

Trabajo de Grado en la Modalidad de **Proyecto Líder/ TESIS**

Código del Trabajo: **C15**

Área del Trabajo: **Comercial**

La creación de un manual de procesos para la mejora en el área de ventas en la empresa MR INVERSIONES INMOBILIARIAS SAS

David Macias 1 , Andres Felipe Blanco Medina 2

1 Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

2 Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

Correspondencia: macias-david@javeriana.edu.co

Abstract:

This project proposes the creation of a manual of processes and procedures to optimize the performance of the commercial department of MR Inversiones Inmobiliarias. The proposal is based on a SWOT analysis that identifies the necessary strategies to improve the management of internal processes, considering metrics such as the rate of submissions, the operations carried out, and disbursements, among other indicators. Through a qualitative approach, the need to implement the manual of processes and procedures was identified, revealing processes that were slowing down operations and overburdening certain roles. Furthermore, customer feedback was incorporated through a PQRS (complaints and suggestions) process, highlighting deficiencies in communication. These issues were addressed and adjusted by introducing flowcharts for a better distribution of responsibilities in each position, leading to operational improvements and positive metrics within six months of implementation.

Keywords: Manual of processes and procedures, Internal Processes, Business performance, PQRS, flow charts.

Resumen:

Este proyecto propone la creación de un manual de procesos y procedimientos para optimizar el rendimiento del departamento comercial de MR Inversiones Inmobiliarias. La propuesta se basa en un análisis DOFA que identifica estrategias necesarias para mejorar la gestión de los procesos internos, considerando métricas como la tasa de radicaciones, las operaciones realizadas y los desembolsos, entre otros indicadores. Mediante un enfoque cualitativo, se identificó la necesidad de implementar el manual de procesos y procedimientos, revelando procesos que ralentizaban la operación y sobrecargaban ciertos roles. Además, se incorporó la retroalimentación de los clientes a través de un proceso de PQRS, destacando deficiencias en la comunicación. Estos problemas se abordaron y ajustaron mediante la introducción de diagramas de flujo para una mejor distribución de las responsabilidades en cada puesto, lo que condujo a mejoras operativas y métricas positivas en un período de seis meses tras la implementación.

Palabras claves: Manual de procesos y procedimientos, Procesos Internos, Rendimiento comercial, PQRS, diagramas de flujo.

1. INTRODUCCIÓN

Muy pocas veces se habla de la superpoblación empresarial que la humanidad está viviendo en este momento. En un mundo con gran competencia empresarial, es importante que cada una de las organizaciones lleve a cabo diversos procesos internos que le permitan tener un control de calidad en cada uno de los productos y servicios que prestan, además de posibilitar la forma de optimizar las herramientas de trabajo y el uso que se le da a las mismas. Para lograr esta optimización en el trabajo, los procesos internos deben encontrarse en manuales prácticos que permitan la consulta permanente por parte de los funcionarios y trabajadores de la empresa, lo que ayudará a mejorar la forma en la que se comprenden los procesos y procedimientos que deben ser llevados a cabo por áreas determinadas de una misma organización (Ordoñez et al., 2016). La implementación de estos manuales no solo denota la comunicación y planeación interna de una empresa, sino que dota a la organización de herramientas que le permiten ser más competentes en la prestación de sus productos y servicios, permitiendo que se vuelvan líderes en los mercados a los que pertenece la empresa.

No obstante, aunque parece que la implementación de un manual de procesos debería ser algo obvio para todas las empresas, o al menos de común conocimiento, constantemente surgen las preguntas sobre cómo es que debe ser implementado un manual de procesos (Vergara, 2007), y exactamente qué debería contener. Si bien los manuales de procesos no son un requisito establecido en las normas internacionales, ni se encuentra reglamentado, es claro que muchas veces son los trabajadores los que proponen la aplicación de un manual de procesos (Zaldumbide, 2019). La aplicación de una herramienta como esta, bien sea de forma tradicional, en papel o aprovechando herramientas ofimáticas digitales; radica en hacer de los procesos de contratación y capacitación de personal algo más rápido y eficiente.

Que una empresa aplique el uso del manual de procesos responde directamente a un control interno y una cultura empresarial saludable, lo que le puede garantizar a la alta gerencia el correcto cumplimiento de los objetivos propuestos para la empresa, además de evidenciar la eficacia en las acciones y actividades asignadas a cada uno de los miembros que conforman la organización (Vivanco, 2017). La importancia de la implementación de este tipo de documentos o herramientas radica en la profesionalización y optimización de procesos que muchas veces terminan siendo burocráticos y restando tiempo para otras tareas más importantes dentro de la empresa. Acciones como la capacitación de nuevos empleados, se verían reducidas en tiempo con la ayuda del manual de procesos, el cual puede aclarar cuáles son las tareas correspondientes de determinada área o cargo dentro de la empresa (Macías et al, 2021), además de facilitar las gestiones de un conducto regular donde se comprenda a quién se debe remitir un trabajador para el cumplimiento de otras tareas y actividades que no correspondan a su puesto.

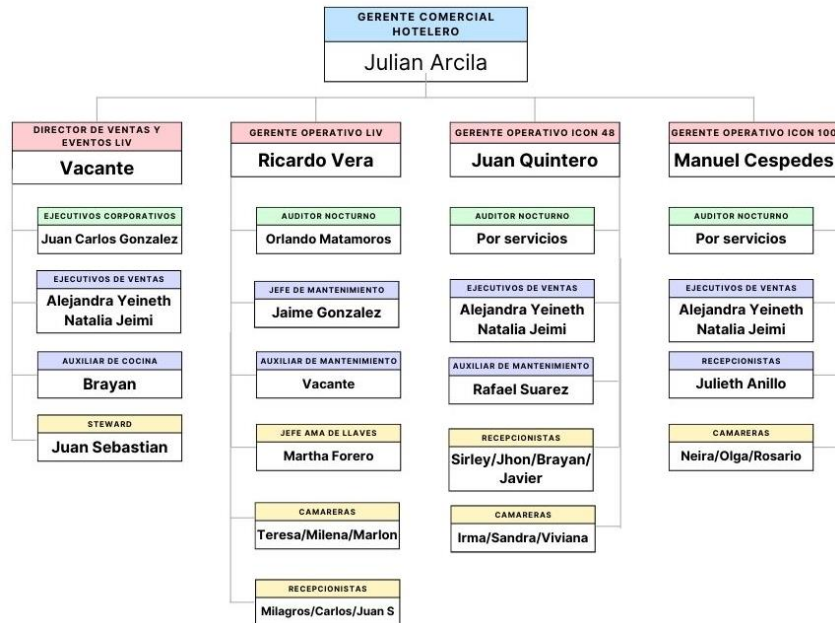
Sin embargo, aunque la implementación de un manual de procesos impacte directamente en los valores de responsabilidad, eficacia, eficiencia y economía de una empresa, al definir macro y micro procesos de acuerdo con normas y leyes constitucionales, evitar duplicidad de funciones en cargos, identificar los insumos y recursos necesarios para llevar a cabo cada proceso y al lograr la definición de un diagrama de flujo dentro de la empresa (Muñoz, 2007). Es preocupante evidenciar que muchas de las empresas constituidas o que funcionan en Colombia carecen de este tipo de documentos, bien sea por falta de conocimiento sobre cómo debe crearse y ponerse en práctica, o simplemente por no darle la relevancia que merece dentro de la constitución de una empresa (Estrada, 2018). Ese es el caso de la empresa MR Inversiones Inmobiliarias Sas, sobre la cual se llevará a cabo la construcción y proposición de un manual de procesos para optimizar el funcionamiento y rendimiento en el área de ventas de esta.

