

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



“Sistematización de los procesos como estrategia para eficientizar el servicio: Despacho RS Avalúos”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

RUBÉN FRANCISCO SÁNCHEZ MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS

DRA. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

COMITÉ DE TESIS AMPLIADO

DRA. MARIA MARCELA SOLIS QUINTEROS

Sínodo secretario

DRA. BLANCA ESTELA BERNAL ESCOTO

Sínodo vocal

ÍNDICE

	Página
Resumen	5
Matriz metodológica	6
Capítulo I Introducción	7
Capítulo II Generalidades del proyecto	
2.1. Antecedentes del proyecto	9
2.2. Situación actual de la empresa	10
2.3. Planteamiento del problema	13
2.4. Justificación del proyecto	13
2.5. Objetivo general y específicos.	15
Capítulo III. Marco teórico	
3.1. La Administración	16
3.2. Competitividad	25
3.3. Modelos de diagnóstico administrativo	30
3.4. Modelos orientados a la calidad	36
Capítulo IV Marco contextual	
4.1. La recaudación fiscal en México	40
4.2. Concepto de Avalúo	41
Capítulo V. Metodología	
5.1. Tipo de diagnóstico	45
5.2. Modelo base	45
Capítulo VI Desarrollo del caso	
6. Diagnóstico administrativo	
6.1. Análisis interno	50
6.2. Análisis externo	62
6.3. Estrategia predominante del Despacho RS Avalúos	68
6.4. Análisis comparativo de la competencia	69
6.5. Estudio de mercado	73

Capítulo VII. Plan de mejora (Fase II: Hacer)	
7.1. Acción principal uno: Estrategia de fortalecimiento interno	78
7.2. Acción principal dos: Estrategia de comunicación	89
Capítulo VIII. Conclusiones	93
Fuentes de información	
1. Bibliografía	95
2. Referencias digitales	91
Anexo	
Anexo 1: Cuestionario CRECE	103
Anexo 2: Solicitud de avalúo	111
Anexo 3: Guía para la correcta toma de fotografías	112
Tablas	Pagina
T1. Variables	46
T2. Características del estudio de mercado	48
T3. Composición de la cartera de clientes	55
T4. Fortalezas y debilidades de RS Avalúos	58
T5. Matriz de evaluación interna de RS Avalúos	59
T6. Oportunidades y amenazas del entorno	66
T7. Matriz de evaluación externa	67
T8. Estrategia predominante Despacho RS Avalúos	69
T9. Criterios del Análisis comparativo de la comparativo	70
T10. Matriz de comparación	71
T11. Resultados del estudio de mercado	73
T12. Matriz DANA	75
T13. Resultados obtenidos	77
T14. Sistematización de actividades	79
T15. Tiempo invertido en avalúos.	80
T16. Calculo con la ampliación del servicio a 100	83

T16A. Capacidad de servicio (100)	83
T17. Análisis de costos y gastos a 60 avalúos mensuales	85
T17A. Análisis de costos y gastos a 100 avalúos mensuales	87
T18. Estrategia de relaciones publicas	89
T18A. Asociaciones de interés	90
T19. Estrategias de ventas personales	91
T19A, Material de apoyo a las ventas personales	92
Figuras	
F1. Estructura del marco teórico	16
F2. Modelo base, métodos y herramientas administrativas	45
F3. Distribución de la oficia	53
F4. Organigrama	54
F5. Proceso actual para desarrollar un avaluó inmobiliario	56
Cuadros	
C1. División del proceso administrativo	18

RESUMEN

La intención de realizar este estudio es la de sistematizar los procesos en el despacho de valuación RS Avalúos, para eficientizar el servicio en la elaboración de avalúos inmobiliarios, pero no solamente en el área de producción, sino también en el área administrativa, en cuanto a la gestión de recursos e insumos, cobranza, recursos humanos, así como todo lo involucrado en el funcionamiento del despacho. Para lo cual fue necesario la aplicación de diversas herramientas administrativas, tales como:

Diagnostico administrativo, de manera interna con base en el instrumento de recolección de datos CRECE. Identificando fortalezas y debilidades a través de la matriz de evaluación interna donde destacan como fortalezas: el tiempo de entrega, la disponibilidad del dueño para incursionar en la mejora continua y la calidad del servicio. Así como las siguientes debilidades: la informalidad en sus procesos, capacidad humana y tecnología al tope, y cobranza lenta, resaltando esta última como vital, ya que, si no existe una cobranza adecuada, el flujo mensual no podría ser cubierto, y el despacho tendría automáticamente números rojos.

Y de manera externa, apoyado en el análisis PEST con las variables económicas, político-legales y socio-demográfico. Además de destacar, gracias a la matriz de evaluación externa, que el sector se ve favorecido por el crecimiento identificado de los Brokers. Crecimiento de la población y estructura de mercado orientaba al cliente.

Y aunque de acuerdo a la comparación con la competencia, se observa que el despacho es competitivo, se identifica que el servicio en el sector cuenta con una alta competencia, debido al número de valuadores y despachos en la ciudad, por lo que toma una gran relevancia los canales de comunicación con los clientes o posibles clientes, ya que, aunque se logre al 100% la sistematización de los procesos, esto de nada serviría si los avalúos solicitados no cubren a la expectativa.

Matriz Metodológica

Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento:	Administración de negocios.
Especialidad:	Empresas de Servicios
Objetivo de estudio:	Identificar y estandarizar los procesos que inciden en un avalúo inmobiliario para eficientizar el servicio.
Sujetos de estudio:	Empresario y administradores
Problema abordado:	La falta de sistematización de los procesos que inciden en la elaboración de un avalúo, podría llevar al despacho a concentrarse en la disminución de los tiempos de entrega afectando la calidad técnica de los mismo y violando el código de ética de la profesión.
Finalidad:	Eficientizar y estandarizar los procesos para llevar a cabo un avalúo.
Tipo de estudio:	Estudio de caso
Modelo de Diagnóstico	Modelo base: Circulo de Deming
Métodos y herramientas administrativas:	FODA, Matriz de evaluación interna, Matriz de evaluación externa, Análisis comparativo de la competencia y sondeo del mercado.
Instrumento de recolección de datos:	Entrevistas asistidas por un cuestionario, observación dirigida y visitas empresariales.
Pruebas estadísticas:	Estadística descriptiva
Autor:	Ing. Rubén Sánchez Martínez
Director de tesis	Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se refiere al tema de sistematización en los procesos, como una estrategia para eficientizar el servicio del despacho de valuación RS Avalúos. La característica principal de este tipo de proyectos está centrada en la identificación de la necesidad de los clientes, el proceso de elaboración y la calidad del servicio.

En este caso la identificación de los procesos que inciden en un avalúo inmobiliario, y su impacto en el tiempo de entrega y la calidad de servicio son fundamentales para alcanzar una estrategia de mejora que lleve a la sistematización de los procesos.

El interés de desarrollar este proyecto recae en la necesidad de mejorar de una manera eficiente la actividad profesional del autor del mismo, es decir, el funcionamiento integral del despacho de valuación, ya que el resultado impacta directamente al ser el director, y razón por la cual se busco la realización de una maestría en administración, por lo que su interés académico, fue el indagar desde la perspectiva de la administración el funcionamiento y mejora del servicio. Asimismo, la posibilidad de aportar información relevante para mejorar la práctica del sector y beneficiar a las familias mexicanas que se encuentran inmersas en un proceso de compra de una vivienda a través de un crédito hipotecario.

Por último, el impacto que tienen estos despachos en el sector inmobiliario, su importancia y contribución en el proceso de obtención de un crédito hipotecario es de llamar la atención y buscar mejorar su práctica en un efecto directo de la mejora continua que debería existir en toda actividad económica.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el proyecto, se toma la decisión de sentar las bases en el modelo del círculo de Deming, columna vertebral de todo proceso de mejora. Esto permitió la aplicación total o parcial de un conjunto de

herramientas administrativas como: el Análisis FODA, Modelo CRECE, Análisis PEST, Matriz de evaluación interna y externa, Método DANA, que permite relacionar los resultados obtenidos del análisis comparativo de la competencia y el estudio de mercado lo que permite identificar las áreas que requieren generar estrategias de fortalecimiento.

Es importante mencionar que el nivel del diagnóstico administrativo fue diacrónico ya que permitió observar cada una de las funciones, su relación entre ellas y el costo que esto implica, lo que permitió identificar las mejores prácticas a través de una estancia empresarial en despachos de valuación líderes en su región.

Después de la aplicación y desarrollo de las herramientas mencionadas, la estancia empresarial, y estudio de resultados, se observa, que una vez sistematizados los procesos de la manera más eficiente posible; la importancia de la estrategia de comunicación y de manera específica las relaciones públicas son un elemento fundamental en la consolidación de un despacho de valuación. Por tanto, la importancia de sistematizar los procesos es para garantizar la calidad de los avalúos (cero errores) y el tiempo de entrega (2.5 a 3 días) una vez que se incrementa la cartera de clientes, actividad que recae en el director del despacho.

CAPÍTULO II. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. Antecedentes del proyecto

El Instituto nacional de administración de bienes nacionales (2016) conceptualiza avalúo como la justipreciación o fijación: mediante dictamen pericial del precio justo de una cosa. Valor asignado a una cosa representado por su precio. Precio que corresponde, con una apreciación equitativa, al costo de producción y a la legítima ganancia o beneficio del productor. Estimación o dictamen pericial que se hace del valor o precio de una cosa.

Este estudio, documento o dictamen, es considerado primordial al momento de realizar cualquier acto de enajenación (Vender, ceder, donar o comprar), ya que es requisito indispensable ante cualquier entidad financiera que pretenda otorgar un crédito hipotecario, o, aunque se trate de una compraventa directa, al momento de la realización formal de un contrato, es requerido un avalúo. Incluso, como se menciona, tratándose de una donación o herencia, se debe tener el respaldo de un avalúo.

En el estado, existe la Ley de Valuación del Estado de Baja California (Orden Jurídico, 2016), que está vigente desde octubre de 2011, y es la que actualmente rige la profesión.

Lo anterior muestra la importancia de los avalúos de inmuebles y la necesidad de garantizar el método más eficiente de llevarlo a cabo, ya que este debe contar con la información requerida a partir de las necesidades de información de cada caso. Las ventajas de llevar a cabo un buen avalúo está relacionado con una estimación precisa, detallada e informativa del costo justo de un inmueble. Este se logra a través de un proceso técnico y práctico que estima un valor determinado y es realizado por profesionistas certificados y respaldados por una unidad de valuación regida por la Sociedad Hipotecaria Nacional en México.

Sin embargo, en la actualidad los demandantes de este tipo de servicios tienen la opción de trabajar con un valuador que trabaja de forma independiente y que reúnen los lineamientos establecidos por el estado o municipio, o seleccionar a un despacho formalmente constituido y respaldado por una unidad de valuación. Por tanto, el mercado es altamente competido al existir una alta oferta. En el mismo sentido, es necesario establecer que la demanda de avalúos está relacionada directamente con la situación del mercado inmobiliario, lo cual implica que el escenario no es muy alentador según el informe de la Situación Inmobiliaria en México (BBVA,-Research, 2016) donde menciona que a pesar que el sector de la construcción registra un crecimiento anual del 2.4%, el mercado hipotecario presenta una contracción tanto en el número de créditos como en el monto otorgado. Por ejemplo, se estima que los institutos públicos colocaron 50 mil créditos menos en el 2016. Sumado al recorte a los subsidios para la vivienda, se asume una menor demanda.

Ante este escenario, en donde la demanda se verá contraída y la oferta es alta, la importancia de ofrecer un servicio rápido y eficiente es fundamental para permanecer en el mercado y lograr la consolidación de un despacho en el mercado. De ahí la importancia de estudiar los procesos que se siguen para llevar a cabo un avalúo y determinar si existe la forma de hacerlos más eficientes y rápidos sin afectar la calidad del servicio.

2.2. Situación actual del despacho.

El despacho de valuación RS Avalúos, se crea a mediados del año de 2015. Surge de la necesidad de emprender y desarrollar un negocio, que oferta el servicio de la valuación inmobiliaria, con base en los conocimientos adquiridos a lo largo de poco más de 15 años de experiencia en el ramo; además de contar con el respaldo de los estudios realizados para la obtención de tres especialidades, siendo estas: Especialidad en Valuación con Orientación en Inmuebles, Especialidad en Valuación con Orientación en Inmuebles Agropecuarios y Especialidad en Valuación de Maquinaria y Equipo, cada una de ellas, con cedula profesional respectiva.

El inicio de este despacho puede catalogarse como informal, ya que inició operaciones desde casa, con un cliente único, que esporádicamente solicitaba avalúos de crédito hipotecario. Las solicitudes de servicio iban en aumento, por lo que, a finales del año 2015, se toma la decisión de rentar un espacio en una oficina ubicada en una de las arterias principales de la ciudad de Tijuana, Zona Rio. Este movimiento llevó a contratar a una persona más, quien cumple funciones de asistente, capturista y auxiliar administrativo, mientras que el área técnica seguía cubierta en el 100% por un valuador, tomando a su vez, el cargo de promotor del servicio, dando como fruto, después de algunas entrevistas y ofrecimientos, el segundo cliente, con mayor importancia, con un volumen aproximado de 30 a 40 avalúos mensuales.

Es importante mencionar, que este logró no fue sólo trabajo de convencimiento verbal, sino con los hechos de dar una respuesta eficiente, en cuanto a tiempo y calidad en el servicio, ya que los lineamientos del Instituto del fondo nacional para los trabajadores (INFONAVIT), quien es el otorgador de créditos recurrente en la mayoría de los clientes del despacho, señala, que un avalúo debe ser terminado, en un lapso de entre 5 y 8 días hábiles, lo cual, se puede decir es un tiempo estándar en la mayoría de los avalúos de inmuebles, pero, de acuerdo a las necesidades del cliente 2 (por llamarlo de alguna manera), no se adecuaban a sus necesidades, por lo que se hizo el compromiso directo, de entregar avalúos entre 1 y 3 días hábiles, a partir de la recepción de la solicitud e información necesaria para su realización; principio que aún se respeta.

En la actualidad el despacho cuenta con el cliente 2, como el más fuerte, además de algunos otros con volumen menor de solicitudes, lo que provocó la contratación de un nuevo integrante, a mediados del año 2016, cumpliendo funciones de mensajería, captura básica, e inspección de viviendas por medio de fotografías. Este crecimiento permitió dejar de rentar un espacio en una oficina, para rentar una oficina exclusiva para el despacho, que actualmente se encuentra en la calle Diego Rivera #2589, interior 3G, en la Zona Urbana Rio Tijuana.

Aunque el propósito de obtener nuevos clientes es parte de la intención principal del despacho, se puede decir que la búsqueda de los mismos, por el momento se encuentra en pausa, con la finalidad lograr la estandarización a partir de la creación de una

sistematización de los procesos que permita al despacho ser más eficiente y mantener su rapidez en el servicio de avalúos sin afectar la calidad, característica que ha permitido posicionarse en el mercado, también conocida en términos de mercadotecnia, como oferta de valor. El definir el proceso y funciones que se llevan a cabo dentro del despacho, con el fin de eficientizar la producción de avalúos, permitirá al despacho ofrecer la misma calidad y servicio a los clientes actuales y futuros.

En Tijuana, existe un gran número de valuadores; los que cumplen de alguna manera con los lineamientos necesarios dentro de los reglamentos municipales y estatales, en cuanto a la valuación, hasta los despachos formalmente constituidos, y respaldados por una unidad de valuación (regida por Sociedad Hipotecaria Nacional), lo que hace que este mercado sea altamente competido por el número de ofertantes que en él se mueve.

Por otra parte, es importante mencionar que a pesar de tener los conocimientos técnicos, y que al día de hoy, el despacho cuenta con un buen servicio a sus actuales clientes, con base en lo mencionado anteriormente, debido a los tiempos de respuesta, que son menores a los establecidos por la institución respectiva, es necesario reconocer, que su sistema organizacional es débil, ya que las funciones no están claramente definidas, y los integrantes del despacho, hacen sus funciones con base en la necesidad del momento, es decir, aunque existe una asistente, esta hace las funciones de recepcionista, capturista, cobranza y administración. Contando también con el mensajero, que realmente pasa poco más del 50% de su tiempo sin tareas pendientes por hacer, considerando esto como tiempo muerto. Además del valuador, que, no obstante, el 80% o más de su tiempo lo dedica al área técnica, también hace funciones administrativas, dirección y gestión de recursos, pudiendo dedicar este tiempo a la búsqueda y valoración de nuevos clientes.

Existen en la ciudad de Tijuana, tres padrones aplicables a los valuadores del ramo inmobiliario:

- Padrón de peritos auxiliares del ayuntamiento en el área de recaudación de rentas municipal
- Padrón de peritos y auxiliares de la administración de Justicia del estado de Baja California

- Padrón de peritos con registro en unidad de valuación con registro en Sociedad Hipotecaria Nacional.

Afortunadamente, se tiene registro en cada uno de los padrones mencionados, por lo que el abanico de posibilidades de trabajo se hace aún más amplio y refuerza la necesidad de diseñar un sistema de procedimientos que permita al despacho mantener su oferta de valor.

2.3. Planteamiento del problema

La importancia de ofrecer un servicio de avalúo eficiente, no radica exclusivamente en mejorar los tiempos de entrega, sino que, este sea de calidad y reúna los elementos técnicos que se necesiten para otorgar un crédito hipotecario o calcular el costo justo de una vivienda, donde la ética profesional hace presencia.

Para la familia involucradas, es de vital importancia que estos avaluaos se realicen adecuadamente, ya que su patrimonio y tranquilidad están en juego.

La necesidad de fortalecer el proceso para mejorar el nivel de competencia del despacho debe partir del impacto que tienen sus informes entre las personas involucradas, de ahí la importancia de sistematizar los procesos bajo un enfoque de calidad en el servicio y ética profesional.

El problema de estudio se define como “La falta de sistematización de los procesos que inciden en la elaboración de un avalúo, podría llevar al despacho a concentrarse en la disminución de los tiempos de entrega afectando la calidad técnica de los mismo y violando el código de ética de la profesión”.

