primer procedimiento generado por los propios miembros de la organización fue el *procedimiento de provisión de recursos*, el cual estableció las bases para la operación y el control de los recursos económicos de la organización, con una participación destacada de los procesos de administración/finanzas y comercial.

Un aspecto de primordial importancia ha sido el desarrollo de sistemas de información eficaces, incluyendo red informática, comunicación por internet, sistema de administración financiera, sistema de gestión de la cadena de suministro, sistema de gestión comercial, sistema de gestión de la calidad.

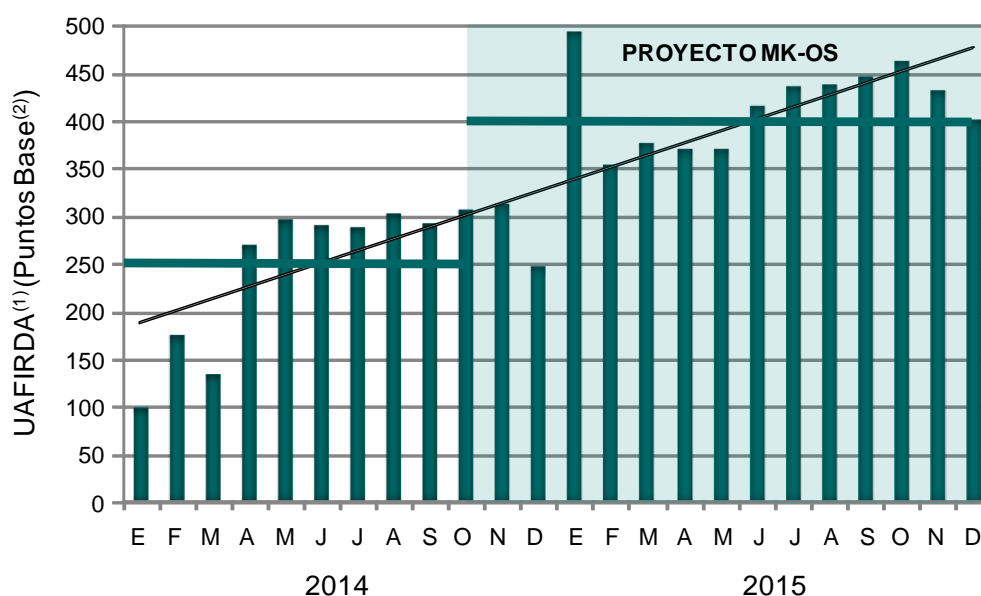
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Proceso de Negocios	Define la estructura de los procesos de la organización en relación con el cliente
Procesos Operativos	Define la estructura interna de los procesos primarios y secundarios de la organización,
Tablero de Control Directivo	Establece los objetivos de la calidad de la organización y los objetivos operativos que los soportan. Es la herramienta para la evaluación cuantitativa-periódica del desempeño de los procesos de la organización, lo cual permite generar acciones correctivas y preventivas para asegurar la mejora continua.
Junta de Operación Semanal	Participan los responsables de los procesos secundarios de la organización, estableciendo tareas específicas para los siguientes temas: Quejas de clientes, solicitudes especiales de clientes, mantenimiento, renovación de contratos, demandas en ejecución, planes de acción correctiva, instrucciones especiales. Esta junta es conducida por el director de administración y finanzas.
Revisión por la Dirección	De manera mensual, la alta dirección junto con los responsables de los procesos primarios, revisan el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la evaluación de oportunidades de mejora, la necesidad de efectuar cambios en el sistema, el cumplimiento del producto con los requisitos y asegurando la disponibilidad de recursos. La revisión es coordinada y conducida por el director general.
Juntas de Ventas	Junta quincenal donde se da seguimiento a las actividades de los procesos relacionados con el cliente, incluyendo los proyectos comerciales de los ejecutivos de ventas. La revisión es coordinada y conducida por el director comercial.
Planificación Estratégica	Reunión anual donde la alta dirección junto con los responsables de los procesos primarios revisan los resultados anuales de la empresa, se evalúa el desempeño de los procesos, se autorizan los presupuestos, se realiza el análisis FODA, se establecen acciones correctivas y preventivas para el próximo año. La revisión es coordinada y conducida por el director general de la organización.
Auditorías Internas	Se evalúa el desempeño de todos los procesos de la organización, generando acciones correctivas para la mejora continua. Se recomienda realizar dos auditorías al año, para asegurar la evaluación de todos los procesos.
Auditorías Externas	Realizada por el organismo certificador del sistema de gestión de la calidad. El alcance y duración de la auditoría es definido por dicho organismo.