La empresa MR Inversiones Inmobiliarias Sas brinda a los colombianos que se encuentran en el país y en el exterior, soluciones inmobiliarias que cuentan con excelente ingeniería y arquitectura, mientras entregan a sus clientes edificaciones innovadoras, de alta calidad y valorización (mrinversionesinmboliarias.com). Esta empresa, que ha sido por 5 años representante del Banco de Occidente, en el año 2022 invirtió más de \$85.000.000.000 en 327 operaciones de colombianos en el exterior, además de lograr el desembolso de \$60.000.000.000 en el mismo año (ver anexo 1). Al ser una empresa que cuenta con presencia internacional, en más de 54 países gracias a la alianza con el banco de occidente, realizando estudios de orígenes de fondos, ingresos, centrales de riesgos, referenciación, entre otros; es necesaria la implementación de diversas áreas que se encarguen de determinadas actividades y operaciones que permitan el correcto funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, MR Inversiones Inmobiliarias Sas se encarga también del diseño, compra y administración de diversos hoteles a nivel nacional, por lo que sus áreas se dividen en dos teniendo en cuenta las operaciones que deben llevar a cabo, enfocadas en las actividades de la empresa.

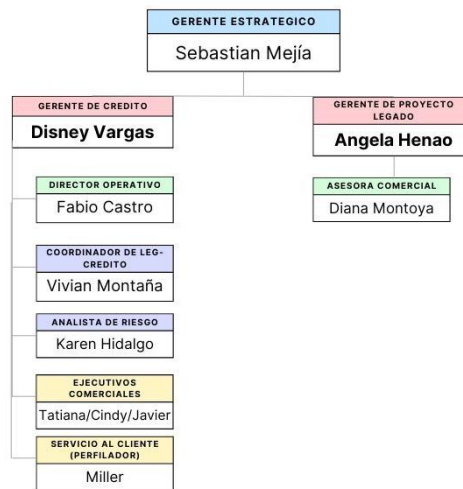
El área propuesta para implementar este proyecto de grado es el área comercial, la cual cuenta con dos secciones, el área comercial inmobiliaria y el área comercial hotelera, como lo demuestra su organigrama:

Organigrama área comercial hotelera



Elaboración propia

Organigrama área comercial inmobiliaria



Elaboración propia

De forma superficial se pueden evidenciar algunos problemas en los organigramas de las áreas comerciales; sin embargo, para poder exponer las debilidades y deficiencias de esta área y cómo podrá mejorarse a través de la aplicación del manual de procesos, se realizó un análisis tipo DOFA en donde “a partir del uso de estudios complementarios como lo son el perfil de amenazas y oportunidades, el perfil competitivo y el benchmarking” (Correa, 2010) se determinarán los procesos a seguir en la creación y propuesta de un manual de procesos:

Análisis DOFA aplicado al área comercial de la empresa MR Inversiones Inmobiliarias Sas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • MR INVERSIONES INMOBILIARIAS cuenta con la alianza directa de los bancos BBVA y Banco de Occidente. • En 2022 se realizaron 229 radicaciones por parte de colombianos en el exterior, lo que dio un monto total en las operaciones de \$62.947.794.000 (Ver anexo 2) • A pesar de tener como competencia directa otras inmobiliarias de renombre como Amarillo o Construcciones Bolívar, MR INVERSIONES INMOBILIARIAS es la única que cuenta con presencia en el extranjero. • La empresa cuenta con estabilidad Económica y sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en los procesos por falta de claridad en la distribución y responsabilidad de las actividades. • Los bancos aliados exigen el uso del manual de procesos y procedimientos, lo cual no existe dentro del área de crédito de la empresa. • Falta de actualización en el organigrama que permita comprender qué cargos se encuentran subordinados y cómo debe ser el conducto regular. La falta de organización dentro del área comercial puede afectar la competitividad de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El sector inmobiliario es uno de los mercados más sólidos en Colombia (Macías y Osorio, 2020), aún después del decrecimiento generado en 2020 y 2021 por la pandemia y las medidas de confinamiento. • La disminución en los precios de vivienda en Colombia (Yanquen et al, 2023) beneficia a MR INVERSIONES INMOBILIARIAS SAS ya sea por el incremento de las inversiones extranjeras, o por el aumento en las ventas de viviendas por parte del área comercial. • El gobierno otorga diversos beneficios tributarios a la industria hotelera desde la crisis económica del sector producida por los efectos de la pandemia en 2020 (San Juan, 2021). 	<p>El aumento de la competitividad en empresas tanto del sector turístico (Sotelo, 2016) como del sector inmobiliario, en donde se aplican prácticas que benefician al talento humano, como es el caso de actividades de cultura organizacional saludable, dentro de las que se destaca el uso del manual de procesos y procedimientos.</p>

Elaboración propia.

Según lo planteado anteriormente en el análisis DOFA, es necesario realizar un cruce de información que permita concretar las estrategias claves para permitir un posicionamiento en el mercado inmobiliario y de inversiones a MR, todo a través del proceso de implementación de un manual de procesos.

FO: En cuanto a su mayor fortaleza MR Inversiones Inmobiliarias debería aprovechar la alianza que tiene actualmente con los bancos BBVA y Banco de Occidente, logrando obtener beneficios de financiamiento preferencial, logrando una capitalización en la disminución en los precios de la vivienda en Colombia. Estos beneficios podrían tener un impacto en la inversión extranjera, donde se logre incentivar a nuevos inversionistas, aumentando las ventas de las viviendas.