2.4. Justificación del proyecto

2.4.1. Valor Teórico.

El presente trabajo aporta información útil para aquellos despachos que están interesados en mejorar su nivel de eficiencia y tiempo de respuesta si afectan la calidad, a través de un sistema de procesos que permita su estandarización. También proporciona datos que describen la operatividad de un despacho y su comparación con otros.

2.4.2. Valor Metodológico

Es un proyecto orientado a identificar la forma de eficientizar las operaciones de un despacho de avalúos, sin sacrificar la calidad. Toma importancia debido a que no se detecta en la literatura revisada un trabajo similar en México, ya que emplea como fundamento de trabajo la disminución de los tiempos y la ética profesional.

2.4.3. Aportación práctica

Se definen los procesos que incurren en la elaboración de un avalúo para su sistematización, mejorando los tiempos de entrega sin afectar la calidad del servicio y bajo un estricto código de ética profesional. De tal forma que el concepto de eficiencia se haga presente en la operatividad del despacho.

2.4.4. Justificación social.

La vivienda no puede ser entendida únicamente como la residencia común de personas que comparten gastos y obligaciones, es un hogar que se construye vivencialmente, una vivienda se convierte en hogar en la medida en que un espacio se convierte en lugar, un hogar está imbuido de intimidad, seguridad y pertenencia.

Y es precisamente tomando en cuenta este estudio, donde la eficiencia y rápida respuesta en un proceso de elaboración de avalúo elaborado bajo un enfoque de calidad y ética profesional, toma importancia, ya que este, es uno de los requisitos indispensables para poder llevar a cabo el trámite del crédito para la adquisición de vivienda, es decir, cada día que un valuador tarda en entregar un avalúo terminado, es un día, que una familia tarda en obtener su vivienda.

2.5. Objetivos general y específicos.

2.5.1. Objetivo general

Identificar los procesos que inciden en un avalúo inmobiliario para eficientizar el servicio de un despacho de avalúos cuidando el tiempo de entrega, calidad y ética profesional.

2.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar los procesos y situación actual del despacho a través de un diagnóstico administrativo.
2. Identificar las mejores prácticas a través de un análisis comparativo de la competencia.
3. Sistematizar los procesos que intervienen en un avalúo sin afectar la rapidez del servicio, calidad y sin incurrir en prácticas carentes de ética profesional.

Capítulo III. Marco teórico

La figura número 1 muestra la ruta que resulto después del análisis de la literatura. Se localizaron tres niveles; la Administración como la base del desarrollo empresarial y la importancia de las herramientas para lograrlo, lo que lleva al 2do. Nivel identificado como competitividad, lo que permite a la empresa alcanzar sus adjetivos. Para lograr ser competitivo en el mercado, la empresa debe desarrollar procesos eficientes y eficaces contribuyendo a su productividad. Y por último se identificaron los modelos que permiten alcanzar los conceptos anteriores.

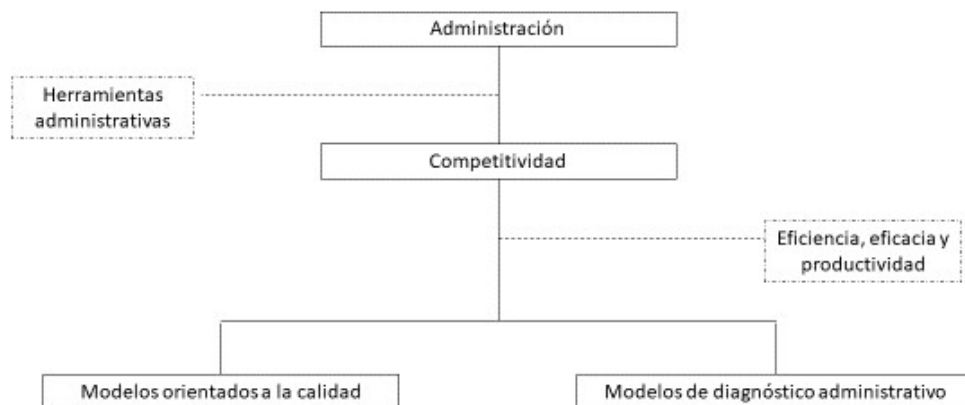


Figura 1: Estructura del marco teórico

Fuente: Elaboración propia

3.1. La Administración.

El concepto de administración parte del funcionamiento, la estructura y rendimiento de las organizaciones. El termino viene del latín ad-ministrare que significa servir, manejar o gestionar (RAE, s/f). La meta de los administradores es crear superávit, productividad, lo que implica eficiencia, eficacia, y efectividad. A continuación, se enlista una serie de definiciones que permitirán ampliar la visión que se tiene de la administración a partir de la obra de George, Jr., Claudes y Alvares (2005) enfocada a la historia del pensamiento administrado, en la cual presenta una recopilación de los diferentes conceptos de la administración en el tiempo como se enlista a continuación:

- ✓ “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente de Clushkov & Valencia en 1990"
- ✓ “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana de J. D. Mooney en 1978"
- ✓ “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro de la empresa de F. Tannenbaum en 1975"
- ✓ “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar de Henry Fayol, 1917"

En términos generales, la administración es el proceso que permite a las empresas alcanzar sus metas y objetivos, a través de la aplicación eficiente de los recursos disponibles.

No se puede hablar de la administración, sin pensar en el proceso administrativo, el cual está conformado por un conjunto de etapas interrelacionadas que permiten efectuar la administración. En el tiempo, diversos autores han sugerido varias etapas que

encuadran el proceso administrativo, de hecho, algunos de ellos ya no utilizan el término proceso, pero aun utilizan las fases. Para el Dr. Reyes Ponce (2004) catedrático de la UNAM y mayor exponente de la administración en México expone en su libro las fases propuestas por diversos autores, como se muestra en el cuadro 1.

Autor	División o fases del proceso administrativo
Fayol	1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar
Koontz y O'Donnell	1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control
Urwick	1) Prevención, 2) Planeación, 3) Organización, 4) Coordinación y 5) Control
Ernet Dale	1) Planeación y prevención, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección, 6) Control, 6) Innovación.
Gulick	1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección, 5) Coordinación, 6) Operación, 7) Comunicación y 8) Control presupuestal.
Reyes Ponce	1) Prevención, 2) Planeación, 3) Organización, 4) Integración, 5) Dirección y 6) Control

Cuadro 1: División del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes, P. A. (2007) *Administración moderna*. México, Editorial Limusa. Pag. 31-37

El cuadro anterior muestra que las fases varían de 5 a 8 y cinco de los autores concuerdan en tres de las fases, planeación, organización y control. Por la naturaleza del presente proyecto se toma la decisión de profundizar en la división de planeación ya que esta contempla los elementos esenciales que le permiten a las empresas guiar el proceso hacia la consolidación empresarial.

3.1.1. Planeación.

La planificación permite que las organizaciones identifiquen que logros buscan y define el curso de acción, fijando los principios que los guiaran. Para lograr lo anterior se apoya de las herramientas de planeación, como la definición de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas (tiempos requeridos en cada acción), presupuestos, estrategias y tácticas (Reyes, 2004).

Las herramientas anteriores permiten que los administradores orienten sus esfuerzos a construir un entorno en donde las personas que la forman alcancen las metas grupales en el menor tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales, dando cabida a los conceptos de eficiencia, eficacia y productividad que se analizaran más adelante (Koontz y Weihrich, 2012).

Por otra parte, es importante mencionar que, así como existen las herramientas en cada una de las etapas del proceso administrativos, también se han generado las llamadas herramientas administrativas (HA) que están formadas por un conjunto de técnicas y métodos que permiten identificar, analizar y solucionar problemas usando datos y procesos de razonamiento lógico y estructurados.

3.1.2. Herramientas administrativas (HA)

Las HA fueron desarrolladas con el objetivo de utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos. Las HA fueron introducidas en Japón en 1977 por el Comité de Desarrollo de Herramientas, bajo la dirección del profesor Yoshinobu Nayatani, de JUSE. Este comité estudio más de 30 herramientas seleccionadas de diferentes técnicas de creatividad y administración, como la investigación de operaciones, ingeniería de valor, por mencionar algunas. Todas fueron utilizadas y examinadas en actividades de control y mejora de la calidad en diferentes empresas generando muchos y variados ejemplos. Después de este proceso de prueba y

error y partiendo de la experiencia ganada se establecieron las siete herramientas administrativas (Maldonado, 2011).

Las HA sirven de apoyo a la fase de planeación ya que permite clasificar y organizar los datos para traducir los requerimientos del cliente y para definir las funciones en las diferentes áreas de la empresa. Las HA tienen como propósito organizar los datos, facilitar la planeación a través de herramientas efectivas y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Las 7 HA básicas son, el diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, diagrama matricial, análisis de campo de fuerza, diagrama de procesos y diagrama de redes de actividad (Reyes, 2007).

Por la naturaleza del presente proyecto se toma la decisión que profundizar en el diagrama de procesos. Esta forma parte de una familia de representaciones gráficas relativas a un proceso industrial, administrativo y de servicio, empleado para visualizar y analizar de manera sistemática dicho proceso o ciclo de trabajo.

Este diagrama muestra en orden cronológico todas las operaciones e inspecciones realizadas durante un proceso, así como las aportaciones de otras áreas (Blanco & Aguilar. 2013).

Se entiende como diagrama de proceso una representación gráfica relativa a un proceso de la empresa. Dentro de la familia de diagramas de procesos se encuentra el diagrama de operaciones de procesos, este indica las operaciones e inspecciones presentes en un determinado proceso. Para la elaboración de este tipo de diagramas es necesario observar directamente las actividades y tomar tiempos de cada una de ellas. Se apoya de símbolos: el círculo pequeño para representar una operación, y un cuadro representa una inspección.

El diagrama une los símbolos con líneas rectas, las verticales indican la secuencia del proceso y las horizontales, que entroncan con las primeras, indican el material entrante al proceso. Se debe indicar el tiempo en cada operación o inspección (UNAM, S/F)

Debido a la importancia que guarda el concepto “Proceso” para este proyecto, se consideró pertinente realizar una reflexión del mismo.

Roig (1998), define al proceso como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos o acciones, para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. Esto considerando a su vez, tres fases dentro de los procesos como claves, los cuales son:

Identificación de procesos clave: son los que generan productos o servicios que van a los clientes internos y externos de la institución. Considerando que en un modelo de calidad total son los principales.

Seguimiento y control de los procesos: consiste en realizar un seguimiento y control periódico de aquellos procesos y procedimientos, que ya se tiene puestos en marcha según los datos recabados, relacionados con las actividades de cada uno de los procesos. Son datos estadísticos cuantificables, que nos proporcionan información para llevar a cabo un estudio comparativo con respecto a años anteriores y que nos ayudan a medir el grado de eficacia y eficiencia de dichos procesos y procedimientos.

Desarrollo de nuevos procesos: Para la modificación de los procesos en primer lugar se deberán analizar los resultados obtenidos, para lo cual se cree que es importante contar con la opinión de los clientes actuales. Durante la fase de autoevaluación se lleva a cabo una encuesta de satisfacción de los clientes, la cual consideramos conveniente realizar de forma periódica, ya que así se obtendrán datos actualizados para poder evaluar los procesos actuales y ver la posibilidad de establecer nuevos procesos solicitados por los usuarios.

Según la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (2012), el análisis de procesos de negocio es un método que se puede utilizar de manera distinta dependiendo del giro de la empresa y organización a la que se le aplique, haciendo énfasis en logros deseados realistas de acuerdo a la situación actual de la organización,

tomando en cuenta los recursos, obligaciones y oportunidades pertinentes. Siendo este un método estructurado de análisis intenta dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué queremos lograr?, ¿En dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegamos ahí?

Una parte importante de un Modelo, que no necesariamente forma parte de él, es la etapa previa, que consiste en identificar las necesidades y/o fallas presentes actualmente en los procesos, que pueden o no, ser formalizadas. Incluso, en esta etapa, es donde se puede definir si en realidad existe la necesidad de implementar el nuevo modelo, ya que, aunque de inicio la lógica dice que se debe de buscar una nueva manera de hacer las cosas, es probable que la manera informal actual, sea la más eficiente posible, tal como lo mencionan Arenas, et al (2010).

Por su parte, Mieres y Formoso (2011), entienden el proceso como la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado. Considerando procesos estratégicos, que son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos. Son realizados por la dirección o por otras entidades que tienen como fin el desarrollo de la misión y visión de la organización. Así como procesos de soporte o apoyo, que brindan apoyo a los procesos fundamentales que se ejecutan en la organización y que proporcionan los insumos necesarios para que los procesos fundamentales se ejecuten.

Sin dejar de lado los procesos operativos o claves que se encuentran enfocados a la misión de la organización. Están constituidos por las actividades esenciales que deben ejecutarse para cumplir con la razón de ser de la organización. Abarcan diferentes áreas y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Están orientados al cliente e involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización. Lo cual quiere decir, que no todos los procesos son iguales o de un mismo peso específico, por lo que dependerá de la capacidad de los involucrados, el ubicar primeramente que procesos son atractivos y necesarios para las metas definidas, así como de la correcta adecuación de

los mismos a la situación particular de la organización. De acuerdo con Mieres y Formoso (2011), los mapas que representan procesos son de gran utilidad ya que permiten conocer cómo funciona la organización. Algunas de las ventajas de la representación, visualización y descripción de los procesos de la organización; desde la perspectiva general, se muestran a continuación:

- Permite obtener una visión clara de todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora continua,
- También permite analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo de ejecución o aumentar la calidad.
- Asimismo, permite utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo los proyectos de mejoramiento del proceso.
- Además, permite visualizar el despliegue y conformación a su máximo nivel del Modelo de operación en macro- procesos, procesos y sub-procesos.

Además de las ventajas mencionadas por Mieres y Formoso (2011), se debe tomar en cuenta la participación de personas clave en la elaboración de los mapas de procesos, ya que son las que día a día llevan a cabo los mismos, y en su defecto, son los que implementaran en sus distintas áreas los cambios en los procesos actuales, además, en su caso, de la implementación de nuevos procesos definidos, a partir de este mapeo.

Una vez realizada la reflexión anterior, se retoma el tema de las 7 HA, ya que estas dan paso al nacimiento a otros métodos y técnicas a través del tiempo y al igual que la evolución de los mercados, las fases del proceso administrativos y sus herramientas también se perfeccionaron, dando cabida a las HA de planeación estratégica conocidos también como técnicas, métodos o modelos, algunas de ellas son:

- ✓ Análisis de la industria
 - Este consiste en analizar a detalle el tamaño y reglas de juego en el mercado donde se encuentra tu empresa, analizando a la competencia y

aprendiendo de ella. Se utiliza generalmente en empresas con una sola línea de productos (Pérez, et. al. 2015)

✓ Análisis FODA

- Se enfoca en analizar las características de la organización, se identifican sus fortalezas, oportunidades en el mercado, recursos económicos, debilidades, etc. Esta herramienta busca mejorar los aspectos de la empresa y volverla apta al mercado. (García & Cano, 2013)

✓ Cadena de valor

- Analiza las actividades de la empresa para identificar su ventaja dentro de la competencia, divide la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes y saber cuál es su fuerte. Proporciona un esquema para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y con ello se desarrolla un procedimiento para acciones en potencial de desarrollar (Quintero & Sánchez, 2006).

✓ Estudios de mercado

- Proceso sistemático de recolección y análisis de datos acerca de los clientes, competencia y la empresa misma. Crea un plan de negocios, el proceso permite realizar una estrategia para lanzamiento de productos, mejorarlos o expandirse (Esteban & Molina, 2014).

✓ Árboles de decisión

- Técnica que analiza las decisiones basada en los datos de la empresa, permite estimar las opciones más viables, construye una imagen balanceada de riesgos, recompensas y cada posible acción que pasará al tomar la decisión (Krajewski & Ritzman,2000)

- ✓ Simuladores
 - Es una herramienta de aprendizaje, realiza la reproducción de un sistema económico, financiero o empresarial. Los administradores tienen la oportunidad de recrear la situación con cierta estrategia aprendiendo de errores y visualizando potenciales (Riquelme, 2013)

- ✓ Análisis Estadístico
 - Conjunto de técnicas que permiten detectar patrones de comportamiento, esto establece predicciones. Se enfoca en conocer a los clientes y con ello realizar acciones concretas y satisfacer la demanda de los clientes (Thomson, 2011).

Estas HA tienen como objetivo apoyar a los empresarios a definir el mejor camino a seguir para lograr que la empresa sea competitiva y logre una posición real en el mercado, para alcanzarlo es necesario que los procesos sean eficientes y eficaces, contribuyendo a un nivel de productividad adecuado.

3.2. Competitividad

La competitividad es la capacidad que tiene una persona o empresa para obtener rentabilidad en el mercado contra otros competidores. Los factores de la competitividad son la unión entre calidad y el costo del producto o servicio, un aspecto importante para incrementar la posición en el mercado es la técnica de producción y el aprovechamiento de la productividad.

Para que una empresa sea competitiva necesita producir más el menor costo, con niveles altos de productividad, eficacia y calidad en su rentabilidad por cada producto aumenta. Por otro lado, existe un cierto mercado que no se enfoca en producción masiva, busca ofrecer la mejor calidad, innovación y mayor satisfacción a un grupo seleccionado de clientes quienes pueden pagar una calidad mayor.

Define la aptitud de cada organización para mantenerse en el mercado, las ventajas comparativas influyen en la determinación del alcance, sostenimiento y mejoramiento de la posición en la que la organización se encuentre. Dentro de las ventajas comparativas están los recursos que posee la empresa y por los cuales debe destacar a comparación de otros competidores. Para sostener una competencia se están innovando estrategias que proporcionen un análisis y una evolución para adaptarse al modelo económico de una manera eficiente (Esteban & Molina, 2014).

La competitividad no solo existe a nivel empresarial, en el ámbito nacional se basa en factores de estabilidad, un buen gobierno y oportunidades de inversión que sean rentables. A nivel nacional sobresale su productividad pues determina el nivel de vida que tendrá el país a largo plazo, entre más grande sea la productividad se pueden sustentar mayores salarios y mantener los rendimientos del capital invertido (Suñol, 2006).