V. Resultados del Proyecto.

Los esfuerzos de toda la organización, en particular de los procesos de administración/finanzas y comercial, permitieron obtener resultados sumamente favorables, a finales de 2015, en el objetivo de la calidad 5. *Asegurar la rentabilidad de la organización*, algunos de los cuales se presentan a continuación:

UTILIDAD DE OPERACIÓN (UAFIRDA)

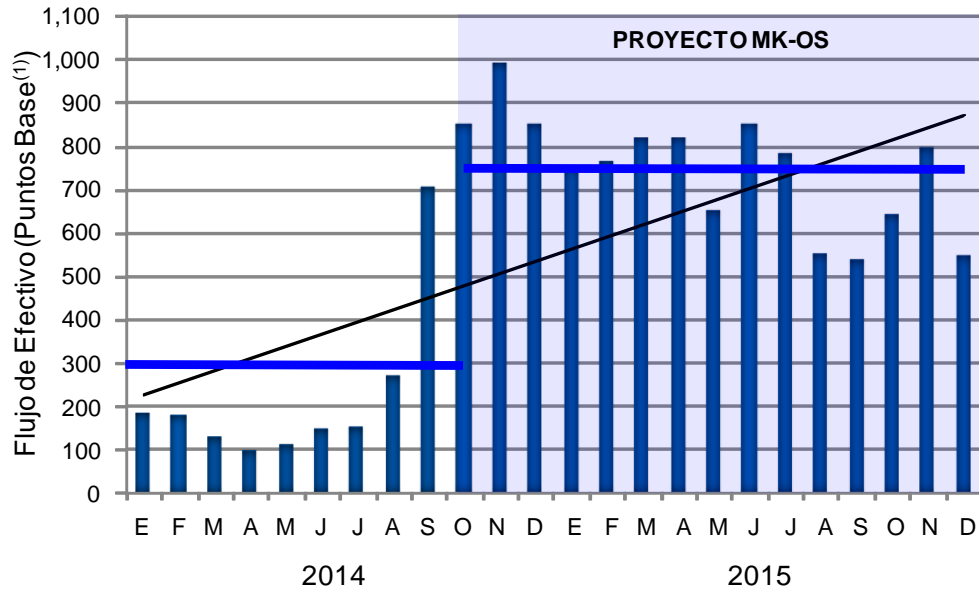


(1). UAFIRDA= Utilidad antes de financiamiento, impuesto sobre la renta, depreciación y amortización.
(2). Puntos Base: 100 puntos base corresponden al valor mínimo obtenido en todo el período.

El proyecto dio inicio el 15 de octubre, 2014, trabajando en sesiones de equipo de 8 horas por semana, lo que permitió completar el diseño del sistema de gestión de la calidad MK-OS a mediados de junio, 2015. Sin embargo, la alta dirección de la organización solicitó al asesor de Market-Ing el extender el alcance del proyecto, cambiando de un esquema de asesoría dirigida a un esquema de asesoría integral, con el fin de participar en actividades estratégicas, directivas y operativas de la organización hasta finales de diciembre, 2015.

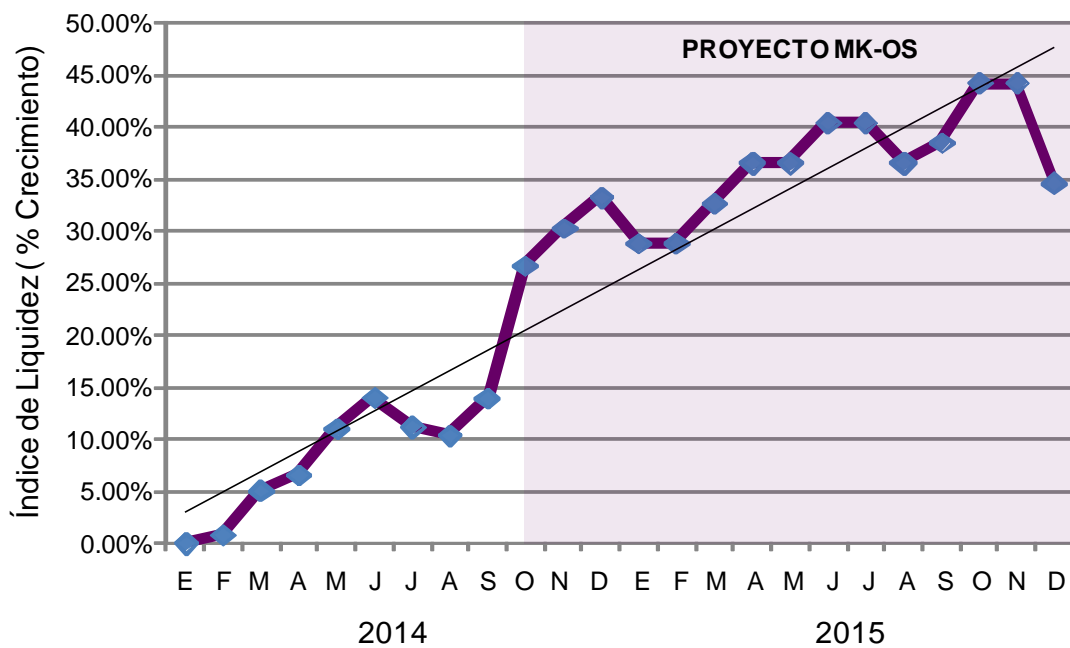
Durante 2015 se trabajó con los primeros planes de acción correctiva, orientados a eliminar las causas-raíz de la mayor problemática enfrentada, en ese momento, por la organización. Procesos de arrendamiento de casas-habitación, locales en plazas comerciales y bodegas industriales, con temas de cartera vencida y cartera crítica, cuestiones de mantenimiento, rotación de clientes, burocracia legal, renovación de contratos, resolución oportuna de quejas, medición de la satisfacción del cliente. .