FA: Para lograr mitigar las amenazas, MR Inversiones Inmobiliarias debería utilizar la estabilidad económica que mantiene actualmente, además de la sostenibilidad de la empresa, como un respaldo que sea capaz de enfrentar la competitividad en el sector inmobiliario nacional. Esto podría impactar en la mejora de la calidad de los servicios, logrando una mayor inversión y retención de los clientes.

DO: Uno de los problemas más importantes a los que debe hacerle frente MR Inversiones Inmobiliarias es la falta de claridad en los procesos, además de la ausencia del manual de procesos y procedimientos, es por lo que uno de los pasos a seguir más importantes debe ser la creación de un manual de procesos y procedimientos que permita una mayor eficiencia, aprovechando las oportunidades que se están presentando actualmente en el mercado nacional.

DA: Para enfrentarse a las amenazas es necesario que MR Inversiones Inmobiliarias mitigue las debilidades organizativas y de procesos que podrían verse agravadas por la creciente competencia en el sector. Para lograr esto se debe realizar una reestructuración interna de los procesos, que aclare la distribución de las responsabilidades, permitiendo que la empresa aclare algunos aspectos organizativos, que le permita adaptarse rápidamente a los cambios y exigencias del mercado.

Teniendo en cuenta este análisis, se puede determinar que la amenaza registrada en el modelo DOFA pareciera no ser tan grave teniendo en cuenta el contexto de una empresa de reconocimiento nacional e internacional, además de estar respaldada por el Banco de Occidente y contar con la alianza directa de BBVA, teniendo como resultado un gran volumen de inversiones extranjeras. No obstante, esta amenaza hace difícil que la empresa cuente con las herramientas necesarias para lograr una competitividad que le permita mantener determinada posición dentro del mercado, muchas veces quedándose atrás frente a otras empresas de la competencia; en especial si se hace hincapié en el hecho de que el manual de procesos y procedimientos es un requisito para mantener las alianzas estratégicas, posibilitando la posible debilitación de las relaciones comerciales con los socios aliados. Esto hace que MR Inversiones Inmobiliarias sea sobrepasado por empresas de la competencia, tanto en el mercado hotelero como inmobiliario, las cuales sí aplican manuales de procesos y procedimientos, que les permite tomar acciones estratégicas de forma eficaz y óptima.

Algunos de los indicadores que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de implementación de manual de procesos y procedimientos son las cifras del área comercial correspondientes al cumplimiento de las metas propuestas para cada mes, además de la utilidad obtenida durante la operación del área comercial.

Cifras del área comercial de MR Inversiones Inmobiliarias.

Radicaciones	61%
Operaciones	44%
Aprobaciones	15%

Desembolso exterior	42%
Desembolso nacional	24%
Acompañamientos	62%
Monetización	117%

Elaboración propia.

Actualmente el área comercial de la empresa representa las siguientes cifras, las cuales a pesar de ser positivas, se creen han sido impactadas por la falta de un manual de procesos que procure la mejora en el rendimiento de las actividades de gestión interna, es por esto que se plantea que un posible impacto que podría servir como indicador de mejora en las actividades sería el aumento en un 20% de las radicaciones anuales de la empresa.

Teniendo en cuenta las operaciones llevadas a cabo por MR Inversiones Inmobiliarias sas y la distribución de su área comercial, evidenciando además falencias a la hora de distribuir las responsabilidades y actividades de cada cargo de esta área, el presente proyecto se plantea como pregunta problema: **¿Qué cambios y mejoras se pueden lograr o evidenciar por la implementación de un manual de procesos internos en el área de ventas de MR Inversiones Inmobiliarias sas?**

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para poder entender la importancia e impacto que puede tener un manual de procesos y procedimientos dentro de la empresa MR Inversiones Inmobiliarias Sas es importante aclarar, como primera medida, algunos de los conceptos que refieren al manual de procesos y procedimientos. Teniendo esto en cuenta, se plantean los siguientes interrogantes: ¿qué es un manual?, ¿por qué es importante crear un manual de procesos y procedimientos?, ¿por qué es necesario registrar los procedimientos de un área o empresa?; para poder responder después: ¿cómo debe implementarse?, ¿qué se logra con su intervención? Así pues, procederemos a dar una respuesta teórica a las primeras preguntas para después fundamentar las segundas preguntas.

El manual es una recopilación textual, la cual se destaca por recoger de forma minuciosa y detallada, cada una de las instrucciones que deben ser seguidas para realizar actividades determinadas en cierto contexto (Ortiz, 2008). El manual debe ser de fácil comprensión, para que el aprendizaje de estas funciones sea sencillo y claro. Un manual se destaca muchas veces por ser atemporal, de modo tal que cualquier persona interesada en llevar a cabo determinada acción consignada en este texto, pueda hacerlo a pesar de la antigüedad del material bibliográfico.

Ahora bien, para entender a qué se hace referencia cuando se habla de los procesos y procedimientos, se hace necesario hablar de la Ley 87 de 1993, donde se define el control interno en el artículo 1, en el cual se aclara que:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y demás mecanismos de verificación y evaluación que son adoptados por una entidad; con el fin de procurar todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de información y de los recursos, para que se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las

políticas trazadas por la dirección y atención de metas y objetivos previstos. (Ley 87 de 1993, art 1)

Es decir, que la instauración de un control interno requiere de un proceso; es más, el control interno puede y debe ser determinado como un proceso en sí mismo. Los procesos responden como un medio para un fin, es decir, el mapa de ruta que debe ser implementado para alcanzar un objetivo. Los procesos en sí mismos deben ser entendidos como actividades agrupadas que interactúan y se relacionan a través de los recursos, generando rutas que permiten un resultado que a su vez satisface una o varias necesidades (Arroyo y Cañón, 2012). Por otra parte, un procedimiento debe ser entendido como la manera específica en la que debe realizarse una actividad o proceso. Esto quiere decir que un manual no puede ser exclusivamente de procesos o de procedimientos, sino que para que se logra un óptimo control interno es necesario que el manual contemple tanto el proceso como los procedimientos.

Sería congruente preguntarse entonces por qué es pertinente crear un manual de procesos y procedimientos, cuál es realmente su justificación. Asanza et al (2016), determinan que un manual de procesos y procedimientos debe cumplir con las siguientes funciones: identificar las actividades que deben ser realizadas de forma interna en la empresa para lograr los objetivos propuestos, determinar qué actividades deben ser implementadas, modificadas o desechadas teniendo en cuenta los objetivos y requerimientos de la organización; determinar y validar la estructura organizacional interna de un área específica o de la empresa; verificar el correcto orden y funcionamiento de cada una de las actividades asignadas al personal del departamento; mejorar los niveles de productividad de un departamento determinado o de la empresa en general; contar con una guía práctica para la inducción del nuevo personal, puntualizando qué tareas corresponden al cargo asignado.