De igual manera existe la competitividad en el ámbito regional, donde la diferencia entre la competitividad dentro del mercado y la nacional es que entre más territorios tenga una región más poder tiene. La infraestructura de una región es esencial pues sus centros de educación, nivel de vida, etc., siendo así como se empieza a mejorar la calidad de vida dando mayor valor a la región en sí. Organizaciones que anhelan la excelencia empresarial la alcanzan a través de la eficiencia, se toma en cuenta a los empleados, manejan su estrategia pensando en la mejor forma de trabajo con los integrantes de la empresa y se garantiza el diseño eficiente de cada rol de estas personas, su colaboración y la división de los recursos necesarios para cada producto es calculado.

3.2.1. Eficiencia

Referente a la habilidad de contar con alguien o algo para obtener un resultado, también se relaciona con fortaleza y acción. Utiliza los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, se basa en la capacidad de alcanzar una meta en el menor tiempo posible, con el un uso de recursos inteligente, en si la acción de realizar de mejor manera su producción (Torrents, s/f).

La eficiencia resulta de los recursos empleados y de sus resultados obtenidos, es una cualidad para las empresas que buscan mantener su competencia en el mercado. Para lograr esto se deben utilizar correctamente los recursos que la organización tenga disponible para obtener mayores resultados a menor costo de estos.

Los recursos no solo se refieren a la materia prima del producto, los esfuerzos humanos, tiempo, calidad y el proceso productivo son parte importante de los recursos de una organización. La eficiencia es medible y es una de las bases para lograr ser competitivo y activar la demanda del producto (Thompson, 2008)

3.2.2. Eficacia

Cualidad de hacer lo que está destinado a ser, es la capacidad de lograr el efecto que se desea. Es el logro de objetivos trazados y su propósito es simplemente alcanzarlos.

La eficacia se demuestra principalmente en el área organizacional, necesita de un diseño de estrategias que lleve al resultado deseado.

La eficacia de las personas en las organizaciones es ideal, pues el trabajador eleva su progreso profesional debido a que se vuelve más competitivo y esto favorece a la empresa ya que cuenta con trabajadores eficaces y competitivos siendo este, el camino que tome el producto o servicio que la empresa este ofreciendo. Es importante generar una responsabilidad individual puesto que la decisión de ser eficaz es decisión de cada persona, se debe alentar y que los empleados busquen la misma meta que se ha propuesto la organización (Thomson, 2008).

Por otra parte, se da una confusión común entre eficiencia y eficacia, en pocas palabras haciendo las cosas de manera correcta, eficacia es lograr la meta, y eficiencia se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

3.2.3. Productividad

Medida de la eficiencia de una persona, máquina, empresa o sistema en la transformación de materias primas en productos útiles. La productividad se calcula dividiendo la producción promedio por período por los costos totales de recursos (Koontz & Weihrich, 2003)

La productividad es la relación entre el resultado de un producto y los medios que se utilizaron para hacerlo. La productividad empresarial es el resultado de una estrategia que ha seguido la organización para alcanzar sus objetivos.

Tener una buena productividad influye también en la calidad de vida que se desarrolla, puesto que el aumento de ésta impulsa el crecimiento de la economía y la competitividad.

Existen tres tipos de productividad:

- Laboral
Esta consiste en el aumento o baja del rendimiento originado del trabajo individual, del capital, la técnica o bien un trabajo grupal.
- Global
Este concepto se emplea a la empresa, los alienta a mejorar su productividad estudiando sus pros y contras, se apoyan de las nuevas tecnologías, nuevas estrategias y el estudio de datos.
- Total
Esta está conectada al rendimiento del proceso económico, depende de la producción de la moneda, del trabajo y del consumo.

La aplicación de estos tres conceptos fundamentales en el desarrollo y crecimiento del sector empresarial, han llevado a los empresarios a diseñar acciones que les permitan alcanzar sus objetivos. En su mayoría estas acciones están centradas en la

innovación de procesos que una vez aplicados y estandarizados se les identifica como modelos.

En este sentido, Paniagua menciona (2015), que toda búsqueda científica mantiene implícita la idea de la creación de modelos de la realidad, esos modelos han tomado distintas rutas a lo largo de la historia de la ciencia y de acuerdo a los paradigmas imperantes en el pensamiento científico, a saber: creación de modelos explicativos de causas y efectos, creación de modelos comprensivos, creación de modelos para transformar y recrear la realidad. Así pues, la tarea de la ciencia es modelar, y la Programación Neurolingüística, como conocimiento en construcción, retoma este reto como una tarea central para entender al ser humano y lo que el ser humano es, cómo piensa, cómo actúa, desde qué marcos (creencias, valores, motivos) lo hace.

La investigación y el modelaje comparten pautas y elementos que los hacen procesos muy cercanos, entre los que destacan: la búsqueda de abstracciones de cierto nivel de generalización, la de principios que describan cómo opera una realidad, la de buscar pistas y hacerlas disponibles. A este respecto Paniagua (2015), define modelar, como ordenar la realidad que parece caótica en categorías, es decir buscar sistemas lógicos de cierta uniformidad, con el propósito de ser una herramienta procesal, cuya función sea la de ser útil para obtener un reconocimiento más amplio de nuestras experiencias describiendo las mismas, con fin principal de crear un mapa instrumental que permita aplicar las estrategias de una manera útil.

Sin embargo, nada de esto se puede lograr sin conocer con exactitud la situación actual de la empresa. Para ello, se han desarrollado una diversidad de modelos de diagnósticos administrativos.

3.3. Modelos de diagnósticos administrativos

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito principal conocer el funcionamiento de la empresa o de un área, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proporcionar alternativas viables de solución (Herrera, 2007).

Este se realiza de forma integral sobre el problema destacado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentren relacionados directa o indirectamente con él. El diagnóstico observa la estructura administrativa y orgánica, línea de autoridad y tramos de control, las funciones y su relación entre ellas. La delegación de funciones y su comunicación.

Las etapas básicas para su desarrollo son: definición de la amplitud y profundidad del diagnóstico, selección del modelo más apropiado, recopilación de la información, análisis y organización de la información, obtención de conclusiones, propuesta y plan de acción (Ayala, Céspedes y Padilla, 2010).

Se encontró en la literatura diferentes procedimientos o modelos para llevar a cabo un diagnóstico administrativo, para su mejor comprensión se decide clasificarlos en tres grupos partiendo de su alcance: internos, externos e híbridos.

3.3.1. Modelos de diagnóstico interno

Los modelos de diagnóstico administrativos internos son aquellos que observa solo las áreas de la empresa, es decir identifica su organización, las funciones y la relación entre ellas. A continuación, se describen en forma breve los más empleados en esta categoría.

3.3.1.1. Auditoría administrativa

A través de esta se logra entender las raíces de la organización, conocer cuál es su posición, cómo llegó a ella, cuáles fueron sus inicios y cuáles son sus metas.

Se define, “La técnica tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa” (Franklin, 2007:8)

“La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamentos gubernamentales; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.” (Franklin, 2007; 10)

En resumen, es el acto de revisar profundamente el proceso administrativo de una organización, su meta es identificar y corregir operaciones que no estén funcionando y lograr el potencial competitivo de la empresa. Este análisis se basa en criterios que se enfocan en apoyar a los miembros de la organización y el desempeño de actividades.

3.3.1.3. Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor proporciona un modelo que se pueda aplicar, generalmente representa un sistema y se basa en los conceptos de costo, valor y margen. Está conformada por etapas y proporciona un esquema coherente que diagnostica la posición de la organización y define un procedimiento para aclarar las acciones más óptimas a desarrollar para lograr una ventaja competitiva (Quintero & Sánchez, 2006). Esta cadena tiene tres elementos básicos:

- Las actividades primarias
Estas están ligadas al desarrollo del producto, producción, comercialización y de la logística.
- Actividades de soporte
Estas apoyan a las actividades primarias, están formadas por el Recurso Humano de la empresa, compra de bienes, servicios, desarrollo tecnológico e infraestructura.
- Margen
analiza y separa el valor total y los costos totales que la empresa ha desarrollado y desempeña estrategias que generen un valor.

“El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para las empresas debe ser una meta crear valor para los compradores que exceda el costo de su producción y debe ser usado en el análisis de la ventaja competitiva, al igual que el costo, ya que muchas veces las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación, y esta no debe ser la vía.” (Porter, 2010).

3.3.2. Modelos de diagnóstico externo

También conocido como Análisis Estratégico del Entorno, abarca todo lo que rodea a la empresa: proveedores, clientes, competencia, bancos, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional.

Las organizaciones siempre se ven influenciadas por los factores que están a su alrededor, interpretar el entorno, en ocasiones, se basa en predicciones de como los factores externos reaccionarían a una estrategia. Se basa en imaginarse todos los escenarios posibles, planificar cada acción y analizar el impacto que lograría. Los modelos más empleados son:

3.3.2.1. Análisis PEST

Herramienta que se utiliza para comprender el crecimiento de un mercado, su posición, potencial y metas. Se compone de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, estos evalúan a la organización en investigación.

Este análisis usa cuatro perspectivas que permiten entender, presentar y discutir la toma de decisiones, desarrolla el pensamiento proactivo. Se recomienda desarrollarlo previo al FODA. Este análisis puede enfocarse a las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado

- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o lanzamiento de un nuevo producto
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión (Pérez, Guevara, Quint y Granda, 2015)

3.3.2.2. Análisis comparativo de la competencia

Tiene como objetivo conocer plenamente a la competencia, se debe realizar una investigación profunda, identificar cuáles son sus ventajas y desventajas. Al analizar los aspectos de la competencia se pueden identificar oportunidades, volver de sus desventajas una ventaja para tu organización.

Existen técnicas o pasos a seguir para tener un análisis completo y desde varias perspectivas de la competencia:

- Visitarla
Entrar al establecimiento y observar la organización, el ambiente, la atención al cliente, se recomienda crear un cuestionario en el cual se encuentren los aspectos más importantes a observar.
- Páginas web y redes sociales
Apoyarse con un cuestionario permite tener un análisis concreto y sin desviaciones. Las redes sociales te brindaran la conformidad del cliente con tu competencia, sus seguidores y los likes obtenidos, también demostrará como tratan a los clientes, como los invitan con una comunicación no verbal.
- Plano de situación de la competencia y rango de acción
Identifica en dónde tu competencia no tiene un rango de acción y existan clientes que necesiten el servicio/producto.

- Analiza a los líderes del mercado

Se basa en investigar con profundidad las estrategias de los líderes, aprender de quienes tienen sus mercados establecidos, identificar en que tuvieron errores y cuáles son las cualidades que se rescatan.

Para su desarrollo se requiere definir del perfil de la competencia, seleccionar a la competencia, determinar el modelo de mercadotecnia que proporcionara las variables de comparación, desarrollar las tablas de verificación, realizar el trabajo de campo, desarrollar la matriz de comparación e interpretarla (Montero & Muñoz, 2012).

3.3.3. Modelos de diagnóstico híbrido

Diagnósticos que consideran los factores internos y externos que inciden en una organización

3.3.3.1. Análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA)

Orientado al análisis y resolución de problemas, identifica fortalezas y debilidades de la empresa, fija sus oportunidades y amenazas. Permite controlar la información directa de las personas que conforman la administración, la experiencia y propuestas de estrategias se aplicarán en las debilidades de la organización (García & Cano, 2013)

Es el proceso de planeación a largo plazo de la empresa, se selecciona en qué ambiente se desarrollará como su visión, misión, objetivos, estrategias y metas. FODA permite plantear estrategias precisando las fortalezas y debilidades logrando que la empresa mantenga sus oportunidades al máximo.

Su metodología consiste en los siguientes puntos:

- Integración del equipo

El equipo contará con miembros clave para el proceso de planeación, se necesita

diseñar el proceso de una manera en que todos los niveles administrativos participen y lograr un trabajo a profundidad en la especialidad de cada individuo.

- **Agenda de trabajo**
Se plantan los objetivos específicos, se especifican los responsables de cada subtema ayudando a la división de trabajo para que se realice de una manera organizada. Esta agenda especifica quien participa y cuando se hace alguna entrega o actividad.
- **Sesión de trabajo**
Esta lluvia de ideas ayuda a ver a los administradores diferentes perspectivas de la empresa y así identificar fortalezas y oportunidades.
- **Selección y análisis de problemas**
La lluvia de ideas generará resultados muy extensos, se debe deliberar cuales son las más importantes y den resultados prometedores.
- **Evaluación de problemas**
Ya identificado los problemas a resolver se evalúa cada aspecto de él para conocer cómo afecta al rendimiento de la organización
- **Ejecutar la Matriz FODA**
Al ordenar las debilidades de mayor a menor afectación al rendimiento se debe analizar el problema para crear una estrategia que la resuelva y mantenga su funcionamiento.

3.3.3.2. CRECE

Metodología desarrollada por el Dr. Roberto Reyes Rivera (2004) durante su gestión en la Secretaria de Desarrollo Económico del Estado de Baja California; con la finalidad de fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresa de la región, para lo cual se creó el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE). Tenía como finalidad prestar servicios empresariales orientados principalmente a evaluar la posición

competitiva de las empresas y los caminos alternativos para elevar la productividad de su negocio, vincular a las empresas con los servicios de consultoría externa y el financiamiento institucional cuando fuera necesario.

Dentro de sus aportaciones, se encuentra el instrumento de diagnóstico integral, que permite determinar la viabilidad de la empresa. Las áreas que observa son la administración, mercado, finanzas, producción y recursos humanos. El cuestionario compone de 134 preguntas con una escala que va del 0 al 4, en donde 0 es No cuenta con ello, 1= mal, 2= Regular, 3= Bien y 4= Muy bien. Por último, se calcula la calificación ponderada y se interpreta el resultado. El modelo infiere que una empresa es viable siempre que obtenga una calificación mayor a 7 de 10. (Reyes, 2004).

3.4. Modelos orientados a la calidad.

3.4.1. Circulo de Deming

Técnica que desarrolla el seguimiento de procesos internos o externos de una organización. Consiste en una serie de pasos que guían a completar el proceso o el proyecto en el que se está trabajando (Maldonado, 2011).

1. Planificar

Se enfoca en analizar y estudiar qué cambios son necesarios, para esto se deben fijar los límites del proyecto, se debe aclarar por qué se hará, cómo, metas, etc. Posteriormente se identifican y recopilan los datos necesarios para llevar a cabo la investigación.

Los datos deberán ordenarse e identificar qué pasa y cómo pasa para poder crear un plan de acción y de este desarrollar todos los posibles escenarios para poder tomar una decisión y planificar los cambios explicando cada acción y resultado que se deberán obtener.

2. Hacer

Se realiza la decisión óptima, se debe aplicar en pequeña escala para analizar las

reacciones identificando errores con un margen de daño menor para poder llevarlo a cabo a escala mayor con seguridad.

3. Check

Cuando la acción este en proceso se debe mantener un chequeo, se observa y miden los efectos comprándolos con las metas proyectadas al inicio.

4. Actuar

El último paso es estudiar los resultados y seguir buscando como innovar el funcionamiento de la organización.

3.4.2. Kaizen

El sistema Kaizen se enfoca en simplificar procesos, el conocimiento, aumentar la calidad de trabajo y la eliminación de desechos. Son sistemas y herramientas que ayudan a la solución de problemas, generando una forma de actuar con el sentido común, hasta que todos los elementos de la organización cuenten con ellas. La meta de este sistema es el cambio integral cultural del negocio, rapidez a la demanda de clientes y la reducción de desperdicios (Krajewski, & Ritzman, 2000).

Kaizen es una estrategia con un enfoque humanista, busca que toda la empresa quiera mejorar progresivamente, comienza comprendiendo necesidades y expectativas del mercado para satisfacerlas y buscar cómo superarlas.

Este sistema no requiere un sistema o algún simulador, se basa en las 7 herramientas de control de calidad, y el sentido común. No requiere una gran inversión económica, solo se necesita un esfuerzo continuo de todos los administrativos.

Kaizen no funciona sin la innovación y detección de problemas, la empresa no puede confiarse en que ha arreglado todo con un solo cambio, se debe estimular la búsqueda de innovación y la perfección de la organización. Esta técnica cuenta con 5 pasos que se orientan a estimular la participación y mejoramiento de la empresa:

1. Seiri

Retirar cualquier elemento que no se utilice en los próximos 30 días, después de identificarlos se deben analizar y saber cuál de ellos eliminar o mejorar para tener el orden adecuado.

2. Seiton

Ordenar todos los elementos para cuando se necesiten tenerlos acomodados y accesible para todos. Esto ayuda al rendimiento y minimiza el tiempo de búsqueda.

3. Seiso

Mantener limpio el área de trabajo, esto genera un ambiente de trabajo satisfactorio y para el cliente demuestra su calidad.

4. Seiketsu

Se implementan los conceptos de limpieza a los trabajadores, dar una buena presentación.

5. Shitsuke

Crear la autodisciplina y generar como habito los 5 pasos.

Si bien es cierto que ambos modelos están orientados a la calidad, se considero pertinente mencionar algunos puntos que fueron considerados al momento de tomar la decisión para cada uno de ellos:

Circulo de Deming

- Su propósito es mejorar el producto o servicio con la finalidad de ser más competitivo.
- Busca controlar los procesos para mejorar los resultados.
- Analiza e identifica las fallas
- Desarrolla acciones de corrección y prevención.
- Permite una mejora integral
- Reduce costos

Kaizen

- Es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua
- Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas
- Reduce los tiempos y permite crear un sistema de producción solido, se apoya de la tecnología.
- Parte del área de producción.

- Optimiza la productividad.
- Requiere un cambio desde el dueño

Para efecto de este proyecto se decide considerar el círculo de Deming como el modelo base, ya que permite mejorar los procesos y sus resultados. En cuanto a su aplicación en un despacho de servicios se consideró más pertinente y acorde a las necesidades y objetivos de este estudio.

Capítulo IV Marco Contextual

4.1. La recaudación fiscal en México.

En 1997 se creó el Sistema de Administración Tributaria (SAT), con la finalidad de edificar la recaudación federal, la coordinación fiscal con los estados, representar a la federación en controversias fiscales, participar en los tratados internacionales en materia fiscal y aduanal.

El SAT es “un organismo descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autónomo, para dictar resoluciones y en gestión, y tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, para la correcta y equitativa contribución de las personas y empresas al gasto público” (Consejero fiscal, 2007).