FLUJO DE EFECTIVO



(1). Puntos Base: 100 puntos base corresponden al valor mínimo obtenido en todo el período.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ (CRECIMIENTO)



VI. Documentos Generados.

#	DOCUMENTO	TEMA	TIPO	FORMATO
1	Cultura organizacional	Fundamentos gestión	Formato	Excel
2	Cultura organizacional	Fundamentos gestión	Evaluación	Excel
3	Cultura organizacional	Fundamentos gestión	Presentación	Power Point
4	Clima laboral	Fundamentos gestión	Formato	Excel
5	Clima laboral	Fundamentos gestión	Evaluación	Excel
6	Clima laboral	Fundamentos gestión	Presentación	Power Point
7	Proceso negocios	Diseño procesos	Formato	Power Point
8	Procesos operativos	Diseño procesos	Formato	Power Point
9	Estructura organizacional	Diseño procesos	Formato	Power Point
10	Organigrama	Diseño procesos	Formato	Power Point
11	Política de la calidad	Documentos gestión	Formato	Power Point
12	Objetivos de la calidad	Documentos gestión	Formato	Power Point
13	Tablero control directivo	Control procesos	Tablero Funcional	Excel
14	Responsabilidad de la dirección	Control procesos	Procedimiento	Word
15	Junta operación diaria	Control procesos	Formato	Power Point
16	Junta operación diaria-Minuta	Control procesos	Formato	Excel
17	Junta operación semanal-Minuta	Control procesos	Formato	Excel
18	Control de los documentos	Procedimientos gestión	Procedimiento	Word
19	Control de los registros	Procedimientos gestión	Procedimiento	Word
20	Auditoría interna	Procedimientos gestión	Procedimiento	Word
21	Control de producto no conforme	Procedimientos gestión	Procedimiento	Word
22	Acción correctiva	Procedimientos gestión	Procedimiento	Word
23	Acción preventiva	Procedimientos gestión	Procedimiento	Word
24	Estructura registros	Control registros	Formato	Power Point
25	Lista maestra registros	Control registros	Formato	Excel
26	Planificación estratégica	Contexto organización	Diagrama	Power Point
27	Evaluación estratégica	Contexto organización	Presentación	Power Point
28	Factores competitividad	Contexto organización	Formato	Excel
29	Factores competitividad	Contexto organización	Evaluación	Excel
30	Fortalezas organización	Contexto organización	Diagrama	Power Point
31	Debilidades organización	Contexto organización	Diagrama	Power Point
32	Evaluación procesos	Contexto organización	Diagrama	Power Point
33	Bases oportunidades-amenazas	Contexto organización	Formato	Excel
34	Análisis FODA	Contexto organización	Formato	Excel
35	Análisis FODA	Contexto organización	Formato	Power Point
36	Valores organización	Contexto organización	Diagrama	Power Point
37	Visión organización	Contexto organización	Formato	Word
38	Misión organización	Contexto organización	Formato	Word
39	Planificación estratégica-Minuta	Contexto organización	Formato	Excel
40	Acciones estratégicas	Contexto organización	Formato	Excel
41	Estado resultados proforma	Provisión de recursos	Formato	Excel
42	Flujo efectivo proforma	Provisión de recursos	Formato	Excel
43	Descripción de puesto	Recursos humanos	Formato	Word
44	Evaluación de desempeño-Colaboradores	Recursos humanos	Formato	Excel
45	Evaluación proveedores	Cadena suministro	Formato	Excel
46	Evaluación agentes aduanales	Cadena suministro	Formato	Power Point
47	Evaluación transportistas	Cadena suministro	Formato	Power Point
48	Medición, análisis y mejora	Medición, análisis, mejora	Procedimiento	Word
49	Proyectos de mejora	Medición, análisis, mejora	Manual	PDF
50	Coordinación planes acción	Medición, análisis, mejora	Diagrama	Power Point
51	Evaluación servicio post-entrega	Satisfacción cliente	Formato	Excel
52	Evaluación calidad servicio	Satisfacción cliente	Formato	Excel
53	Evaluación calidad servicio	Satisfacción cliente	Evaluación	Excel
54	Evaluación calidad servicio	Satisfacción cliente	Presentación	Power Point
55	Evaluación calidad mantenimiento	Satisfacción cliente	Formato	Excel
56	Evaluación calidad mantenimiento	Satisfacción cliente	Evaluación	Excel
57	Evaluación calidad mantenimiento	Satisfacción cliente	Presentación	Power Point
58	Evaluación seguridad	Satisfacción cliente	Formato	Excel
59	Evaluación seguridad	Satisfacción cliente	Evaluación	Excel
60	Evaluación seguridad	Satisfacción cliente	Presentación	Power Point
61	Revisión dirección-Metodología	Revisión dirección	Diagrama	Power Point
62	Revisión dirección-Agenda	Revisión dirección	Formato	Excel
63	Revisión dirección-Convocatoria	Revisión dirección	Formato	Word
64	Revisión dirección-Minuta	Revisión dirección	Formato	Excel
65	Acción correctiva-No conformidad	Acción correctiva	Formato	Power Point
66	Acción correctiva-Análisis causa-efecto	Acción correctiva	Formato	Power Point
67	Acción correctiva-Causas no conformidad	Acción correctiva	Formato	Word
68	Acción correctiva-Plan acción	Acción correctiva	Formato	Power Point
69	Acción correctiva-Verificación eficacia	Acción correctiva	Formato	Power Point
70	Acción preventiva-No conformidad potencial	Acción preventiva	Formato	Power Point
71	Acción preventiva-Análisis causa-efecto	Acción preventiva	Formato	Power Point
72	Acción preventiva-Causas no conformidad potencial	Acción preventiva	Formato	Word
73	Acción preventiva-Plan acción	Acción preventiva	Formato	Power Point
74	Acción preventiva-Verificación eficacia	Acción preventiva	Formato	Power Point
75	Grado conformidad ISO 9001:2008	Auditoría interna	Formato	Excel
76	Manual MK-OS	Sistema de Gestión MK-OS	Manual	PDF