En este orden de ideas, es necesario puntualizar qué usos o beneficios tiene el manual de procesos y procedimientos dentro de la planeación organizacional. Ruiz Becerra (2022) expone los siguientes: se logra que los procesos de una empresa se fundamenten dentro de un marco administrativo y jurídico; lograr una uniformidad entre los criterios de la empresa para la optimización y las actividades propuestas para un cargo específico; métodos de trabajo estandarizados; desarrollo eficiente de las actividades; que exista un uso correcto de los datos que se manejan dentro de determinada área o cargo; delimitar las funciones o actividades que corresponden a un cargo; mejora en el control administrativo y en la toma de decisiones estratégicas, entre otros beneficios que se reflejarán a largo plazo en el área o departamento en el que se implemente el manual de procesos y procedimientos.

Varios autores e investigadores han tratado de concluir de forma concreta qué deben contener los manuales de procesos y procedimientos que son implementados dentro de una empresa. Rodríguez (2016) destaca que no existe una “uniformidad” en la forma en que deben ser creados los manuales, ya que estos deben responder exclusivamente al área o empresa para la cual se está diseñando el manual; sin embargo, aclara que hay algunos elementos primordiales que no deben ser pasados por alto, entre los cuales recomienda: la identificación de la empresa, el índice, introducción, objetivo del manual, cuál será su alcance, bajo qué políticas se rige, qué área o empresa es responsable de su diseño e implementación; un diagrama de flujo que exponga el funcionamiento de los cargos en un área y la manera en la que se deben llevar a cabo determinadas

actividades; cuál es la estructura procedimental y un glosario que le permita a cualquier empleado comprender lo expuesto por el manual.

Por otra parte, Asanza et al (2016), propone que, si bien el manual sí debe responder a las necesidades estructurales y objetivos de una empresa o área, debe también existir una estructura estandarizada para que cualquier persona pueda tener una familiaridad con la ubicación del contenido consignado dentro del manual. Es así como Asanza et al (2016), plantean la siguiente estructura: identificación de la empresa (debe contener logotipo, nombre, fecha, responsables del diseño del manual y un código); índice del contenido; un prólogo en el cual se describa de forma breve lo que se puede encontrar dentro del manual; qué objetivos tiene; qué área de aplicación tiene; quienes son los responsables de implementar el manual; qué políticas de operación rigen al manual (lineamientos y responsabilidad del personal; conceptos (definiciones de los términos complejos que hayan sido utilizados en el manual); procedimientos (explicación de los procesos) y diagramas de flujo.

Si bien, como se pudo notar, existen diversos procesos para crear un manual de procesos y procedimientos, se podrían agregar otros elementos que muchas veces se pasan por alto y son muy necesarios para la creación de un sistema que permita el correcto funcionamiento de una empresa:

- a) **Perfil del ocupante de un cargo:** debe sintetizar las características ideales del ocupante de un puesto, incluyendo qué formación profesional debería tener, habilidades y conocimientos, además e la capacitación técnica y características sociales y psicológicas (Hernández citado en Berrío y Franco,2021); en un retrato hablado que haga más sencillo el proceso de selección del personal.
- b) **Análisis y descripción de los cargos:** Este es un paso importante en el que se deben categorizar, clasificar y analizar las unidades productivas teniendo en cuenta la carga laboral y la capacidad en recursos humanos con la que cuenta la empresa. Se recomienda que esta sección sea titulada como “descripción de puestos”, en donde se prioricen las labores que corresponden a cada cargo, teniendo en cuenta también el perfil del ocupante. Esta sección ayudará a la delimitación de funciones y responsabilidades, evitando la duplicidad de las funciones y mejorando los sistemas de trabajo, fortaleciendo los programas de capacitación gracias a la claridad en las funciones; además de retribuir de forma adecuada al personal, reconociendo las aptitudes del trabajador (Berrío y Franco, 2012).
- c) **Diseño de cargos:** En esta sección se deberían tener cuatro consideraciones: los objetivos de la organización para la que fue creada el cargo, las consideraciones legales e industriales que tienen en cuenta la forma en la que se debe hacer una tarea de forma eficiente, las cuestiones ergonómicas donde se tienen en cuenta las capacidades físicas y mentales con las que deben contar los trabajadores y las cuestiones de comportamiento, que influyen directamente en la creación de un ambiente y una cultura organizacional que sea amable y adecuada para cada uno de los trabajadores, mejorando su desempeño en el cargo que les corresponde (Berrío y Franco, 2012). Este apartado facilitará el proceso de selección del personal, haciendo más competente el grupo de trabajo de un área o empresa, ya que se seleccionará personal que se encuentre capacitado; permitiendo que la organización o área pueda alcanzar sus objetivos de forma eficiente. Así mismo, se facilitará el proceso de capacitación del

personal, donde ya no se optará por enseñar las aptitudes o herramientas necesarias para cumplir con el cargo, sino que se velará por la constante actualización del personal en nuevas formas de realizar las funciones, que sean más eficientes y que optimicen la operación dentro del área, haciendo la empresa más competente.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que un manual de procesos y procedimientos no puede hacerse de forma aleatoria, sino que debe contar con una serie de fases en el proceso de su creación que den cuenta del conocimiento de las funciones que se deben cumplir dentro de cada área de la empresa por parte de su diseñador, incluso si el manual está enfocado a una sola área de forma exclusiva (Cabra, 2021). Son en total 7 las etapas recomendadas para la elaboración de un manual de procesos y procedimientos, dentro de las cuales se incluye:

Planeación, donde se da el enfoque requerido al manual, identificando los problemas que tiene en ese momento la empresa, o que pueden suceder al momento del diseño del manual, en esta etapa se analizan de forma general los organigramas del área o empresa, los procesos que se llevan a cabo actualmente, y si se han llevado a cabo estudios para realizar un manual de procesos con anterioridad.

Recopilación de datos, es una fase de investigación documental, donde se debe recurrir al archivo de la empresa para conocer la historia del área y la razón de los objetivos de esta; en esta misma fase se puede recurrir a encuestas o entrevistas enfocadas en el área de la empresa o en la organización en general para las que se está haciendo el manual. En esta fase también se hace esencial la observación por parte de los diseñadores, permitiendo la comprobación de los datos y completando la información con el fin de tener todo claro para ponerlo en el manual.