En este medio de las recaudaciones y contribuciones surgen dos prestadores de servicios públicos, el notario y el valuador.

En relación al marco legal que regula la actividad valuatoria, se encontraron dos figuras, el valuador y el perito evaluador, pero antes de abordar las instancias legales que regulan y controlan la valuación en México, se pensó que la conceptualización de valuación y avalúo, permitiría vislumbrar mejor el entorno en el que se mueven.

4.1.1. Conceptualización de Valuación

Menciona Valdés (2010), que, desde el momento en que el hombre dejó de ser nómada y se convirtió en sedentario, comenzó a valorar aquellos elementos que les resultaban indispensables para su sobrevivencia. Por ejemplo: su territorio, área de caza y recolección de víveres, armas, unido a la seguridad que ellos le proporcionaban. Esto constituye la forma más remota de valorar un bien y objeto. A su vez se generó la necesidad de intercambiar bienes a los cuales era necesario asignarles un valor en razón de su preferencia, acumulación o deseo, o simplemente por el hecho de cuantificar el tamaño de sus riquezas y bienes, esto contribuyó a identificar la importancia y valía de poseer un bien u objeto.

Mientras que Pellice (2012), define tasar o valorar un inmueble como el determinar el valor económico más probable del mismo a una fecha determinada, en un mercado libre y sin influencias de factores que puedan distorsionar el valor, mediante un trabajo técnico, realizado por un perito tasador, que comprende el conjunto de razonamientos, inspecciones y cálculos que permiten determinar dicho valor. Siendo la tasación un componente clave en el proceso de determinación del valor de un bien inmueble.

4.2. Concepto de Avalúo.

La Secretaria de Finanzas del Distrito Federal (SFDF, s/f), dice, que un avalúo es dictamen técnico practicado por una persona autorizada o registrada ante la autoridad fiscal, que permite determinar el valor de mercado de un bien inmueble, con base en su uso, características físicas y urbanas de la zona en que se ubica, así como en la investigación, análisis y ponderación del mercado inmobiliario, y que plasmado en un documento que reúna los requisitos de forma y contenido establecidos en el presente Manual, sirve como base para determinar alguna de las contribuciones establecidas en el Código; cuando la contribución que se determine con base en dicho avalúo sea el Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles, el anexo a la declaración forma parte integrante del avalúo.

Debe señalarse que se consideran personas autorizadas, a aquellas personas morales constituidas como instituciones de crédito, sociedades civiles o mercantiles, con autorización vigente ante la Tesorería para practicar avalúos inmobiliarios determinados en el Código, con auxilio de perito valuador, así como personas registradas, los peritos valuadores y corredores públicos debidamente registrados ante la Tesorería para practicar avalúos inmobiliarios determinados en el Código; por su parte, se denominara Peritos valuadores, a las personas físicas registradas ante la Tesorería que practiquen avalúos o auxilien a instituciones de crédito y/o sociedades civiles o mercantiles en la práctica de los mismos, y finalmente a los Corredores públicos, como las personas físicas acreditadas y debidamente registradas ante la Tesorería para practicar avalúos.

Pellice expreso por otra parte, que La Unión Panamericana de Valuaciones define al Perito Tasador o Perito Valuador Profesional como “un experto profesional universitario en bienes tangibles e intangibles, con alto nivel de competencia técnica en su especialidad e impecable integridad, que analiza todos los aspectos que influyen en los bienes o derechos, sus usos y las fuerzas, económicas, políticas y físicas, que por interacción influyen en su valor; procesa todos los datos en forma ordenada, objetiva, sistemática y coherente dentro de un sano criterio de apreciación y valúa el bien o los derechos, estimando su valor de cambios por dinero en efectivo, para una fecha y lugar determinados, considerando un uso y propósito específico.”

Valdés (2010), también manifestó, que la valuación en México, como una rama de la investigación económica inició hace más de 68 años, sin embargo, los primeros trabajos de valuación inmobiliaria, en forma técnica iniciaron a fines del siglo antepasado (XIX) exclusivamente con fines de tributación predial cuando se establecieron las bases para el catastro de la ciudad de México, de esta forma son de tipo catastral o de pago de impuestos los primeros avalúos que se realizaron en México. Además, en conjunto, existía una gama de valuadores que, inmersos dentro de la burocracia gubernamental, eran quienes practicaban avalúos con fines catastrales.

Al mismo tiempo Salas (2014), asevera que actualmente la valuación inmobiliaria continúa realizándose bajo un modelo tradicional, a pesar de los cambios agigantados suscitados en el último cuarto de siglo, principalmente en el ámbito económico, sociológico, urbano y medio ambiental. En este modelo los elementos edificatorios de carácter cuantitativo tienen gran peso y, se olvida de los elementos cualitativos; es decir, de aquello que no es visible, de aquello que es prospectivo muchas de las veces y que sólo a través de indagar de una manera integral y estructurada se llega a identificar y a establecer sus implicaciones.

Salas (2014), expreso por otra parte, que la valuación inmobiliaria en México está regulada por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), quien establece un modelo cuantitativo para valorar bienes inmobiliarios, a través de los métodos: de Mercado,

Físico o Capitalización de rentas. Este modelo no considera datos cualitativos prospectivos que impactan en el territorio. Por lo tanto, considerando que la ciudad es la síntesis de realizaciones e ilusiones y que en la actualidad los procesos de hacer ciudad se ven embestidos por las prácticas del libre mercado, en esta perspectiva, el texto plantea la necesidad de repensar el actual modelo de valuación inmobiliaria a partir de la consideración de otras disciplinas, como una estructura y, de los efectos del modelo sobre todos los ámbitos de la ciudad.

De acuerdo a Aznar, González, Guijarro, López (2012), se puede aseverar que el valor de un bien está compuesto, en parte por una apreciación objetiva y una subjetiva de un conjunto de variables, así como de atributos que forman parte de ese bien, bajo un entorno económico temporal demás de particular. Es claro por lo tanto que la valoración no es una materia estática e invariable a través del tiempo, sino una especialidad en constante evolución y adaptación a las necesidades del medio (inmediato, nacional o mundial) en conjunto con nuevos tipos de necesidades y variables que influyen en la estimación del valor.

Además de los términos mencionados, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) (2011), en conjunto con Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), identifica al avalúo, como uno de sus requisitos primordiales para el otorgamiento de un crédito hipotecario, siendo este expedido por un valuador registrado en SHF, además de estar respaldado por una unidad de valuación, debiendo este, estar vigente, expedido por institución autorizada para constatar las características y el valor de la vivienda.

Así mismo el INFONAVIT (2016) señala que las unidades de valuación elaboran los avalúos que describen las características de la vivienda, del conjunto habitacional y del entorno en que se ubica, y también estiman el valor comercial de la propiedad que los derechohabientes van a adquirir con un crédito del el Instituto, por lo que la colaboración de las unidades de valuación con el INFONAVIT, implica una alta responsabilidad, pues su misión consiste en hacer viable el derecho de los trabajadores a contar con un patrimonio. Es importante saber que las unidades de valuación son

responsables de dar de alta a los Controladores y Valuadores Profesionales registrados en SHF y de asignar los trabajos que efectuarán a nombre y en representación de ellas. Además de establecer los controles de calidad que correspondan.

5.1. Tipo de diagnóstico.

Se toma la decisión de llevar a cabo un diagnóstico diacrónico, ya que este permite observar cada una de las funciones del despacho y su relación entre ellas, lo que conlleva a la identificación de las áreas de mejora e identificación de las mejores prácticas.

5.2. Modelo base.

La figura número dos, muestra el modelo general que se siguió en este caso, así como los métodos y herramientas administrativas empleadas durante su desarrollo.

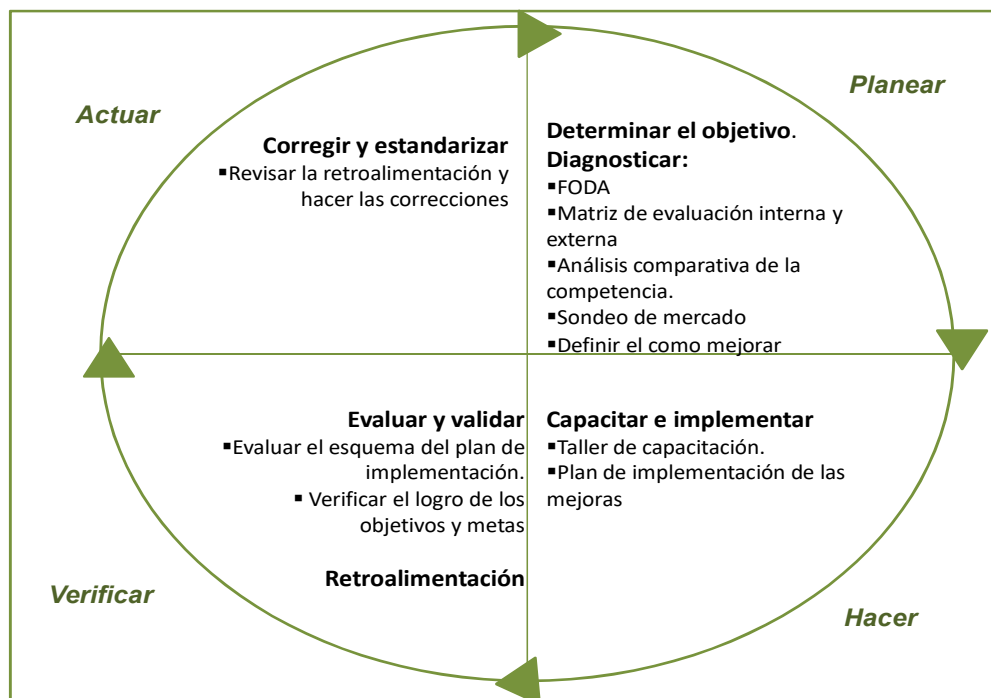


Figura 2. Modelo base, métodos y herramientas administrativas

Fuente: Elaboración propia con información de Alemany, J. (2004) El ciclo Shewhart o el ciclo Deming. Centro de tecnología de plásticos y elastómeros. Recuperado de: <http://www.ctpe.ips.edu.ar/wp-content/uploads/2016/05/El-Ciclo-Shewhart-o-el-Ciclo-Deming-Alemany.pdf>

5.2.1. Fase I: Planear.

En esta primera etapa se definieron los objetivos del proyecto y se llevo a cabo el diagnóstico administrativo, para lograr lo anterior fue necesario identificar las variables y los ítems a observar, la tabla uno muestra cada uno de ellos. Es importante mencionar que fue necesario apoyarse de un instrumento de recolección de datos, específicamente el propuesto por CRECE, ya que éste contempla aparte de las variables, una escala que permite identificar con mayor precisión las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Tabla 1: *Variables involucradas en el estudio*

VARIABLES	
VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
<p>1. Administración general:</p> <p>Estructura organizacional, capacidad de planeación, toma de decisiones, políticas y procedimientos administrativos.</p> <p>Comportamiento de ventas, tipos de clientes y estrategia de mercado.</p> <p>Estructura financiera, flujos de efectivo, rentabilidad y liquidez</p> <p>Situación laboral, capacitación, permanencia de los empleados y sueldos y salarios</p> <p>2. Servicio:</p> <p>Distribución de la oficina, equipo de oficina, estándares de calidad, presupuestos, atención a clientes, tipos de servicios, tiempos de entrega, satisfacción del cliente, garantías, experiencia y procedimientos para ejecutar un avalúo.</p>	<p>1. Económicas:</p> <p>Estructura de mercado, desarrollo de la industria, tipo de competencia y tipos de financiamiento.</p> <p>2. Legal:</p> <p>Reglas establecidas por el SAT, INFONAVIT y fuentes de financiamiento para créditos hipotecarios.</p> <p>3. Social:</p> <p>Crecimiento de la mancha urbana y necesidad de vivienda en la zona</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes, R (2007) Modelo CRECE. Secretaría de Desarrollo Del Estado. Gobierno del estado de Baja California.

En cuanto a la Matriz de evaluación interna y externa se respeta los criterios que el modelo establece para asignar el peso y calificación, como se aprecia en el apartado del desarrollo del caso.

En relación al Análisis comparativo de la competencia se utilizó el método propuesto por la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado y el Dr. Daniel Muñoz Zapata (2007) ya que permite identificar la posición que guarda el despacho en relación a la competencia, para lo cual fue necesario seleccionar el modelo de mercadotecnia de las 4C's de Robert Lauterborn por tratarse de una empresa de servicio. El profesor lo dio a conocer en 1990 y permite visualizar la mezcla de mercadotecnia desde la perspectiva del cliente (Villanueva, 2017, pág. 5)

Para obtener la información de la competencia se tuvo la oportunidad de realizar una estancia empresarial por un período de un mes, en el cual se observó la operatividad de cada una de ellas, permitiendo realizar la matriz de comparación de una manera exitosa. También fue necesario involucrar a terceras personas con la finalidad de solicitar el servicio y poder evaluar factores como atención a clientes, capacidad de respuesta y tiempo, por mencionar algunos.

Por último, fue necesario realizar un estudio del mercado, el cual tiene como finalidad identificar los gustos y las preferencias de los clientes potenciales al momento de tomar la decisión de seleccionar un despacho de avalúos.

Partiendo de las limitaciones económicas y de tiempo de este proyecto, se toma la decisión de llevar a cabo un sondeo, ya que la muestra fue seleccionada a conveniencia. La tabla 2 encuadra las características de dicho estudio.

Tabla 2. *Características del estudio de mercado*

Características del estudio de mercado	
Tipo de estudio:	Cualitativo
Objetivo:	Identificar los gustos y las preferencias de los sujetos de estudio al momento de solicitar un avalúo.
Sujeto de estudio:	Los dueños y/o administradores de los despachos de avalúos
Muestra:	Por conveniencia
Estilo:	Exploratorio
Técnica:	Entrevista personalizada.
Instrumento de recolección de datos:	Cuestionario
Segmento de mercado	INFONAVIT e inmobiliarias de Tijuana
Muestreo:	No probabilístico, por conveniencia
Niveles de medición:	Nominales y ordinales
Tipo de procedimiento:	Descriptivo

Fuente: Elaboración propia con información de Fischer, L. & Espejo, J. (2016) *Introducción a la investigación de mercados*. México. McGraw-Hill

5.2.2. Fase II. Hacer

En la fase dos se contemplan los planes de implementación de la mejora de los procesos. El plan contempla las partes básicas: actividades, tiempo, responsable, costo y unidad de medida (Fisher & Espejo, 2016). También se contempla la necesidad de capacitar al equipo de trabajo con la finalidad de manejar el nuevo sistema de procedimientos.

5.2.3. Fase IV: Verificar

La importancia de dar seguimiento a la ejecución del plan de implementación y verificar los logros, permitirá a la empresa realizar los ajustes que sean necesarios para garantizar la calidad del servicio y involucrarse en el concepto de mejora continua. Por cuestión de tiempo, la propuesta de mejora no se logró implementar, por tanto, este apartado no será

desarrollado, sin embargo, si se contemplan una serie de recomendaciones para la medición de sus resultados.

5.2.4. Fase IV: Actuar

Esta fase busca beneficiarse de la retroalimentación y medida de los resultados parciales, de tal forma que se corrija aquellos elementos que no han dado los resultados que se esperaban antes de pensar en estandarizar los procedimientos. Al igual que el apartado anterior esta fase quedo en nivel enunciativo.

Como se puede observar en el modelo base que soporta este proyecto, la aportación mas importante se encuentra en la fase I, ya que es en ella en donde se realizo la aplicación de los diferentes métodos y herramientas administrativas, que permitieron diseñar un sistema de procedimientos que garanticen la efectividad del servicio.

6. Diagnóstico administrativo.

6.1. Análisis Interno

A partir de la información obtenida en el proceso de observación y aplicación del instrumento de recolección de datos (CRECE) se describe a continuación lo encontrado en cada una de las áreas analizadas.

a) Administración general:

Aunque la estructura organizacional no se encuentra formalizada por escrito, el personal conoce los alcances de su puesto, así como sus responsabilidades. Observando claramente la falta de una planeación estratégica, probablemente derivada de la falta de conocimiento administrativo de la dirección, definiendo su meta, en la elaboración de avalúos, sin un número determinado mensual o anual. No cuenta con una misión clara, aunque se le comunica al personal el objetivo general, que es elaborar avalúos en un tiempo relativamente corto, y con la mejor calidad posible, evitando errores que resulten en retrabajos.

En cuanto a la toma de decisiones, prácticamente el dueño toma el 100% de ellas, siguiendo el comportamiento natural de una microempresa (3 empleados). Esta concentración provoca una dependencia y la vulnerabilidad del correcto funcionamiento del despacho en su ausencia. También, se identificó que no cuenta con políticas de servicio claramente definidas, así como la falta de formalización en los procedimientos. Sin embargo, cumple satisfactoriamente con los tiempos de entrega.

Otro elemento de llamar la atención es que no se llevan registros de los servicios prestados en períodos anteriores, por lo que no es posible compararse e identificar las áreas sensibles

En relación al comportamiento de las ventas no se tiene un patrón definido, ya que los factores externos tienen una gran influencia en las mismas. Sin embargo, el empresario reconoce que su cartera de clientes creció en un 35% en relación al año anterior, a pesar

de no contar con una estrategia de mercado definida, no obstante, la relación del dueño con el sector inmobiliario y la recomendación de sus clientes son sus estrategias de mercadotecnia más efectivas. El despacho se mueve en el mercado de consumo y de empresas, ya que se encuentra en el registro como despacho evaluador a nivel regional y estatal, lo que le permite atender a instituciones como INFONAVIT, FOVISSSTE y la Banca comercial, así como a las inmobiliarias y personas particulares.

En la parte financiera se identificó que cuenta con el apoyo de un despacho contable, lo que le permite cumplir con sus obligaciones fiscales.

En un inicio la estructura financiera fue interna, específicamente autofinanciamiento en la actualidad las fuentes de financiación son externas propias, ya que gracias a las utilidades generadas por el despacho hoy en día se cuenta con la infraestructura necesaria para ampliar su cartera de clientes, por tanto, las finanzas de la empresa son sanas y no se tiene la necesidad de realizar inversiones en un futuro cercano.