VII. Comentarios Finales.

Cuando una organización se decide con toda seriedad a "poner orden en la casa", mediante la aplicación de una metodología científica, ejerciendo la disciplina requerida para actuar consistentemente ante la presencia de no conformidades, es natural esperar resultados espectaculares en un período relativamente corto; sobre todo en aquellas organizaciones que han operado "apagando fuegos" por largos períodos de tiempo o que atraviesan por situaciones de crisis o de reestructuración.

En el caso de Grupo Inmobiliario FLOBA, el proyecto se inició precisamente en una etapa de reestructuración, con cambios en la alta dirección, incorporación de la tercera generación, revisión de modelos de negocio y una situación financiera relativamente complicada. La excelente actitud mostrada por los accionistas y por la alta dirección, hacia la incorporación del sistema de gestión de la calidad MK-OS, permitieron un repunte casi inmediato en la situación financiera del negocio, apuntalada por una destacada actuación del ejecutivo responsable del proceso de administración y finanzas.

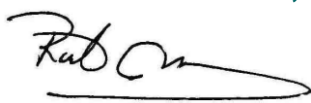
Los principales indicadores financieros, UAFIRDA, flujo de efectivo, índice de liquidez, entre otros, mostraron un crecimiento sostenido durante los primeros seis meses del proyecto, cuando el sistema de gestión se encontraba todavía en pleno desarrollo y aún en la etapa de curva de aprendizaje. En estas instancias, algunos de los procesos críticos ya estaban funcionando eficazmente, pero aún distaba de considerarse que la organización operaba ya con un *SISTEMA DE GESTIÓN*.

El factor clave en la mayoría de los negocios es la mejora continua a largo plazo. De hecho, es uno de los objetivos fundamentales del sistema de gestión de la calidad, en combinación con el aseguramiento de la satisfacción del cliente. Los valores objetivo de la eficacia del sistema de gestión de la calidad para Grupo Inmobiliario FLOBA han sido de 52.10 (2014), 63.22 (2015), 60.12 (2016) y 72.52 (2017).

El primer tablero de control directivo (2014) arrancó con 13 indicadores de desempeño que pudieron ser medidos, mientras que la versión 2017 incluye 53 indicadores de desempeño que ahora ya pueden ser medidos, lo cual asegura un nivel de control de procesos significativamente más preciso.

Estoy profundamente agradecido, por la confianza y el apoyo que todos los integrantes de Grupo Inmobiliario FLOBA nos brindaron. ***EL SISTEMA DE GESTIÓN SON USTEDES...***

Afectuosamente,



Raúl G. Morales