Análisis de datos, esto permitirá que con la información recopilada puedan tenerse en cuenta los diferentes procesos que lleva a cabo el área. Aquí se deben cumplir tres tareas principales, la identificación en la estructura orgánica, la identificación de las actividades y funciones de cada cargo y su respectiva delimitación, y la relación de los puestos de trabajo con elementos materiales (Rodríguez, 2016).

Elaboración del proyecto, esta es la fase de desarrollo, donde se plasmará la información de forma concreta, ordenada y clara, teniendo en cuenta las propuestas de mejora que se hacen al área o empresa para la optimización de las tareas. Aquí se deben tener en cuenta el contenido del manual, como se expuso anteriormente.

Autorización, en esta fase los directivos de la organización deben realizar una revisión exhaustiva del manual, comprendiendo las sugerencias y propuestas de mejora, y aprobándolas para su aplicación.

Implementación, el manual deberá ser distribuido para todos los colaboradores e integrantes de la empresa, explicándoles brevemente su funcionamiento y en qué momento debe ser consultado.

Revisión y modificación, el manual debería ser aplicado durante un periodo de prueba, este plazo deberá ser determinado por los directivos de la empresa o área, para posteriormente realizar

un chequeo que compruebe qué medidas se ajustaron a la necesidad del área, o resolvieron las problemáticas de la empresa, y qué medidas no funcionan o entorpecen la operación. A partir de esta evaluación se realizarán las modificaciones pertinentes para la eventual corrección del manual y su posterior aplicación.

No hay que olvidar que el manual debe ser revisado constantemente, ya que, debido a la actualización de las formas de trabajar para las organizaciones, se hace necesario mantener una actualización de los procesos y procedimientos consignados en el manual.

Una vez aclarado qué es un manual de procesos y procedimientos, debemos responder otras preguntas planteadas al inicio de este apartado: ¿cómo debe implementarse? Y ¿qué se logra con su intervención? Sin embargo, estas preguntas no pueden responderse desde un contexto generalizado, sino que es necesario que sean resueltas en un contexto específico como es el caso de las compañías de inversiones inmobiliarias y hoteleras.

En primer lugar, es importante destacar algunas de las fortalezas expuestas en el análisis DOFA en el diagnóstico de la empresa. El sector inmobiliario, como se resaltó anteriormente, se encuentra recuperándose de una baja porcentual en las inversiones a raíz de la pandemia por COVID-19 que afectó a muchas familias, en especial por las garantías que se ofrecieron a los inquilinos para que no tuvieran que abandonar sus viviendas a pesar de la falta de pago (Macías, 2020). Sin embargo, el sector inmobiliario siempre ha sido uno de los más fuertes dentro de la economía colombiana. Enríquez (2013) apunta a que las alzas en los precios de los inmuebles, en especial en las ciudades principales del país, y en especial en el municipio de Cundinamarca, se debe muchas veces al alto porcentaje de migración interna que existe hacia estas ciudades (Enríquez, 2013). Por otra parte, Santana (2014) destaca que en cuanto inversión extranjera, este sector se ha visto especialmente beneficiado durante los años 2022 y 2023, esto tiene que ver principalmente con la creación de fondos de inversión inmobiliaria, los cuales quitan algunos obstáculos que le causan inseguridad a los inversionistas, debido a la incertidumbre en el mercado de valores, ya que en Colombia estos fondos se encuentran amparados en la legislación de carteras colectivas, instauradas a partir del decreto 2175 de 2007, “que regula la captación de activos para la obtención de resultados económicos” (Santana, 2014). Empresas como MR Inversiones Inmobiliarias se ven beneficiadas por este movimiento en el mercado de la finca raíz, lo que la obliga a mantenerse competitiva frente a otros adversarios que tienen procesos internos claros y concretos, que se actualizan para seguir al tanto de lo que demanda el mercado.

Igualmente, el sector hotelero también hace parte importante de la economía interna en los países, especialmente en países como Colombia, donde se obtiene una alta afluencia de viajeros extranjeros, en especial en temporada alta. Si bien, al igual que al sector inmobiliario, la pandemia afectó la inversión nacional y extranjera, algunas de las políticas implementadas para la reactivación del comercio, como los beneficios tributarios para las empresas hoteleras, han ayudado a que este sector del mercado se reponga (San Juan, 2021). En el caso de MR Inversiones Inmobiliarias es importante tener en cuenta que el sector turístico se ha trasladado al sector electrónico, permitiendo mayor visibilidad a emprendimientos locales o pequeños y medianos empresarios que se dedican al servicio hotelero (Oliveros y Martínez, 2017). Si bien MR Inversiones Inmobiliarias se dedica principalmente al sector de bienes raíces, también es importante denotar que procesos como la migración de extranjeros y la gentrificación beneficia el mercado nacional,

haciendo que las viviendas funcionen muchas veces como casas de alquiler que como hogares establecidos (Sáenz, 2016). Como consecuencia a esto, la industria hotelera mundial ha tenido un alto crecimiento, lo que obliga a que empresas interesadas en posicionarse cuenten con herramientas internas que las hagan competentes. Para el caso de Colombia se estima una inversión extranjera que sobrepase el 10% anual que ha mantenido desde 2004 (Méndez et al, 2018) lo que obliga a que las empresas de este sector presten especial atención en aspectos como la mejora de la calidad, en especial para aquellas organizaciones que no poseen ningún sistema de control interno.

De las ideas anteriormente expuestas se puede concluir que el manual de procesos y procedimientos no solo se hace imperante, sino que obligatorio, para que MR Inversiones Inmobiliarias pueda responder con procesos de calidad a los beneficios que están teniendo ambos sectores económicos. Para demostrar el impacto que puede tener la aplicación de un manual de procesos en el área comercial de la empresa, se realizó una búsqueda bibliográfica que incluyó los términos “manual de procesos”, “sector inmobiliario”, “sector hotelero” y “área comercial”. Existen sobre este tema varios resultados; sin embargo, para este proyecto se tuvieron en cuenta tres trabajos, uno por cada sector y otro del área financiera de una empresa de inversiones inmobiliarias, que ejemplifican los beneficios y procesos que conlleva la implementación del manual de procesos y procedimientos en el área comercial.