Partiendo de la información financiera, se observa que el despacho cuenta con una ratio de liquidez adecuada ya que tiene la capacidad de hacer frente a sus compromisos a corto plazo. Sin embargo, se observa que al tener variaciones en las ventas no se puede determinar el promedio de cobranza de forma tradicional, por lo que fue necesario calcularlo a través de la rotación de las cuentas por cobrar dando como resultado 31 días.

Es evidente que el despacho tiene problemas para ejercer la cobranza. No obstante, es necesario considerar que, por la naturaleza del sector, las políticas de cobranza tienden a ser extremadamente flexibles, con la finalidad de mantener excelentes relaciones con los clientes y conservar su preferencia, por lo que es un tema que debe tratarse con mucha delicadeza y financiar a los clientes más importantes. También, se identificó que se tiene claridad en los costos fijos y variables, lo que facilita la determinación del punto de equilibrio.

Por último, en el área administrativa se encontró que el medio digital especializado ha resultado un buen medio de reclutamiento de personal, el procedimiento de selección es relativamente sencillo y es dirigido por el dueño, ya que no se ha visto en la necesidad

de delegar esta actividad. Una vez contratados, cuentan con una capacitación de manera informal, impartida por el dueño nuevamente, esto debido, a que no se cuenta con las funciones y procedimientos por escritos, dificultando la encomienda de esta actividad.

La rotación de personal alcanzó en el 2017¹ 8% lo cual implica un comportamiento normal, ya que el índice de rotación de personal en Tijuana fue de 7.6% en el mismo periodo (Martínez, 2017), por lo que no es un factor preocupante. No obstante, se reconoce que internamente el índice se incremento debido a que se tomó la decisión de contratar a estudiantes de medio tiempo, bajo el concepto de "Mi primer empleo técnico o administrativo dependiendo del área, aunque se cuenta con un colaborador en el área técnica de tiempo completo. En relación a los sueldos y salarios, estos están a nivel de la industria.

b) Servicio.

Se encontró que el despacho cuenta con la siguiente mezcla de servicios:

- ✓ Valuación de inmuebles y
- ✓ Servicios de gestión de la documentación requerida para los avalúos dentro de los cuales se encuentran:
 - Certificación cartográfica
 - Acta de levantamiento
 - Deslinde
 - Certificado de libertad de gravamen fiscal
 - Certificado de libertad de gravamen hipotecario
 - Certificado de número oficial

¹ Fórmula para calcular el índice de rotación de personal $IRP = (IA - CB) / TTA * 100$, en donde: IA=Ingreso anual. CB= Cantidad de bajas. TTA= Total de trabajadores activos (Estrada, s/f).

- Certificación de avalúo ante el ayuntamiento
- Planos de construcción existente

La oficina está distribuida en 5 secciones: (figura 3) recepción, dirección, cafetería, auxiliar y capturita. El despacho cuenta con el inmobiliario y equipo suficiente para realizar su función.

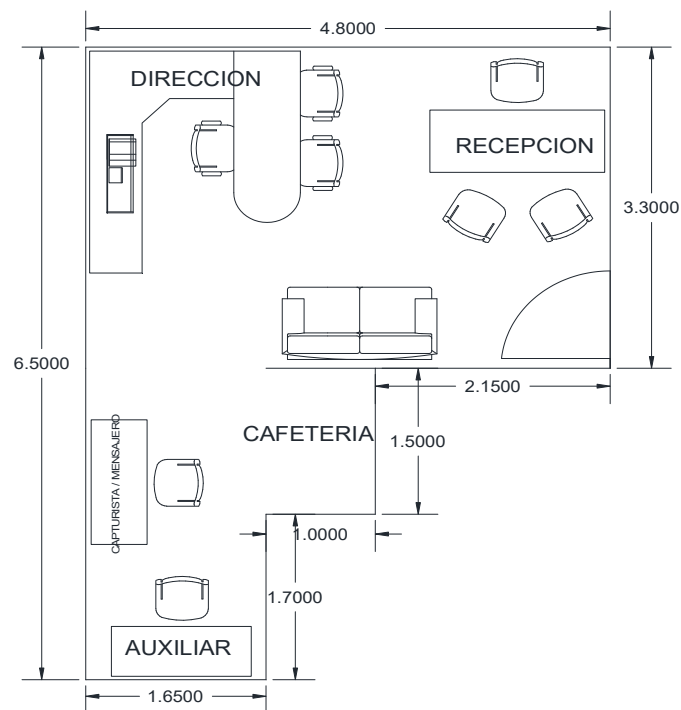


Figura 3. Distribución de la oficina

Fuente: director

En relación a su estructura administrativa (figura 4) se observa que está orientada al cliente. La toma de decisiones está centralizada en el director, lo cual es lógico en una microempresa.

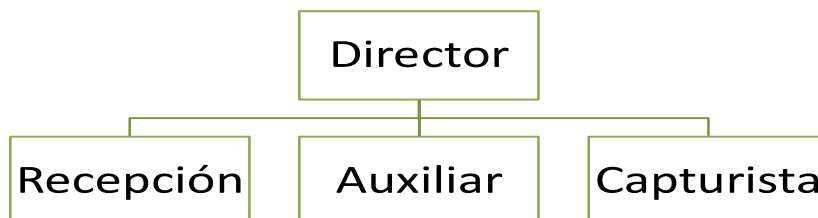


Figura 4. Estructura del Despacho RS Avalúos

Fuente: director.

En cuanto la calidad del servicio, el despacho RS lo mide a través de dos factores fundamentales: el tiempo de entrega y los errores en los cuales se pueden incurrir, lo cual implica que se busca un tiempo de entrega de 3 días por avalúo, a partir de la recepción de la información y el documento final no debe ser re- trabajado, por tanto, la suma de estos dos factores son el indicativo de un servicio de calidad.

En la actualidad de cada 20 servicios de avalúos solicitados el 95% cumple con este estándar de calidad y tan solo uno debe ser retrabajado, que equivale al 5%.

Para lograr lo anterior, se observo que la atención a clientes y la comunicación con él, es fundamental y es a través de este contacto como el despacho mide la satisfacción de sus clientes y obtienen retroalimentación para realizar las mejoras.

La tabla 3 muestra la composición de la cartera de clientes a diciembre de 2017 del despacho RS Avalúos.

Tabla 3. Composición de la cartera de clientes

Tipo de clientes	Porcentaje de servicios realizados en
------------------	---------------------------------------

	mes
Empresas promotoras de viviendas adjudicadas	60%
Empresas desarrolladoras de vivienda	20%
Empresas inmobiliarias (Bienes Raíces)	15%
Publico general (particulares que compran o venden)	05%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el director de del despacho RS Avaluos

Otro elemento observado, fue las garantías, en este caso el despacho les asegura a sus clientes que el documento final deberá guardar los requerimientos solicitados por la institución u organismo que lo requiere y en caso de incurrir en algún error técnico, el despacho lo subsanará sin incurrir en un gasto adicional para el cliente.

Esto es posible, por la experiencia del director, que le ha permitido ofrecer servicios de calidad y, por tanto, no tiene inconveniente es respaldar el trabajo con este tipo de garantías (servicios aumentados), aunado a que se tiene un conocimiento del costo de cada uno de los servicios ofertados, así como el cumplir con todos los registros que lo acreditan como valuador a nivel nacional y estatal. En este sentido RS Avalúos cuenta con todos los registros para avalúos de créditos hipotecarios, como la cedula profesional, registro ante SHF, registro ante una unidad de valuación, registro en el padrón estatal y municipal.

La figura 5 muestra el procedimiento actual para llevar a cabo un avaluó, es importante mencionar que este, se obtiene de la información proporcionada por el director, ya que no se encuentran formalizado. Como se puede observar el procedimiento es bastante amplio e intervienen en el mismo, el cliente, el despacho RS avalúos, la unidad valuadora, la SHF e INFONAVIT, lo que implica que deben trabajar de manera eficiente para lograr mantener los 3 días de entrega y sin errores.

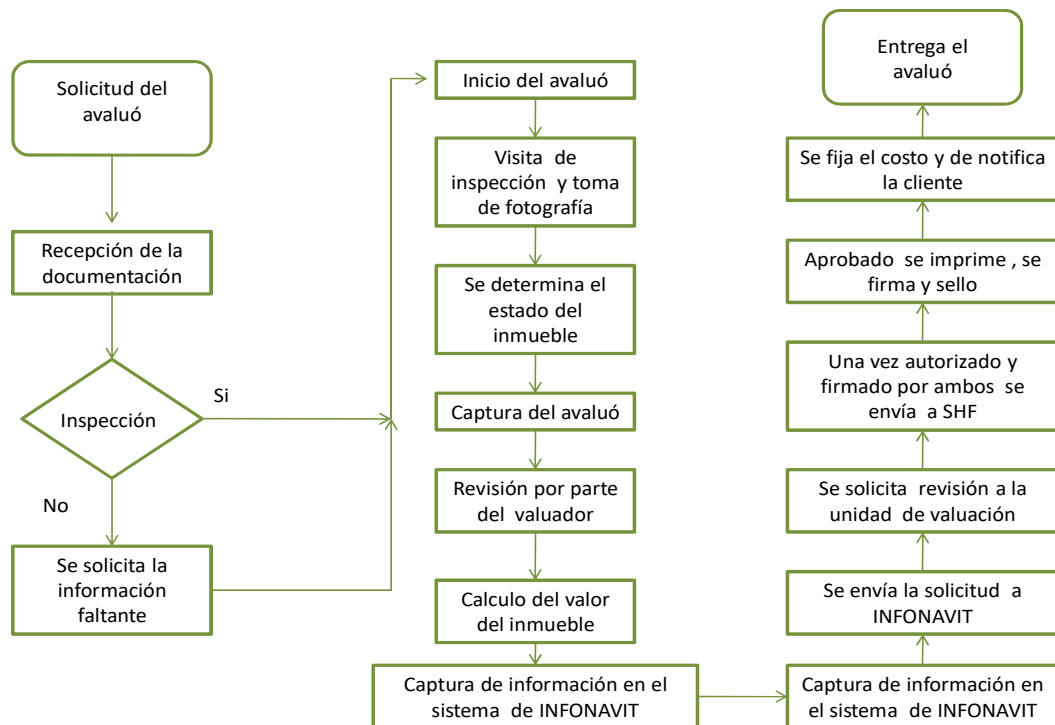


Figura 5. Procedimiento para realizar un avalúo

Fuente: Elaboración propia con información del director de RS Avalúos.

Una de las inquietudes principales del Despacho es asegurar la calidad del servicio en la medida en que la cartera de clientes se incrementa.

En relación a la capacidad de ampliar su cartera de clientes, se observó que, al día de hoy, la capacidad humana y tecnológica se encuentra al tope, por tanto, es difícil ampliar su cartera de clientes sin afectar los tiempos de entrega, uno de los factores con los que mide la calidad del servicio.

En este mismo sentido se deja al descubierto la vulnerabilidad al concentrar un porcentaje tan alto de sus clientes en las instituciones que requieren mayor financiamiento y que se ven afectadas por factores externos, con mayor frecuencia que los otros tipos de clientes, por ser del orden público.

6.1.2. Fortalezas, debilidades identificadas y Matriz de evaluación interna

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos fue necesario realizar la clasificación de la información obtenida (tabla 4), con la finalidad de identificar las fortalezas y áreas de mejora del despacho, que de mayor o menor grado tienen incidencia en el desarrollo de este proyecto.

Tabla 4. *Fortalezas y Debilidades de RS Avalúos*

Fortalezas	Debilidades
Experiencia	Capacidad humana a tope
Conocimiento Técnico	Capacidad tecnológica a tope
Calidad del servicio	Administración empírica
Relación con las dependencias	Cobranza lenta
Registro ante Sociedad Hipotecaria Federal.	Procedimientos informales
Registro estatal, a demás del requerido en cada municipio	Personal limitado de tiempo completo.
Registro como valuador ante INFONAVIT y FOVISSSTE	Rotación de personal a nivel de industria
Cedula profesional de especialidad en valuación	Capacitación informal
Tiempo de entrega	Dificultad para delegar funciones por falta de formalización de los procesos.
Satisfacción de los clientes	Estrategias de ventas limitadas
Publicidad de boca en boca (recomendación)	Capacidad limitada para financiar a sus clientes.
Claridad en sus costos	No puede ampliar su cartera de clientes por falta de capacidad de otorgar el servicio sin afectar la calidad.
Finanzas sanas	
Garantía	
Variedad de servicios	
Disponibilidad del administrador para la mejora continua.	

El análisis interno arrojó 16 fortalezas y 12 debilidades que tienen un impacto directo sobre el objetivo de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de fortalecer este análisis interno se toma la decisión de aplicar la matriz de evaluación interna o también conocida como matriz de factores internos (tabla 5), la cual permite observar con mayor claridad el impacto de cada uno de los elementos identificados en el objetivo del proyecto, así como aquellos que lo favorecen y los que podrían de alguna manera demorar su alcance sino son atendidos de manera oportuna.

Tabla 5.

Matriz de Evaluación Interna del Despacho RS Avalúos

VARIABLES	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
FORTALEZAS (16)			
Experiencia	4	0.036	0.144
Conocimiento Técnico	4	0.035	0.14
Calidad del servicio	4	0.043	0.172
Relación con las dependencias	3	0.035	0.105
Registro ante Sociedad Hipotecaria Federal.	3	0.02	0.06
Registro estatal, a demás del requerido en cada municipio	3	0.02	0.06
Registro como valuador ante INFONAVIT y FOVISSSTE	3	0.035	0.105
Cedula profesional de especialidad en valuación	3	0.02	0.06
Tiempo de entrega	4	0.07	0.28
Satisfacción de los clientes	4	0.04	0.16
Publicidad de boca en boca (recomendación)	3	0.035	0.105
Claridad en sus costos	4	0.02	0.08
Finanzas sanas	4	0.025	0.1
Garantía	4	0.035	0.14
Variedad de servicios	4	0.036	0.144

Disponibilidad del administrador para la mejora continua.	4	0.045	0.18
DEBILIDADES (12)			
Capacidad humana a tope	2	0.05	0.1
Capacidad tecnológica a tope	2	0.05	0.1
Administración empírica	2	0.04	0.08
Cobranza lenta	2	0.05	0.1
Procedimientos informales	2	0.05	0.1
Personal limitado de tiempo completo.	1	0.035	0.035
Rotación de personal a nivel de industria	1	0.02	0.02
Capacitación informal	1	0.025	0.025
Dificultad para delegar funciones por falta de formalización	2	0.03	0.06
Estrategias de ventas limitadas	2	0.03	0.06
Capacidad limitada para financiar a sus clientes.	2	0.04	0.08
No puede ampliar su cartera de clientes por falta de capacidad de otorgar un servicio de calidad.	1	0.03	0.03
SUMAS		1	2.825

La Matriz de evaluación interna permite identificar los elementos de mayor y menor incidencia en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del resultado obtenido en la matriz de evaluación interna (Tabla 5), el despacho alcanzo una suma ponderada de 2.83 ya redondeando. Si bien es cierto, está ligeramente por encima del 2.5, esto indica que el despacho cuenta con fortalezas importantes que capitalizadas le permitirán lograr la eficiencia en sus procesos y su estandarización sin afectar la calidad y tiempo de entrega. Sin embargo, también deja al descubierto la dificultad actual para incrementar su cartera de clientes, ya que su capacidad de servicio está al 100%.

Las tres fortalezas que el despacho debe potencializar y considerar en el desarrollo de su estrategia son:

- a) El tiempo de entrega.
- b) La disponibilidad del dueño para incursionar en la mejora continua.
- c) La calidad del servicio.

En relación con las tres debilidades que el despacho debe atender para lograr el objetivo de este proyecto y verse beneficiado, son evidentemente:

- a) La informalidad en sus procesos
- b) Capacidad humana y tecnología al tope.
- c) Cobranza lenta.

6.2. Análisis externo

6.2.1. Análisis PEST

- a) Variable económica.

Se identificó que el sector inmobiliario se mueve en una estructura de mercado basada en el cliente, que se caracteriza por su capacidad para interpretar las necesidades del segmento de interés y ofrecer productos que cumplan con sus expectativas. En este tipo de estructuras la diferencias entre competidores son mínimas y concentran sus estrategias en la mezcla promocional, en este caso específicamente en las relaciones publicas y las recomendaciones, también se observa que en su mayoría trabaja con productos aumentados, lo cual permite que entre los ofertantes se preocupen, por ofrecer servicios adicionales, garantías, entregas a domicilio, financiamiento, por mencionar las más comunes. (Montero, et al, 2012).

En cuanto al desarrollo de la industria inmobiliaria se identificó que el Grupo 4, empresa internacional en consultoría en forma conjunta con la Asociación de Desarrollo Inmobiliario, dieron a conocer en el 2016 un documento con el Panorama inmobiliario y la dinámica de la industria para los siguientes 5 años. Se identificó, que Tijuana Baja California está considerada como la 4ta. Ciudad con mayor influencia y representatividad de los protagonistas del desarrollo inmobiliario en el país, está por abajo de la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, ciudades con una población mucho mayor a la registrada en Tijuana, que actualmente alcanza 1 millón 773 mil 558 habitantes (COPLADE, 2017), lo que garantiza su crecimiento y beneficia al sector de avalúos inmobiliarios.

La publicación también menciona que en Tijuana la ocupación principal se concentra con un 22% en los Bróker, los proyectos que manejan con mayor movimiento son los departamentos y las casas con un 48%. Se considera que el panorama económico al momento de la publicación se mantendrá durante el 2017. También establece que el principal riesgo de la industria se concentra en el costo de la tierra, el costo de la construcción y la volatilidad del dólar, en este orden de importancia.

Dentro de las áreas de mayor crecimiento a nivel nacional Tijuana registra el 3er. lugar en consultores y servicios de apoyo a la industria inmobiliaria y el 2do. en constructoras, lo que la coloca como una ciudad con movimiento de interés, razón por la cual fue seleccionada en dicho estudio.

Establecen que en un período de 5 años las tendencias que transformarían el panorama inmobiliario, en primer lugar, se encuentran los cambios demográficos y la rápida urbanización. Por tanto, el documento recomienda que los desarrolladores deben prepararse y buscar mejores esquemas de financiamiento. Dicha tendencia favorece al sector de los servicios de avalúos inmobiliarios en la región.