Arroyo y Cañón (2012), realizaron un diseño de un manual de procesos y procedimientos para la división financiera de Araujo y Segovia S.A. En este trabajo problematizaron el hecho de que la empresa aún no había creado un manual de funciones y procedimientos, ya que venía de ser una empresa familiar y consideraban que no era necesario, ya que su conocimiento era netamente empírico. Para esto Arroyo y Cañón (2012), realizaron procesos de análisis y observación de la distribución de la empresa, en especial del área financiera o de cartera, en donde se encontraba la mayor incidencia de problemáticas y procedimientos duplicados. Como resultado obtuvieron un manual de procesos y procedimientos, en donde plantearon un organigrama y describieron cada uno de los puestos y cargos que correspondían al área financiera, caracterizando el perfil de quienes debían ocupar estos cargos, además de delimitar sus funciones y tareas. Con esto se logró una optimización del área financiera, donde se concluyó que esta área es un punto neurálgico para la empresa, ya que es necesario que los colaboradores puedan identificar plenamente cada uno de los procesos para poder estandarizar las actividades y optimizarlas (Arroyo y Cañón, 2012).

Sánchez (2022), realizó la propuesta de un manual de procesos en el área de Control y Gestión Inmobiliaria Administración propia para el estado integral de resultados de shopping de la empresa Cencosud Colombia, en donde realizó un análisis completo de la empresa a partir de matrices como MEFE, MEFI, PEYEA, PESTEL y DOFA, teniendo en cuenta así mismo el entorno y contexto empresarial, además de sus recursos de infraestructura y de personal. Es así como se trabajó en dos niveles, uno interno y uno externo, para poder determinar la metodología con la que se debía avanzar el proyecto y finalmente la creación de un manual de procesos y procedimientos que se encontrara actualizado y permitiera una comprensión del estado integral de resultados. Dentro del manual propuesto se utilizaron diagramas de flujo, gráficas y ejemplos visuales que permitieran a los trabajadores una fácil comprensión de las tareas que debían llevar a cabo. Finalmente, Sánchez (2022) concluye que el manual de procesos y procedimientos debe ser entendido como respuesta a una problemática identificada al interior de una organización y que

obedece principalmente a la falta de actualización de las tareas y los cargos, siendo necesario estandarizarlos de manera periódica.

En el caso del área hotelera, Hoyos (2010), propone la creación de un manual de procesos administrativos para La Riviera Hotel. La elaboración de este manual se encuentra establecida por modelos anteriormente estandarizados que sirvan en función del cumplimiento de ciertos parámetros y actividades que deben ser llevadas a cabo de forma interna en una empresa hotelera. Para este manual se problematizan los procesos administrativos y se distribuyen en subprocesos, como lo son los cobros de cartera, la auditoría de las habitaciones, las ventas, la selección de personal y la coordinación del personal, para poder ejemplificar cada uno de estos subprocesos se lleva a cabo la elaboración de diversos diagramas de flujo que son claros y congruentes con las funciones y tareas que deben ser llevadas a cabo por cada área. Como conclusión Hoyos (2010) destaca que un correcto seguimiento del manual de procesos y procedimientos se verá reflejado en el aumento del compromiso de los trabajadores para el desarrollo de las tareas y actividades, lo que garantizará mejores resultados administrativos que beneficiarán a la empresa.

Como se puede observar, cada uno de estos trabajos destaca la importancia de la implementación del manual de procesos en las áreas correspondientes, en cada uno de los sectores del comercio al que responde las empresas objeto de estudio. MR Inversiones Inmobiliarias tiene como responsabilidad aplicar estas herramientas para poder destacarse en ambos mercados, y seguirse posicionando como una empresa confiable a nivel nacional e internacional.

Con respecto a las estrategias que pueden ser utilizadas para la elaboración del manual de procesos y procedimientos, se recogieron algunas de las planteadas por diversos autores, para ser revisadas y aplicadas en el caso de MR Inversiones Inmobiliarias.

- a) Análisis de procesos: A través de un diagnóstico y análisis se podrán comprender los procesos internos de determinada área o empresa de inicio a fin (Beltrán et al, 2022)
- b) Diagramas de flujo: Se realiza un mapeo visual sobre los procesos llevados a cabo dentro de un área de la empresa como la resolución de problemas, el seguimiento y evaluación; identificando retrasos gracias a posibles cuellos de botella o procesos que no se estén llevando a cabo correctamente. (Panorama, 2020).
- c) Entrevistas y encuestas: Este instrumento permite conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa (Barquero et al, 2021)

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de manual de procesos que tenga en cuenta las actividades internas del área de ventas, permitiendo la mejora en el rendimiento, aumentando un 20% las radicaciones realizadas por el área comercial en un plazo de seis meses desde su aplicación.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Realizar un diagnóstico sobre los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro del área de ventas, determinando qué fallas existen en los procesos que no permiten llevar a

- cabo actividades eficientes, esto con el fin de optimizar tiempos de procesos y capacitaciones e identificar si existen funciones duplicadas o que varios funcionarios la llevan a cabo.
2. Determinar las fallas que son percibidas de forma externa a través de un proceso de PQRS en donde se puedan detectar las inconformidades o sugerencias de los clientes, con el propósito de mejorar la tasa de conversión de leads para el año 2024.
 3. Crear un diagrama de flujo que permita entender la forma en la que se desarrollan los procesos internos del área de ventas en el plazo de un mes de trabajo, este contará con la descripción detallada de las tareas completas del funcionario, los tiempos que requiere cada uno de estos procesos, el cómo se desarrolla cada uno y la frecuencia de implementación.

4. METODOLOGÍA

La metodología propuesta para la realización de este proyecto es principalmente cualitativa, lo que quiere decir que recoge ciertas técnicas de recolección, modelos de análisis y teorías que privilegian el significado de los resultados obtenidos (Sánchez, 2005). Se determina el uso de esta metodología ya que los objetivos están planteados a partir de la revisión de la teoría obtenida a través de fuentes secundarias como lo son el uso de bases de datos universitarias y la búsqueda de textos académicos, tesis y artículos que hicieran referencia a la importancia de la creación de los manuales de procesos en la industria empresarial colombiana.

En el caso del primer objetivo la metodología cualitativa recae en los procesos de observación, recolección, diseño y análisis de los procedimientos llevados a cabo por el área comercial de la empresa, lo cual mostrará un avance importante en donde se puedan detectar de forma correcta las fallas internas del área, los doble procesos las responsabilidades subrogadas, además de otras implicaciones que no permiten el avance óptimo de la operación.

En el segundo objetivo no se descarta el uso de un componente mixto, el cual sirve como una perspectiva integradora de los componentes de investigación, donde se busca un complemento metodológico con los datos obtenidos tanto de forma cuantitativa como cualitativa (González y Ricalde, 2021) en el cual se tengan en cuenta las estadísticas y porcentajes obtenidos a partir del diseño de una encuesta guiada a la recolección de PQRS que permita conocer las apreciaciones que puedan tener los clientes más distinguidos de MR Inversiones Inmobiliarias a nivel interno.