En relación, a la inversión en créditos hipotecarios la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) dio a conocer que durante el 2017 creció en un 4.6% en comparación al 2016; de manera específica INFONAVIT fue el principal impulsor, a través de los créditos individuales para la vivienda con 347,000 millones de pesos. En segundo lugar, se encuentra la banca comercial y en la tercera posición FOVISSSTE. No obstante, que la inversión registro un incremento, el número de créditos otorgados disminuyó, y se estima que esto continúe para el 2018 (Gutiérrez, 2018). Esto no favorece al sector de los servicios de valuación inmobiliaria, ya que la reducción en el número de créditos impacta directamente en la demanda de los avalúos, independientemente del incremento de la inversión.

Se encontró, que es un mercado altamente competido que se encuentran tres niveles de competencia:

- ✓ Directa, fuerte y cercana. Están formada por aquellos despachos debidamente establecidos, con mayor posicionamiento en el mercado, lo que incide en mayor número de empleados, cartera de clientes amplia y capacidad para tomar varios avalúos a la vez. En este rubro destacan VIASC grupo inmobiliario S.A. de C.V., Valuación Organizada S.A. de C.V., APS avalúos S.A. de C.V. y ABC appraisers de México S.A. de C.V.
- ✓ Directa y cercana. Formada por aquellos despachos debidamente establecido que tienen el mismo nivel de competencia que RS Avalúos. Dentro de los cuales se puede mencionar Leistung avalúos y Deslindes, ROCA avalúos, Avalúos IVI, Avalúos Rio Tijuana, entre otros.

- ✓ Indirecta, débil y cercana. Se caracteriza por no contar con una oficina establecida, se mueve de manera rápida y hace uso de sus relaciones publicas, normalmente su capacidad para otorgar el servicio es limitada. En este nivel se encuentran personas físicas, en su mayoría ingenieros civiles o arquitectos, que elaboran avalúos sin el establecimiento formal de una oficina, o como una actividad extra a su principal que suele ser la construcción o el diseño, para este caso no se muestran nombres.

Partiendo de la información anterior se identifica que el fuerte de la competencia se encuentra en los primeros dos niveles, ya que son los que ofrecen los mismos servicios que el despacho; y la diferenciación entre estos, es el volumen de trabajo, obviamente siendo la finalidad llegar a estar en el primer nivel

b) Aspecto Político -Legal.

Se encontró que los tres grandes demandantes del servicio de avalúos inmobiliarios (INFONAVIT, la Banca y FOVISSSTE) cuentan con una lista de pago por servicio, lo cual implica que los ofertantes no tienen capacidad de negociación, sino que deben sujetar su precio establecido por la institución.

Otro factor de interés, es que tiene una influencia directa en la demanda de servicios de avalúos inmobiliarios, son las políticas de otorgamiento de los créditos hipotecarios por los tres grades demandantes, ya que estas pueden estimular o contraer la compra y venta de bienes inmuebles, como sucedió el 22 de febrero de 2017 en donde INFONAVIT da a conocer en el Diaria Oficial de la Federación las reglas para el otorgamiento de créditos a los trabajadores derechohabientes de ese instituto, las cuales se ven endurecidas, lo que resulto en una mayor inversión en créditos, pero menos números de créditos autorizados. Dichas políticas continuaran para este 2018. Por tanto, el sector debe estar al pendiente de cualquier cambio que se pudiera avecinar (Penchyna, 2017).

En el mismo sentido se identificó que el interés hipotecario puede ser deducido en la declaración anual del ISR, si bien es cierto, que esta posibilidad se contempla desde el 2004, es necesario reconocer que no toda la población se beneficia de ella por falta de conocimiento y que puede estimular la compra de bienes inmuebles, lo cual contribuye de manera positiva al sector inmobiliario (SAT, 2014).

c) Aspecto Social-Demográfico

La Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Baja California (Copladebc) dio a conocer en el 2015 las proyecciones de la población urbana y rural de las localidades en Baja California hasta el 2030. En dicho documento, se menciona que la población de Tijuana representa el 49.43% de la población estatal en el 2015 y se estima que este porcentaje se mantenga estable hasta el 2030, al igual que el porcentaje de 96.2% de población urbana. También se proyecta una extensión y posible integración de la mancha urbana hacia el este de Tijuana -Tecate, El refugio y Terrazas del Valle- (Mijaíl, 2015). Lo anterior ayuda al crecimiento y desarrollo del sector inmobiliario ya que la demanda de vivienda se mantendrá activa, así como la necesidad de créditos hipotecarios.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano en Baja California, menciona que Baja California presenta necesidades de vivienda diferentes al resto del país, y específicamente en Tijuana, es difícil construir por su geografía lo que hace que eleva el costo de la vivienda, sin embargo, lo que realmente necesita son programas orientados a mejorar las viviendas que se han deteriorado y a la falta de servicios públicos (Molina, 2017). De alguna manera esta necesidad se cubre con el programa de financiamiento denominado MEJORAVIT, que está orientado a realizar las remodelaciones a la vivienda para que no pierda su valor, a través del esquema de INFONAVIT. Este tipo de financiamiento continúe al desarrollo del sector inmobiliario.

6.2.2. Identificación de Oportunidades, Amenazas y Matriz de evaluación externa

La información identificada en el análisis PEST permitió identificar las oportunidades y amenazas de su entorno.

La tabla 6 muestra las oportunidades y amenazas que tienen mayor o menor influencia en el sector inmobiliario y que de alguna forma podría favorecer o frenar el desarrollo del sector y por ende del despacho, de ahí la importancia de fortalecer el análisis externo con la matriz de evaluación externa, ya que permite darle un valor a cada uno de los elementos identificados, al igual que en el análisis interno y de esta forma lograr una mejor interpretación de los resultados obtenidos (tabla 7)

Tabla 6. *Oportunidades y Amenazas del entorno*

Oportunidades	Amenazas
Estructura de mercado orientada al cliente	Trabajar con servicios aumentados
Crecimiento de la inversión en créditos hipotecarios	Costo de construcción
Crecimiento poblacional	Costo de la tierra
Crecimiento de Brokers	La competencia indirecta
Deducción de los intereses	

La tabla muestra 6 oportunidades identificadas y cuatro amenazas que tienen una relación con el sector inmobiliario. Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación externa (tabla 7) muestra un peso ponderado de 3.06 lo que indica que las condiciones externas favorecen el crecimiento y desarrollo al sector inmobiliario a pesar de las amenazas identificadas.

Específicamente el sector inmobiliario se ve favorecido por:

- El crecimiento identificado de los Brokers.
- Crecimiento de la población y
- Estructura de mercado orientaba al cliente.

En relación a los elementos que el sector debe seguir de cerca su comportamiento, ya que podrían inhibir el desarrollo adecuado del mismo se destacan:

- Políticas de otorgamiento de créditos
- Competencia indirecta
- Costos de construcción.

Tabla 7. *Matriz de Evaluación Externa*

Variables	Calificación	Peso	Peso ponderado
OPORTUNIDADES (7)			
Estructura de mercado orientada al cliente	4	0.098	0.39
Crecimiento de la inversión en créditos hipotecarios	4	0.068	0.27
Crecimiento poblacional	4	0.097	0.39
Crecimiento de Brokers	4	0.100	0.40
Deducción de los intereses	3	0.062	0.19
Mancha urbana al este de Tijuana (mejora la geografía para la construcción)	4	0.079	0.32
Programa MEJORAVIT	4	0.094	0.38
AMENAZAS (6)			
Trabajar con servicios aumentados	2	0.050	0.10

Costo de construcción	2	0.065	0.13
Costo de la tierra	2	0.060	0.12
La competencia indirecta	2	0.068	0.14
Los demandantes principales del servicio fijan los precios del avalúo.	1	0.076	0.08
Políticas de otorgamiento de créditos endurecidas	2	0.083	0.17
Suma		1	3.06

Matriz de evaluación externa muestra los factores que incurrir en el sector inmobiliario.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Estrategia predominante del Despacho RS Avalúos.

La tabla 8 muestra la estrategia que predomina en este momento en el despacho, la cual se identifica a través de los elementos identificados en el análisis FODA y aplicando la regla de tres. En este caso la estrategia que predomina es la FO, muestra que el despacho RS avalúos tiene todo a su favor para alcanzar una estandarización de sus procesos efectiva y enfocarse a mejorar su cartera de clientes.

Tabla 8. *Estrategia predominante Despacho RS Avalúos.*

	Oportunidades (7)	Amenazas (6)	12
Fortalezas (16)	57% & 58. %	57% & 42%	

	FO	FA
Debilidades (12)	43% & 58%	43% & 42%
	DO	DA
28		

Los porcentajes más altos tanto del análisis interno como del externo indican la estrategia predominante, en este caso es la FO.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Análisis comparativo de la competencia.

Antes de llevar a cabo el análisis comparativo de la competencia, fue necesario tomar una serie de decisiones que permitió realizar la comparación en las mismas condiciones (tabla 9). El análisis comparativo se vio favorecido con la aceptación por parte de las empresas involucradas para realizar una estancia empresarial y de esta forma identificar las mejores prácticas identificadas en cada una de ellas.

Tabla 9. *Criterios del análisis comparativo de la competencia*

Criterio	Descripción empleada en el estudio.
Variables a comparar:	Administración, Costo, Servicio y estructura

Ítems:	<p>a) Procesos administrativos, contabilidad, cobranza</p> <p>b) Costo de avalúos, costo de tramites adicionales</p> <p>c) Atención a clientes, tiempo de entrega, calidad del servicio (correcciones), lugar de atención y recepción a clientes, servicios adicionales (tramites), Relación con las dependencias y Relaciones públicas.</p> <p>d) Establecimiento, Definición de procesos del servicio y mobiliario y equipo.</p>
Perfil de la competencia:	Líder en su ramo dentro del estado de Baja California por su número de avalúos anuales sin errores.
Selección de la competencia:	<p>APS Avalúos S.A. de C.V.</p> <p>Leistung avalúos y Deslindes</p>
Fecha de comparación:	Dos últimas semanas de junio y las dos primeras semanas de julio de 2017 (4 semanas).
Método recolección:	Estancia empresarial

Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la estancia empresarial de 4 semanas y haber obtenido la información suficiente de las empresas seleccionadas y del despacho RS avalúos, fue necesario clasificar la información para proceder a la elaboración de la Matriz de comparación (tabla 10), que tiene como finalidad identificar el lugar que ocupa RS avalúos en relación a la competencia, identificando así las áreas en las cuales está igual, por arriba o abajo de la competencia.

Tabla 10. *Matriz de comparación*

Variables	APS Avaluos S. A. de C.V.	Leistung avalúos y Deslindes	RS Avalúos Clientes	Resultados de la comparación
Administración				
Procesos formalizados	Algunos de ellos	No definidos	No definidos	Por debajo
Contabilidad	Interno	Externo	Externo	Igual
Cobranza	16 a 30 días	16 a 30 días	31 días o mas	Por arriba en tiempo de financiamiento a los clientes
Mercado				
Costo de avaluó	\$1701 a \$2000	\$2000 o mas	\$1701 a \$2000	Competitivo
Costo de tramites adicionales		A nivel de mercado	A nivel de mercado	A nivel de mercado
Servicio				
Atención a clientes	Buena	Buena	Buena	Igual de buena.
Tiempo de entrega	3 a 4 días	3 a 4 días	1 a 3 días	Por arriba en menor tiempo.
.Calidad del servicio (correcciones)	5 a 15 por mes	5 a 15 por mes	0 a 5 por mes	Por arriba en calidad (menos errores)
Servicios adicionales (tramites)	No ofrece el servicio	Servicios ampliados	Servicios ampliados	Igual en servicios ampliados
Lugar de atención y recepción a clientes	En oficina propia	En oficina propia	En oficina del cliente	Por arriba en atención a domicilio
Relación con las dependencias	Excelente	Excelente	Buena	Por debajo
Relaciones publicas	Excelente	Buena	Mala	Por debajo
Estructuras				
Establecimiento	Buena	Excelente	Buena	Por de bajo
Definición de procesos técnicos.	Mala	Mala	Mala	Igual
Mobiliario y equipo	Bueno	Bueno	Bueno	Igual

Fuente: Elaboración propia

6.5. Estudio de mercado

La tabla 11 muestra los resultados obtenidos del estudio de mercado, el cual tenía como objetivo identificar los gustos y preferencias de los sujetos de estudios al momento de seleccionar un despacho de valuación.

Tabla 11. *Resultados del estudio de mercado*

Ítems observados	Resultados
1. Tipos de empresa	63% Vivienda adjudicadas 25% Bienes Raíces 12% Desarrollo de vivienda
2. Operaciones mensuales	50% hasta 10 operaciones 38% de 11 a 30 operaciones 12% más de 31 operaciones
3. Importancia de que el despacho cuente con procesos administrativos formalizados	75% Muy importante 13% Importante 12% No importa
4. Importancia de contar con una contabilidad eficiente	13% No importa 38% Importante 49% Muy importante
5. Importancia del un sistema de cobranza formal	38% No repercute 49% Repercute

	13% Repercute demasiado
6. Importante del costo de un avalúo	63% Importante 37% Muy importante
7. Importancia de prestar servicio de tramites adicionales	25% No importante 50% Importante 25% Muy Importante
8. Importancia del costo de los tramites adicionales	26% No es importante 37% Importante 37% Muy importante
9. Importancia de la atención brindada	25% Importante 75% Muy importante
10. Importancia del tiempo de entrega	8% Importante 92% Muy importante
11. Tiempo de entrega ideal	100% de 1 a 3 días
12. Importancia de la calidad del servicio (sin errores)	38% Importante 62% Muy importante
13. Importancia de tener un espacio formal (oficina)	50% Importante 50% Muy Importante

14. Lugar ideal para atender y entregar el avalúo	38% Oficina propia 62% Despacho del valuador
15. Importancia de tener un despacho con relaciones con las dependencias involucradas.	25% Importante 75% Muy importante
16. Importancia de tener un despacho de valuación con buenas relaciones publicas con el sector inmobiliario.	12% No es impórtate 51% Importante 37% Muy importante
17. Importancia de contar con procesos técnicos definidos	12% No importa 63% Importante 25% Muy importante
18. Importancia de contar con mobiliario y equipos adecuado	37% No es importante 37% Importante 26% Muy importante

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Matriz DANA

Variables	Resultados ACC	Resultados EM	Análisis final
Administración			
Procesos formalizados	Por debajo No definidos	75% Muy Importante	Acción
Contabilidad eficiente	Igual	49% Muy importante	Mantenerse
Sistema de Cobranza formal	Por arriba en tiempo de financiamiento a los clientes	49% Importante	Mantenerse
Mercado			
Costo de avalúo	Competitivo	63% Importante	Mantenerse
Costo de tramites adicionales	A nivel de mercado	37% Muy Importante	Mantenerse
Servicio			
Atención a clientes	Igual de buena.	75% Muy Importante	Mantenerse
Tiempo de entrega	Por arriba en menor tiempo (1 a 3 días)	92% Muy importante	Valor agregado
Calidad del servicio (sin correcciones)	Por arriba en calidad (menos errores)	62% Muy Importante	Valor agregados
Servicios adicionales (tramites)	Igual en servicios ampliados	50% Importante	Mantenerse
Importancia de tener un espacio formal (oficina)	Por arriba. Atención a domicilio	50% Muy importante	Valor agregado
Relación con las dependencias	Por debajo	75% Muy Importante	Acción
Relaciones publicas	Por debajo	51% Importante	Acción
Estructuras			
Definición de procesos técnicos.	Igual mal	63% Muy Importante	Acción
Mobiliario y equipo	Igual bueno	37% Importante	Mantener

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la información proporcionada por la matriz DANA el despacho debe concentrar sus esfuerzos en la formalización de sus procedimientos administrativos y técnicos, así como fortalecer sus relaciones públicas. Por otra parte, se debe aprovechar la calidad de los servicios, el tiempo de entrega y la disponibilidad de entregar a domicilio, esto sin perder de vista que cuenta con oficina propia.

La tabla 13 muestra los resultados encontrados durante el desarrollo del caso, con la finalidad de observar en un solo cuadrante los elementos que debe guardar la propuesta de mejora.

Tabla 13. *Resultados obtenidos*

Matriz de Evaluación Interna	Matriz DANA
Fortaleza: Calidad del servicio Tiempo de entrega Disponibilidad para mejorar	Valores agregados: Calidad del servicio Tiempo de entrega Disponibilidad de entrega a domicilio.
Debilidades: Capacidad de servicio Cobranza lenta Procedimientos informales	Acciones por atender: Formalizar los procesos administrativos y técnicos. Relaciones con las dependencias Relaciones publicas

Fuente: Elaboración propia

VII. PLAN DE MEJORA

Partiendo de la información presentada en la tabla 13 se desprende que las acciones de principales se dividen en tres.

7.1. AP1 (ACCIÓN PRINCIPAL UNO): ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO (sistematización de los procesos).

a) Objetivo: Mejorar la operatividad de la empresa mediante la formalización de los procesos, garantizando la eficiencia y calidad del servicio.

b) Acciones complementarias:

AC1: Eficientizar el proceso para llevar a cabo un avalúo y mejorar los tiempos de entrega de un avalúo.

AC2: Mejorar el tiempo de cobranza.

c) Desarrollo de las acciones complementarias

AC1: Eficientizar el proceso para llevar a cabo un avalúo y mejorar los tiempos de entrega del mismo.

En la búsqueda de lograr hacer las cosas bien a la primera, fue necesario sistematizar los pasos e instrucciones con la finalidad de garantizar la calidad del servicio, ya que la eficiencia depende en gran medida de los agentes involucrados en la ejecución de la labor asignada a cada uno de ellos.

Partiendo de la reflexión anterior fue necesario analizar el proceso para llevar a cabo un avalúo (página 48) e identificar aquellas actividades que están a cargo del despacho y que por su naturaleza es necesario sistematizarlas. La tabla 14 muestra el resultado de este análisis, así como las acciones propuestas.

Tabla 14. *Sistematización de actividades*

Paso	Nombre de la acción	Descripción de la acción	Objetivo de la acción	Ejecutar	Responsable de ejecución	Metas
Inspección documentos	Formato de revisión	Elaborar un formato donde este indicado el listado de los documentos necesarios para la elaboración del avalúo	Garantizar que todo está en orden y se puede iniciar el proceso de valuación. Formato: A01 Anexo 2	De inmediato	Recepcionista	Evitar los errores y retrasos
Visita e inspección del inmueble	Guía para la toma de fotografías y determinación de puntos clave para la viabilidad de la vivienda de ser apta para crédito hipotecario INFONAVIT	Ejemplificar con fotografías, como hacer la toma de acuerdo a los reglamentos de Sociedad Hipotecaria Federal, además de enlistar las áreas mínimas necesarias a fotografiar. Hacer una lista de los puntos a verificar en una vivienda para saber su viabilidad de crédito hipotecario INFONAVIT	Que cualquier persona que sea enviada a hacer una inspección, tenga las bases para hacerlo de manera correcta Formato: A02 Anexo 3	Un mes	Auxiliar y mensajero	Evitar errores, devoluciones y retrasos.
Se solicita revisión a la unidad de valuación	Seguimiento a la solicitud de revisión en la unidad de valuación	Como el tiempo promedio de revisión por parte de la unidad de valuación es de 2 horas hábiles después de haber enviado el correo electrónico correspondiente, una vez pasado este tiempo, se procederá a llamar directamente a las oficinas de la unidad en el estado de Sinaloa, para saber el estatus del mismo	No exceder de las 2 horas promedio en la espera de la revisión de avalúos por parte de la unidad de valuación Tablero de seguimiento	De inmediato	Auxiliar	Garantizar el tiempo de entrega y la Reducción del tiempo de espera y la unidad de evaluación.

Nota: Como meta global de esta acción, esta bajar los tiempos promedios de entrega de 3 a 2.5 o incluso a 2 días hábiles, para seguir ofertando los 3 días, para tener la opción de pasar a la siguiente acción.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los valores agregados de RS Avalúos es el tiempo de entrega de un avaluó y se pretende mejorar los mismos con las acciones desarrolladas anteriormente, para asegurar que esto es posible, fue necesario realizar un estudio de tiempos, la tabla 15 muestra el resultado del mismo y la 15A la capacidad de servicio y la tabla 16 y 16A con la estimación a 100 servicios de avaluaos mensuales; meta de consolidación del Despacho RS Avalúos.

Tabla 15. *Tiempo invertido en un avaluó*

Horario	Responsable	Recepción y revisión de documentos	Captura de datos	Inspección del bien	Calculo de valor del predio	Certificación en Ayuntamiento (en su caso)	Total de tiempo invertido (minutos)
9:00 am a 2:00 pm	Recepcionista-capturita	15	30				45
Abierto	Mensajero			100		60	160
9:00 am a 5:00 pm	Valuador				60		60
Total de tiempo invertido		15	30	100	60	60	265

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior indica que cada avaluó requiere 265 minutos es decir 4 horas con 42 minutos.

Tabla 15^a. *Capacidad de servicio: Avalúos por días 3/ Por semana 15/ Por mes 60*

Responsable	Jornada laboral	Disponibilidad	Resultado sobre carga
Recepcionista/capturista	5 horas/300 minutos	Dedica: 50% a trabajar en los avaluaos 50% a lo administrativo Capacidad de avalúos:	

		3 por día	
		15 por semana	
		Servicio de avalúos actuales:	
		15 por semana	0
Mensajero	5 horas/300 minutos	Dedica: 100% a trabajar en los avaluaos	
		Capacidad de avalúos:	
		2 por día (puede variar según la programación)	
		10 por semana	
		Servicio de avalúos actuales:	
		15 por semana	5
Valuador	7 horas/420 minutos	Dedica: 50% a trabajar en los avaluaos	
		50% a lo administrativo	
		Capacidad de avalúos:	
		3 por día	
		20 por semana	
		Servicio de avalúos actuales:	
		15 por semana	-5

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, para no caer en sobrecarga de trabajo a la recepción y captura de los avalúos, la capacidad máxima mensual actualmente es de 60 avalúos. Cuando se llegue a este tope, el

valuador hace las funciones de captura del avalúo, para compensar un poco la sobre carga de trabajo.

Desafortunadamente, la solicitud de avalúos no es constante semana tras semana, es decir, así como en una semana se pueden hacer 15 avalúos (que sería lo ideal), se puede solicitar solo 5 avalúos o incluso 20 o más, y se deben cumplir los 3 días máximos acordados con el cliente, por lo que deja de lado un poco la administración en esos días tipificados como "pesados", para poder cumplir con los objetivos marcados.

Se considera, que una vez sobrepasado el promedio mensual de 60 avalúos solicitados, se pondrá a consideración (dependiendo de las aptitudes), si se recolocaría a la recepcionista en el área técnica el 100% del tiempo, contratando a una nueva recepcionista, encargada también de la administración, o contratar a un técnico auxiliar, que apoyaría en los apartados de captura y ayudaría un poco en el concepto de cálculo del valor del inmueble, lo cual reduciría el tiempo necesario del valuador.

El objetivo final de este estudio, es que no se dependa del valuador (Dirección), en el despacho para la elaboración de avalúos, por lo que se estima que, con una base de 100 avalúos mensuales, se propone contratar un técnico auxiliar capacitado, y ampliar los horarios de la recepción y el mensajero. Estos movimientos garantizan el cumplimiento de la calidad y tiempo de los avalúos, dejando el tiempo necesario a la dirección del despacho, para seguir en la búsqueda de nuevos clientes, que es una de las debilidades identificadas y que se requiere una acción.

Tabla 16. *Calculo con la ampliación del servicio a 100 avalúos mensuales. Ampliando los horarios y con la contratación de un técnico.*

Horario	Responsable	Recepción y revisión de documentos	Capt ura de datos	Inspección del bien	Calcul o de valor del predio	Certificaci ón en Ayuntami ento (en su caso)	Total de tiempo invertido (minutos)
9:00 am a 6:00 pm	Recepcionista- capturita	15	30				45
9:00 am a 6:00 pm.	Mensajero			100		60	160
9:00 am a 2:00pm.	Auxiliar técnico				60		60
9:00 am a 5:00 pm	Valuador				10		10
Total de tiempo invertido		15	30	100	70	60	275

El tiempo invertido es de 4 horas 58 minutos. Si bien es cierto que se incremento el tiempo por avalúo, el impacto es mínimo ya que se mejora el tiempo por partiendo de la cantidad de servicios. En relación con las cargas de trabajo estas quedarías como sigue:

Tabla 16A. *Capacidad de servicio: 5 avalúos por día, / 25 por semana / 100 por mes.*

Responsable	Jornada laboral	Disponibilidad	Resultado sobre carga
Recepcionista/ capturista	8 horas/ 480 minutos	Dedica: 50% a trabajar en los avaluaos 50% a lo administrativo	

		<p>Capacidad de avalúos:</p> <p>5 por día</p> <p>25 por semana</p> <p>Servicio de avalúos actuales:</p> <p>25 por semana</p>	0
Mensajero	8 horas/ 480 minutos	<p>Dedica: 100% a trabajar en los avaluaos</p> <p>Capacidad de avalúos:</p> <p>3 por día (puede variar según la programación)</p> <p>15 por semana</p> <p>Servicio de avalúos actuales:</p> <p>25 por semana</p>	10
Auxiliar técnico	5 horas/ 300 minutos	<p>Dedica: 100% a trabajar en los avaluaos</p> <p>Capacidad de avalúos:</p> <p>5 por día</p> <p>25 por semana</p> <p>Servicio de avalúos actuales:</p> <p>25 por semana</p>	0
Valuador	7 horas/420 minutos	<p>Dedica: 30% a trabajar en los avaluaos</p> <p>70% a lo administrativo y relaciones publicas</p>	

Capacidad de avalúos:	
13 por día	
65 por semana	
Servicio de avalúos actuales:	-40
25 por semana	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis anterior muestra que ampliando los horarios de los colaboradores y con la contratación de un técnico, el despacho RS, logrará eficientizar el tiempo del director del despacho, ya que se tiene la visión que este debe desarrollar solo aquellas actividades que le dejen mayor rendimiento y le permitan consolidar el despacho; si bien es cierto que su firma es fundamental en un avalúo, la realidad es que según lo observado este sector se mueve en gran medida a través de las relaciones públicas, de ahí la importancia de administrar de forma adecuada el tiempo del director del despacho, delegando la parte operativa a los colaboradores lo que permitirá concentrar los esfuerzos en aquellas actividades que generan mayor valor.

Con la finalidad de concluir el análisis de esta acción complementaria, fue necesario determinar los gastos y los ingresos de la misma, la tabla 17 y 17A, muestra el resultado de los mismos a 60 y 100 servicios de avalúos.

Tabla 17. *Análisis costos y gastos a 60 avalúos mensuales.*

Relación de gastos e ingresos a 60 avalúos mensuales				
Notas	Gastos	Notas	Ingresos	
	Monto Mensual		Variables	Monto Mensual
Fijos				
Renta	3,500.00	f) Avalúos		99,000.00

Teléfono e internet	900.00	g) Certificación de avalúos	18,750.00
Celulares	900.00	h) Otros ingresos	9,900.00
Variables			
a) Papelería	2,100.00		
b) Gasolina	6,000.00		
c) Unidad de valuación	21,000.00		
d) Controlador SHF	10,500.00		
e) Certificación de avalúos	15,750.00		
Nómina			
Recepción	3,910.71		
Mensajero	3,476.19	TOTAL DE INGRESOS	127,650.00
Dirección	21,726.19		
Total de Gastos	89,763.10	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37,886.90

Fuente: Elaboración propia con información de RS Avalúos

Notas	
a) Costo en papelería por avalúo	35.00
b) Gasto de gasolina por avalúo	100.00
c) Pago a Unidad de valuación por avalúo	350.00
d) Pago a controlador SHF por avalúo	175.00
e) Costo de certificación de avalúo	525.00
f) Precio promedio de avalúo	1,650.00
g) Precio de certificación de avalúo	625.00
h) En promedio el 10% del ingreso por avalúos	9,900.00
incluye los siguientes conceptos:	
Asesoría a clientes	
Estimaciones de valor	
Gestoría de documentación	

Fuente: Elaboración propia con información de RS Avalúos

Tabla No. 17A Análisis de costos y gastos a 100 avalúos mensuales

Relación de gastos e ingresos a 100 avalúos mensuales				
Notas	Gastos	Notas	Ingresos	
	Fijos		Variables	Monto Mensual
	Monto Mensual			
	Renta	3,500.00	f) Avalúos	165,000.00
	Teléfono e internet	900.00	g) Certificación de avalúos	31,250.00
	Celulares	900.00	h) Otros ingresos	16,500.00
	Variables			
a)	Papelería	3,500.00		
b)	Gasolina	10,000.00		
c)	Unidad de valuación	35,000.00		
d)	Controlador SHF	17,500.00		
e)	Certificación de avalúos	26,250.00		
	Nómina			
	Recepción	6,517.86		
	Mensajero	6,083.33	TOTAL DE INGRESOS	212,750.00
	Dirección	34,761.90		
	Auxiliar técnico	9,776.79		
	Total de Gastos	154,689.88	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58,060.12

Fuente: Elaboración propia con información de RS Avalúos

Notas	
a)	Costo en papelería por avalúo 35.00
b)	Gasto de gasolina por avalúo 100.00
c)	Pago a Unidad de valuación por avalúo 350.00

d) Pago a controlador SHF por avalúo	175.00
e) Costo de certificación de avalúo	525.00
f) Precio promedio de avalúo	1,650.00
g) Precio de certificación de avalúo	625.00
h) En promedio el 10% del ingreso por avalúos	16,500.00

incluye los siguientes conceptos

Asesoría a clientes

Estimaciones de valor

Gestoría de documentación

Fuente: Elaboración propia con información de RS Avalúos

AC2: Mejor el tiempo de cobranza.

Descripción de la acción	Objetivo	Aplicación	Responsable	Meta	Fecha de evaluación
Coordinar con los clientes un crédito de 30 días naturales para personas morales y 15 días para personas físicas. 10% de recargo por pagar fuera de la fecha límite.	Eficientizar la cobranza	De inmediato	Administración	No exceder las fechas límites en cada caso	3 meses después de su implementación

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la medida no es cobrar más sino evitar el retraso, este punto es fundamental dejarlo en claro al momento de formalizar el servicio con el cliente, esta se debe visualizar como ganar- ganar. El despacho cumple con calidad, tiempo y precio, en donde ambos salen ganados.

7.2. AP2: Estrategia de comunicación.

a) Objetivo: Colocar a RS Avalúos dentro de los despachos principales en Tijuana, B.C. a través de dar a conocer sus valores agrados (calidad y tiempo de entrega)

b) Acciones complementarias:

AC1: Fortalecer las relaciones publicas.

AC2: Material informativo y de soporte a las ventas personales.

c) Desarrollo de las Acciones complementarias

AC1: Fortalecer las relaciones publicas

Las relaciones públicas es un elemento fundamental en la estrategia de comunicación de este sector, razón por la cual es necesario su fortalecimiento, la tabla 18 y 18A muestra el resultado del estudio de este rubro.

Tabla 18. *Estrategia de relaciones publicas*

Nombre de la acción	Descripción de la acción	Objetivo de la acción	En qué momento se recomienda	Responsable de ejecución	Metas
Fortalecimiento de las relaciones publicas	Garantizar la presencia del Director de RS avalúos en las asociaciones y grupos empresariales relacionados con el	Aumentar la presencia de RS Avalúos en el sector	3 meses (tiempo esperado donde el proceso de elaboración del avalúo ya se encuentre optimizado)	Dirección	Aumentar la presencia del despacho en el sector, que contribuya

sector.

a las ventas
personales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18A. Asociaciones de interés

Asociación	Consto de inscripción	Periodo de reunión	Metas
Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C.	\$2500/ Anual	1 vez por semana	Establecer relación con los miembros para atraerlos como clientes
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción	Solo se puede ingresar como invitado, ya que se debe ser una empresa desarrolladora de vivienda	2 veces por año (por invitación)	Establecer relación con los miembros para atraerlos como clientes

Fuente: Elaboración propia.

AC2: Material informativo y de soporte a las ventas personales.

Otro de los elementos importante de esta mezcla de comunicación son las ventas personales y el material informativo. La tabla 19 y 19A muestra el resultado de este análisis.

Tabla 19.- Estrategia de ventas personales

Nombre de la acción	Descripción de la acción	Objetivo de la acción	En qué momento se recomienda	Responsable de ejecución	Metas
Ventas personales	Programar y llevar a cabo una serie de citas con empresas inmobiliarias potenciales para clientes, donde se expondrá al despacho, con el respaldo de la calidad y tiempos de entrega, avalado por los clientes actuales	Aumentar la cartera de clientes	3 meses (tiempo esperado donde el proceso de elaboración del avalúo ya se encuentre optimizado)	Dirección	Aumentar el número de avalúos elaborados anualmente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19A.- Material de apoyo a las ventas personales

Tipo de material de apoyo	Características	Cantidad /costo unitario	Total
Folder promocional	Folder de solapa con reporte para tarjeta de presentación, impresión digital a todo color	15/80 pesos c/u	1200.00
Diseño	Para el folder ambos lados y solapa interior	Un diseños y tres ajustes	800.00
Información interior papel membretado	Dos hojas por folder con un contenido sencillo y fácil de entender. Impreso a color	30/2.5	75.00
Tarjeta de presentación	Impreso a todo color, cantidad 100 a 250 pesos	15./2.5	37.5
Tiempo para hacer a cita	De 7 a 15 días hábiles de anticipación		
Tiempo de visita	De 15 a 30 minutos		
Total			2112.50

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos, en cuanto a las áreas internas, técnica y administrativa, se puede observar que la sistematización de los procesos para mejorar la eficiencia es posible gracias a la correcta aplicación de las herramientas metodológicas propuestas, teniendo muy en cuenta que el proceso de contratación y capacitación del personal es primordial, ya que, sin este, no se podría garantizar la calidad y los tiempos de entrega.

Por otro lado, se debe explotar en la mejor manera posible, el conocimiento de las herramientas administrativas antes mencionadas, ya que, debido al desconocimiento, la mayoría de los despachos de valuación no las aplican, lo cual lo convierte en una ventaja competitiva para RS Avalúos.

Así mismo, aun dominando al 100% los procesos, con la calidad y tiempo mencionados, se nota en sobremanera la importancia de las estrategias de comunicación, ya que como se menciona en el documento, el sector es altamente competitivo, y de nada serviría, tener el mejor equipo, con el mejor sistema de procesos, si no se tienen las solicitudes de servicio para llevarlos a cabo.

Cabe resaltar la importancia del rubro de la cobranza, ya que, aunque a los clientes se les da crédito, se debe observar en los flujos de ingresos y egresos, que, si no hay una cobranza adecuada, automáticamente se verían reflejados números rojos en dichos flujos. Es por esto que dentro los procesos principalmente técnicos del despacho, no se puede dejar de lado esta labor para su correcto funcionamiento de sus finanzas.

Como conclusión principal, el despacho se encuentra avanzado en la sistematización de procesos que se han venido trabajando en este estudio, lo cual esta dando poco a poco el resultado, para que lo mas pronto posible, la dirección tenga la capacidad de llevar a cabo el mayor numero de ventas personales, para poder así llevar nuevos clientes al despacho y aumentar de acuerdo con dicha demanda, la producción.