Herramientas como el diagrama de flujo aplicadas en el tercer objetivo refieren exclusivamente a un componente cualitativo; sin embargo, no se descarta el uso de un componente mixto, en donde a través de KPIs, estadísticas y porcentajes pueda evidenciarse el impacto de la implementación de un manual de procesos dentro del área de ventas de una empresa.

Finalmente, la metodología propuesta para el desarrollo de este proyecto está compuesta por una secuencia de pasos o procesos que permitirán llevar a cabo labores de investigación que permitan dar respuesta a la pregunta problema y una solución a cada uno de los objetivos

propuestos, determinando la importancia de la creación y puesta en práctica de un manual de procesos en cualquier empresa que haga parte de la industria colombiana.

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico sobre los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro del área de ventas, determinando qué fallas existen en los procesos que no permiten llevar a cabo actividades eficientes, esto con el fin de optimizar tiempos de procesos y capacitaciones e identificar si existen funciones duplicadas o que varios funcionarios la llevan a cabo.

El procedimiento determinado para el diagnóstico y la recolección de información sobre los procesos y actividades desarrollados dentro de la empresa es el levantamiento de procesos, el cual es definido por García Cruz (2013) como el medio para establecer la información apropiada para generar una propuesta de implementación, obteniendo indicadores y documentación correspondiente para lograr encontrar las fallas en las que podría estar recayendo MR INVERSIONES INMOBILIARIAS SAS, y cuáles serán las nuevas propuestas para mejorar estas problemáticas.

Para el levantamiento de procesos se proponen seis preguntas: el qué, cómo, cuándo, dónde, porqué y quién; donde se determinará la importancia del procedimiento dentro de la empresa, quién está encargado de las actividades de este proceso, cuáles son y qué fallas o errores existen.

Para realizar este levantamiento de procesos se llevaron a cabo tres sesiones semanales de dos horas, en las que se entabló un diálogo con cuatro funcionarios de MR INVERSIONES INMOBILIARIAS SAS del área comercial, con el propósito de identificar algunos de los procesos que tenían que llevar a cabo en cada uno de sus cargos.

La primera área en la que se realizó el levantamiento de procesos fue en gestión de crédito.

Tabla 1. Creación y asignación de clientes.

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Gerente de crédito (Disney Vargas) y director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Creación y asignación de clientes
QUÉ	Es el insumo primario de la operación, es decir, MR INVERSIONES INMOBILIARIAS depende de los clientes para llevar a cabo la operación.
COMO	-Se recibe una información que puede provenir de diversas fuentes (banco, constructoras, freelance, canal digital, referido cliente, correo electrónico y WhatsApp o la gerencia comercial), donde se especifica nombres, teléfono de contacto, correo electrónico, detalle de la inversión (valor del inmueble, monto de crédito). -Después se ingresa al CRM ZOHO ONE, para realizar la creación en el módulo de candidatos (subtitulo de la página oficial de ZOHO ONE), donde se inicia desde "crear candidato" acá se diligencia la información del cliente, finalizando así en el botón guardar, el cual se encuentra en la parte superior derecha.

	<ul style="list-style-type: none"> - Este cliente lo gestiona un ejecutivo comercial, realizando un perfilamiento y una recolección documental. -Una vez se contacta al cliente, se informa a la fuente (banco, constructoras, freelance) el perfil y avance del cliente. -El director operativo realiza seguimiento diario de los clientes, y semanalmente se realiza una revisión detallada cliente por cliente (<u>one to one</u>), donde se reúne con cada uno de los ejecutivos para el análisis de los clientes gestionados.
CUANDO	Todos los días de la semana, es la primera actividad que se realiza, en 3 cortes, 7:30 am-11:00 am- 2:00 pm
DONDE	En la oficina de MR INVERSIONES INMOBILIARIAS.
POR QUÉ	Para captar clientes, y así cumplir las metas propuestas por gerencia general, y el presupuesto de la unidad de crédito.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Revisión de correos.

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Revisión de correos
QUE	Se revisan uno a uno los correos ingresados
COMO	<ul style="list-style-type: none"> -Se ingresa a Outlook 365 -Se ingresa al correo director@mrinversionesinmobiliarias.com -En bandeja de entrada se revisan uno a uno los correos del día -Hay correos que son de carácter inmediato para el director operativo, a los cuales se les da una respuesta inmediata. También se gestionan los correos que no han tenido una respuesta por parte de la fuente (bancos, constructoras, freelance), y por último se realiza apoyo en correos de los ejecutivos comerciales (analista de crédito y coordinador de organización)
CUANDO	Todos los días de la semana, en 4 cortes, 7:30 am-11:00 am-2:00 pm-4:00 pm
DONDE	Correo electrónico
POR QUÉ	Obtener una buena comunicación, y respuesta asertiva con las fuentes (bancos, constructoras, freelance) y entre los diferentes departamentos internos de la empresa MR.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia.

Tabla 3. Llamadas y chat de WhatsApp

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Llamadas y chat de WhatsApp

QUE	Se hace uso del teléfono corporativo de la empresa
COMO	-Se realizan llamadas comerciales a clientes potenciales, para persuadir y convertir los clientes, en créditos hipotecarios y monetizaciones. -Se revisa WhatsApp, se da respuesta vía texto y por llamada de WhatsApp. -Por este medio se hace seguimiento comercial a los clientes nuevos o inactivos. -De los clientes que están interesados en iniciar o retomar proceso se da pasa al procedimiento de creación y perfilación de clientes.
CUANDO	Todos los días de la semana, en 4 cortes, 7:30 am-11:00 am-2:00 pm-4:00 pm
DONDE	WhatsApp Bussiness
POR QUÉ	Para apoyar el proceso comercial de radicaciones de crédito.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia.

Tabla 4. Actualización de radicaciones y acompañamientos.