1.-Bibliografía

- Arenas, C., Dussert, J., Duarte, P., Chamorro, C. (2010). Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos (Estudio Técnico). Universidad de Chile
- Aznar, J., González, R., Guijarro, F., Lopez A.A. (2012). Valoración Inmobiliaria. Métodos y aplicaciones (España e Iberoamérica). Valencia España: Editorial Universitat Politècnica de Valencia. Pp. 20-90
- Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Barranquilla [Colombia]: Universidad del Norte.
- Clushkov, V. & Valencia, J. (1990) Principios de Administración. España. Pearson
- Esteban, A. & Molina, A. (2014) *Investigación de Mercados*. España, Cantabria. Editorial Business & Marketing School.
- Espinosa, F., Vieyra, A., Garibay, C. (2015). Narrativas sobre el lugar. Habitar una vivienda de interés social en la periferia Urbana. Santiago: Revista INVI, Vol. 30, No. 84.
- Ferreyro, A., & Longhi, A. D. (2014). Metodología de la investigación. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.
- Fleitman J. (2007). Evaluación Integral para implantar Modelos de Calidad. México: Editorial Pax México. Librería Calos Cesarman. S.A.
- Fischer, L. & Espejo, J. (2016) *Introducción a la investigación de mercados*. México. McGraw-Hill.
- George, Jr., Claudes, S. & Alvares L. (2005) Historia del pensamiento administrativo. México, Person
- H. Congreso del Estado de Baja California Secretaría de Servicios Parlamentarios Coordinación

de Editorial y Registro Parlamentario (28 de octubre de 2011) Ley de Valuación del Estado de Baja California. Periódico Oficial No. 56, Tomo CXVIII, Sección III

Koontz, H & Weihrich, H (2003) *Administración: Una perspectiva global*. Ciudad de México, México. Editorial. Mc Graw Hill.

Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000) *Administración de operaciones: Estrategia y Análisis*. México, México. Editorial Thompson.

Montero, N. y Muñoz, D. (2012) *Administración estratégica: Modelo DANA*. Material didáctico. Facultad de Contaduría y Administración/ UABC.

Montero, N. & Muñoz, D. (2007) *Mercadotecnia, una estrategia para competir*. Administrarte Hoy. UNAM, Vol. 12 pag. 13-22

Montero, N. Muñoz, D. Sánchez, O. & Vázquez, S. (2012) *Mercadotecnia: Un Modelo aplicable a la PYME*. México. Editorial ILSE

Pellice, R. H. (2012). *Valuación de Inmuebles*. Argentina: Editorial de la Universidad Autónoma de San Juan. Pp. 17

Porter, M (2010) *Ventaja competitiva: Creación y Sostenibilidad de un rendimiento superior*. Cid. México, México, Editorial Pirámide

Reyes, P.A. (2007) *Administración Moderna*. México, Limusa

Roig. A. (1998). L'avaluació de la qualitat a la gestió *Documental, Lligall: revista catalana d'Arxivística*, Barcelona, España, 12- Pp. 219-229.

Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo. Pp. 221-222

Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal (30 de mayo de 2005). Manual de procedimientos y lineamientos técnicos de valuación inmobiliaria, así como de autorización y registro de personas para practicar avalúos. Gaceta oficial del Distrito Federal. México.

Suñol, S. (2006) Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2, abril-junio, 2006, pp. 179-198 Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo,

Thomson, T. (2011) *Administración estratégica: Estrategia y análisis*. Ciudad de México, Editorial. Mc Graw Hill

2. Referencias digitales

ADI & Grupo 4 (2016) Panorama inmobiliario: Dinámica de la industria México 2016. Recuperado de: https://grupo4s.com/wpcontent/uploads/2016/04/panorama_inmobiliario_2016-adi-grupo4s.pdf

Ayala, J., Céspedes, D. y Padilla, E (2010). “Diagnóstico Y Plan De Mejora De Controles Administrativos Para Una Empresa Comercializadora De Electrodomésticos Y Muebles. Caso Práctico JEP, S.A DE C.V.” Universidad Dr. José Matías Delgado. Salvador. Recuperado de: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADTESAD0001309.pdf>

Alemaný. J. (2004). El ciclo Shewhart o el Ciclo Deming. de Centro tecnológico de plásticos y elastómeros. Recuperado de: <http://www.ctpe.ips.edu.ar/wp-content/uploads/2016/05/El-Ciclo-Shewhart-o-el-Ciclo-Deming-Alemaný.pdf>

Bancomer (2016) Informe: situación inmobiliaria en México 2016. Recuperado de: https://www.canadevi.com.mx/images/pdf/1611_SitInmobiliariaMexico_2S16.pdf

Blanco, B. & Aguilar, M. (2013) Ingeniería de métodos. Recuperado de:

<http://educommons.anahuac.mx:8080/eduCommons/ingenieria-de-procesos-de-fabricacion/ingenieria-de-metodos/unidad-2-ocw>

Colegio de Valuadores del Estado de Baja California, A.C. (2012), recuperado de

<https://www.covalbc.org/>

Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa. (2012). Metodología del Análisis de procesos, recuperado de <http://tfig.unece.org/SP/contents/process-analysis-methodology.htm>.

COPLADE (2017) Publicación Sociodemográfica de Baja California. Recuperado de: <http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2017/Mensual/Tijuana%202017.pdf>

Dabián, C. (2015). ¿Qué es un simulador de negocios? 2017, de Emprendiendo Sitio

web: <https://www.emprendiendo.mx/como-funciona-europa>

Estrada, R. (s/f) Costo de la rotación de personal. Deloitte. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

Fundación para la Innovación Tecnológica. (2011). El análisis de la industria.

Guatepymes Recuperado de: http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc_id=70

Gallegos H. (2007). Sistema Kaizen en la administración., de UANL. Recuperado de:

http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A1.pdf

García, T. & Cano, M. (2013) El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el

Contexto de la planeación en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Gutiérrez, F (27 febrero 2018) Inversión en créditos hipotecarios creció 4.6% en el 2017. *El economista*, Recuperado de:
<https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Inversion-en-creditos-hipotecarios-crecio-4.6-en-el-2017-20180227-0117.html>

H. Congreso del Estado de Baja California Secretaría de Servicios Parlamentarios Coordinación de Editorial y Registro Parlamentario (28 de octubre de 2011) Ley de Valuación del Estado de Baja California. Recuperado de
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Baja%20California/wo69493.pdf>

Hichos, J. (2009) Las 4'C's del mercadeo como herramientas mercadológicas en el lanzamiento de un producto de mercado. *Tesis, Universidad de San Marcos de Guatemala escuela de ciencias de la comunicacion*, Guatemala. Recuperado de:
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0766.pdf.

Herrera, H. (2007) El diagnostico administrativo. Recuperado de:
<eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/.../El%20diagnostico%20administrativo.pdf?>

International Valuation Standards Committee (2003). Normas Internacionales de Valuación 2003, recuperado de http://www.asatch.cl/wp-content/uploads/2015/03/nom_inter_tasacion_ivsc_03.pdf, Marzo 2017.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (1 de julio de 2011). Reglas para el otorgamiento de créditos a los trabajadores derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, recuperado de
<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/07a470d9-2161-4315-b97d-32086cf45823/Reglas%2bpara%2bel%2botorgamiento%2bde%2bcr%C3%A9ditos.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jJZo-9>, Marzo 2017.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (7 de diciembre de 2016). Unidades de Valuación, recuperado de
<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/proveedores+externos/unidades+de+valuacion/unidades+de+valuacion>,

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (2016). Plan de Valores y Financiamientos 2017, recuperado de
<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/proveedores+externos/unidades+de+valuacion/unidades+de+valuacion>

- Martínez, G. (2017) Tijuana prevé disminución de rotación de personal. El economista.
Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/estados/Tijuana-preve-disminucion-de-rotacion-de-personal-20170711-0086.html>
- Maldonado, J. (2011) *Herramientas administrativas básicas en la gestión de procesos*.
Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/administrativas.html>,
libro electrónico
- Mieres, M., Formoso, A. (2011). Metodología y enfoques para la gestión de procesos, recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>,
- Mijaíl, G. (2015) Proyecciones de población urbana y rural de las localidades de Baja California 2015 - 2030. Recuperado de:
<http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2015/Proyecciones%20de%20poblacion%20Urbana%20y%20rural%20de%20las%20localidades%20de%20Baja%20California%202015-2030.pdf>
- Molina, O. (2017) Tiene BC necesidades de vivienda diferente al país. La Crónica.
Recuperado de:
<http://www.lacronica.com/EdicionEnLinea/Notas/Noticias/25062017/856696-Tiene-BC-necesidades-de-vivienda-diferentes-al-pais.html>
- Montoya, L. (s/f). Análisis Estratégico del entorno. Recuperado de:
<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20entorno.pdf>
- Paniagua, M. (2015). La investigación y creación de modelos, Centro Mexicano de Programación Neurolingüística, recuperado de <http://cmpnl.mx/publicacion-de-las-tesis-de-maestria-en-pnl/investigacion-y-creacion-de-modelos/>,
- Penchyna, D. (5 abril 2017) Quieres un crédito INFONAVIT? Cambian reglas para hacerlo. Excélsior. Recuperado de: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/04/05/1156005>

Pecina, M. (2011). Competitividad Nacional. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/Competitividad%20Nacional.htm>

Pérez, M., Guevara, P., Quint, S. y Granada, M. (2015) Análisis del entorno ambiental de negocios vulnerables. I Congreso Iberoamérica de Investigadores sobre MIPYME. Ecuador. Recuperado de:

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/El%20análisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento

estratégico. Telos, 8 (3), 377-389. <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Reyes, R. (2004) Modelo CRECE. Recuperado de:

www3.diputados.gob.mx/.../Presentacion%20Red%20Cetro%20-%20Crece%20Novie

Reyes, P. (2007) *Herramientas administrativas para la solución de problemas*. Recuperado de

<https://www.uv.es/~scliment/investigacion/2007/aedemanali2007.pdf>. Libro electrónico.

Riquelme, M. (2013). ¿Qué es la Productividad? Recuperado de:

<https://www.webyempresas.com/que-es-la-productividad/>

Riquelme, M. (2017). Diferencia entre eficiencia y eficacia. Recuperado de:

<https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>

Salas, J. (18 de marzo de 2014). La valuación inmobiliaria tradicional: un modelo para repensar. Universidad de Guadalajara, recuperado de

<http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/220/324>

SAT (2014). Deducciones personales. Recuperado de:
http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/declaracion_anual/Documents/2014/infografia_DeduccionesPersonales.pdf

Thompson, I (2008). Definición de Eficiencia. Recuperado de:
<https://www.promenegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Torrents, A. (S/F). Eficacia Empresarial. Recuperado de:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/500/Eficacia%20Empresarial%20.pdf>

UNAM (sf) Diagramas de procesos. Recuperado de:
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/73/A5.pdf>

Valdés, R. (23 de junio de 2010). Historia de la valuación en México. Recuperado de
<http://todosobrevaluacion.blogspot.mx/2010/06/historia-de-la-valuacion-en-mexico.html>

Vegazo, A. (2012). Herramientas Administrativas. 2017, de Escuela de organización industrial
Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/aurisfrancinavegazo/2012/05/18/herramientas-administrativas/>

Villanueva, D. (2017) Las 4C's del Marketing de servicio de los Restaurantes de 3 a 5 tenedores del Centro Histórico de Trujillo . Universidad Cesar Vallejo. Perú. recuperado de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11698/villanueva_cd.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 1. _ Cuestionario CRECE

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a:

4 – muy bien

3 – bien

2 – regular

1 – mal

1. ADMINISTRACIÓN

1.1 Estructura Organizacional

Respuesta

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? | 3 |
| 2. ¿Cuenta con descripciones de puesto por escrito? | 0 |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | 4 |

1.2 Planeación Estratégica

- | | |
|--|---|
| 1. ¿La empresa ha definido su misión? | 2 |
| 2. ¿La misión se encuentra por escrito? | 1 |
| 3. ¿Es conocida por todo el personal? | 2 |
| 4. ¿Tiene objetivos y metas generales? | 2 |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? | 2 |
| 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación? | 1 |
| 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa? | 3 |

1.3 Toma de decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? 4
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? 3
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones 3

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente definidas las políticas? 2
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? 2
3. ¿Están escritos y se explican con claridad? 1
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? 2
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa? 1
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte? 1

2. MERCADO

2.1 Comportamiento de las Ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas? 2
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? 3
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas? 4

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente? 4
2. ¿Sabe por qué prefiere su producto? 4
3. ¿Conoce sus hábitos de compra? 4
4. ¿Cuenta la empresa con registro de clientes? 3
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? 4

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia? 4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? 4
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? 4
4. ¿Es el producto superior en precio? 2
5. ¿Es el producto superior en calidad? 3
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa? 2
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? 1

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con política de ventas? 1
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? 1
3. ¿Conoce su participación en el mercado? 1
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? 1
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? 0

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles? 2
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? 2
3. ¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones? 1
4. ¿Cuenta con contador externo? 4
5. ¿Conoce el costo por producto? 4
6. ¿Conoce los costos fijos y variables? 4

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicios? 3
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior? 4
3. ¿En el penúltimo año? 4

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicios? 3
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior? 4
6. ¿En el penúltimo año? 4

Genera utilidad neta

7. ¿En el presente ejercicios? 3
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior? 4
9. ¿En el penúltimo año? 4
10. ¿La generación de utilidad se compra favorablemente frente a los indicadores del sector? 2
11. ¿La empresa genera recursos? 3
12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos? 4
13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas? 3
14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión? 4
15. ¿Cómo es su punto de equilibrio? 3

3.3 Estructura Financiera

1. ¿Cómo es la relación del pasivo total a activo total? 3
2. ¿Cómo es la relación del pasivo total a capital contable? 3
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total? 3

4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo? 3

5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes? 3

3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable? 3

2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social? 4

3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable? 3

4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa? 3

3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma? 3

2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo? 2

3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo? 2

2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo? 2

3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones? 1

3.7 Planeación Financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos? 0

2. ¿Prepara presupuesto de gastos? 2

3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real? 2

4. ¿Mantiene una carta sana con sus proveedores? 4

5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas? 1

6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales? 4

7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal? 0

8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos? 0

9. ¿Cuenta con seguros y fianzas? 0

4. PRODUCCION

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción? 3

2. ¿Cuenta con un sistema de costos? 2

3. ¿Obtiene sus materias primas fácilmente? 4

4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas? 4

4.2 Distribución de planta (Oficina)

1. ¿La producción tiene flujo lógico? 3

2. ¿Se identifican claramente las líneas de producción? 4

4. ¿Cuenta con todos los servicios e infraestructura necesarios? 4

4.3 Maquinaria y Equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?
4

2. ¿Cuenta con mantenimiento? 4

3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y 2quipo es superior al 50%? 3

4.4 Sistemas de producción

1. ¿Cuenta con manuales de operación? 0

2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de proceso y de flujo de materiales? 0

4.5 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa? 4

2. ¿Cuenta con tecnología propia? 0

3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector? 4

4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por su competencia? 4

5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional? 4

4.6 Calidad

1. ¿Es el producto confiable y funcional? 4

2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto? 3

3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto o servicio? 4

6. ¿El nivel de devoluciones y quejas se encuentran en límites razonables? 4

7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo?
1

9. ¿Existe alguna norma para su producto y la cumple? 4

5. RECURSOS HUMANOS

5.1 Reclutamiento y Selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal? 3

2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito? 1

3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?
1

4. ¿Comprueba las referencias? 0

5. ¿Existen un proceso de inducción? 2

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanente? 2

2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? 3

3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación? 2

5.3 Permanencia


1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector? 4

2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?
4

5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable? 4

Anexo 2



RS
AVALUOS

Solicitud de avaluo 00001

Solicitante _____

Fecha _____

Datos del predio a valuar

Calle _____ Numero _____ Interior _____

Condominio _____ Fraccionamiento _____

Documentacion

Boleta predial

Escritura

Libertad de Gravamen Fiscal

Libertad de Gravamen Hipotecario

Inscripcion en RPPC

Certificacion Cartografica (para condominio)

Acta de Levantamiento (predio individual)

Plano Arquitectonico (Predio Individual)

Requerira plano de construccion (por ampliacion o en caso de ser vivienda individual)

Precalificacion Infonavit

INE de Comprador

RFC de Comprador

INE de Vendedor (Persona Fisica)

RFC de Vendedor (Persona Fisica y Moral)

Observaciones

Concepto / M ² de construccion	Valor concluido	Importe
	Sub-total	
	I.V.A.	
	Total	
	Anticipo	
	Saldo	

Visita _____

Observaciones de la visita

Anexo 3



Guia para la correcta toma de fotografias para avaluo de credito hipotecario

Fotografias minimas requeridas

- Fachada principal**
Fotografia exterior de forma directa a todo el frente de la vivienda, donde se aprecie el patio frontal en caso de existir, así como una parte de las construcciones vecinas (tambien en caso de existir).
- Entorno**
Fotografia exterior, estando en la vialidad que da frente a la vivienda, volteando hacia lado derecho e izquierdo de la misma.
- Fachada posterior**
Fotografia exterior, de la parte posterior de la vivienda, lo mas completa posible, si el patio posterior es pequeño y no permite tomar en toda la amplitud esta fotografia, se puede tomar de forma angular.
- Estancia / Sala**
Fotografia interior directamente al area de estancia principal, tomada desde un angulo que permita ver la puerta de acceso a la vivienda.
- Cocina**
Fotografia interior, tomada desde el angulo que de la vision mas amplia de la cocina. Cuando la cocina cuente con muebles de tipo cocina integral, se recomienda tomar mas de una fotografia para poder apreciar los detalles de la misma.
- Recamara principal**
Fotografia interior, de la recamara que a la vista o explicacion del solicitante, sea usada como principal, tomada desde la puerta de acceso a la misma, donde preferentemente aparezca una ventana. En caso de que la recamara cuente con closet o cualquier otro tipo de mueble empotrado (instalado en alguna pared), tambien se debera de fotografiar.
- Recamara secundaria**
Fotografia interior, con las mismas características de la recamara principal, solo que al resto de recamaras con las que cuente la vivienda. En caso de que en la vivienda solo exista una recamara, se deberan de tomar fotografias desde diferentes puntos a la recamara principal.
- Baño**
Fotografia interior, donde se aprecien las características del baño, forzosamente el W.C., lavamanos, y area de regadera completa, tomada preferentemente desde la puerta del mismo. Para el caso de las viviendas que tienen el lavamanos fuera del baño, se debera intentar tomar la fotografia de manera que aparezcan los tres principales elementos en una sola imagen, en caso de no poder concretarlo de esta manera, se deberan de tomar claramente por separado.
- Interior del inmueble (comedor, pasillo o escaleras)**
Fotografia interior, que normalmente se toma al comedor, ya que es una zona neutral de la vivienda. Para viviendas que no cuenten con esta area, o su superficie sea muy pequeña, se podra fotografiar un pasillo, el area de escaleras, o incluso la misma fotografia de cocina o estancia podria repetirse con este concepto.