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Actualización de radicaciones y acompañamientos.
QUE	Mantener al día la data de radicaciones y acompañamientos en el drive del CRM ZOHO (sheets)
COMO	-Se confirma con la analista de crédito, las radicaciones y el estado de cada solicitud de radicación. -Con base a la información de la analista de crédito, se suministra la información al CRM ZOHO (sheets) -Mantener un control de actualización de la data de radicaciones y acompañamientos.
CUANDO	Dos días a la semana, una hora cada día.
DONDE	En la oficina de MR
POR QUÉ	Para informar a la gerencia general el avance de las metas mensuales
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia

Tabla 5. Monetización

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Monetización
QUE	Es un producto de envío de divisas del extranjero, con el único fin de compra de vivienda en Colombia.
COMO	-Se realiza una gestión comercial, se atiende a un cliente por llamada telefónica o texto por WhatsApp, con el fin de indicarle paso a paso el proceso de monetización. -El director operativo se presenta con el cliente, se da una breve introducción de la

	<p>empresa, y se explica el proceso.</p> <p>-Proceso de monetización: el cliente realiza una transferencia a una cuenta de compensación de la empresa en el banco BBVA Colombia, esta transferencia llega en dólares, de 24 a 48 horas se valida con banco, el ingreso de los recursos a la cuenta, una vez este el dinero en la cuenta se llama a banco en tiempo real, para negociar la TRM del día, una vez se hace el cambio de moneda de dólares a pesos, se procede a enviar los recursos a la promesa compraventa o encargo fiduciario según sea el caso de la compra.</p> <p>-Para finalizar el proceso, se le envía al cliente comprobante de la transferencia realizada con el soporte de la monetización (TRM negociada).</p>
CUANDO	Tres días a la semana, se realiza gestión intercalada
DONDE	En la oficina de MR
POR QUÉ	Para aumentar los ingresos de la empresa y lograr las metas establecidas.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia

Tabla 6. Control de equipo de crédito.

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Control de equipo de crédito
QUE	Manejar el recurso humano del equipo de crédito, estableciendo parámetros de control.
COMO	<p>-Rectificar que el personal cumpla con su horario laboral (7:30 am-4:30 pm, 8:00 am-5:00 pm), se realiza un conteo visual para confirmar asistencia.</p> <p>-A las 7:30 am se validan las tareas de los ejecutivos, luego en el primer corte (12:30) se revisan que tareas han sido ejecutadas, y en el segundo corte (4:00 pm) se revisan que todas las tareas hayan sido culminadas.</p> <p>-Para finalizar, en cuanto al tema de incapacidades y permisos, el director operativo es la persona autorizada para aprobar dichas solicitudes o tomar acciones en caso de necesitarla.</p>
CUANDO	Todos los días de la semana
DONDE	En la oficina de MR
POR QUÉ	Para tener un control y una cultura organizacional dentro de la empresa.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia.

Tabla 7. Comisiones

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Comisiones

QUE	Pagos que se le realiza a ejecutivos comerciales por convertir clientes y cumplir con las metas establecidas.
COMO	-Se revisan las radicaciones del mes, con los comprobantes de acompañamiento, se diligencia un formato en Excel en el cual se refleja el ingreso a la empresa y el valor a pagar al ejecutivo comercial. -Se confirma la información de los soportes de pago con el formato de Excel y se da aprobación y visto bueno, por parte de la dirección operativo y comercial.
CUANDO	Los días 5 de cada mes
DONDE	En la oficina de MR
POR QUÉ	Para incentivar la colocación y aprobación de créditos para colombianos en el exterior.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia.

Tabla 8. Metas, presupuesto, radicaciones y aprobaciones.

GESTIÓN DE CRÉDITO	
RESPONSABLE	Director operativo (Fabio Castro)
PROCEDIMIENTO	Metas, presupuesto, radicaciones y aprobaciones.
QUE	Revisión de los resultados y comparación con los objetivos fijados por la gerencia general, procurando la preservación de la empresa a corto, mediano, y largo plazo.
COMO	-Según los indicadores del año anterior, se proyectan metas con un crecimiento entre un 20% y 30% establecidos por la gerencia general. -Se lleva un control de las radicaciones, para así generar un avance en las aprobaciones. -Se debe tener el detalle de cada uno de los clientes radicados, para controlar la operación, y lograr concretar al cliente de inmediato. -Se establece una meta semanal por cada uno de los ejecutivos para el cumplimiento mensual del presupuesto.
CUANDO	Todos los días de la semana
DONDE	En la oficina de MR
POR QUÉ	Para que la empresa crezca con la proyección implementada por la gerencia general.
QUIÉN	Director operativo (Fabio Castro)

Elaboración propia.

En el análisis de los procesos correspondientes al área de gestión de crédito se encuentran varias fallas, la que más se destaca es la cantidad de tareas y procesos que se encuentran a cargo del director operativo, donde no se observa una distinción entre las actividades de gran importancia, ni un manejo en los horarios y el tiempo de cada uno de estos procesos. Muchos de los procesos aquí reportados se realizan de forma simultánea, lo que ralentiza la operación, quitándole prioridad a otros procesos importantes como lo es la monetización, o la creación y registro de clientes. Se observan algunas oportunidades de mejora, como la posibilidad de delegación de los procesos a un asistente operativo, o la reasignación de horarios, procurando que las actividades no se ejecuten al mismo tiempo, posibilitando un plan de acción que tenga en cuenta la prioridad de los procesos.

Dentro del área de gestión de crédito se encuentran también los procesos de gestión comercial, los cuales se caracterizarán a continuación:

Tabla 9. Bancos.

GESTIÓN COMERCIAL	
RESPONSABLE	Gerente comercial (Disney Vargas)
PROCEDIMIENTO	Bancos
QUE	Es la búsqueda de nuevos aliados para lograr la recolección de clientes nuevos.
COMO	<ul style="list-style-type: none"> - Se contacta gerentes de zona (jefes de los gerentes de vivienda), que crean una conexión con los gerentes de vivienda. -Se realiza una capacitación a todos los gerentes sobre el tema de colombianos en el exterior, donde se abordan diferentes temas (tipos de clientes, remesas recibidas, procesos de monetización y crédito hipotecario, estrategia de valorización del dólar, resultados trimestrales y mensuales por zona) -Después de realizar capacitaciones se crea sinergia para la relación de clientes, por medio de un plan de trabajo, donde el primer paso es recibir a los clientes por correo electrónico, después se crea la ficha del cliente en el <u>CRM</u>, después un ejecutivo queda asignado en el CRM y ya el ejecutivo se encarga de realizar la gestión y de retroalimentar la conversación con el cliente al gerente. -Se reporta informe mensual de gestión de clientes a los gerentes de zona, por correo o en un comité llamado éxito, donde se realiza una intervención de 10 minutos.
CUANDO	Todos los días, se gestiona una zona diferente (Bogotá, costa, eje cafetero y Medellín, Cali, Santander) donde se tiene contacto mínimo de 3 gerentes.
DONDE	De modo remoto, contacto por teléfono, reuniones virtuales, mensualmente se visita una zona con agenda planeada de visitas a constructoras, de 2 a 3 días consecutivos.
POR QUÉ	Es la forma de captar y llevar clientes a la empresa
QUIÉN	Exclusivamente y única responsable la gerente comercial (Disney Vargas)

Elaboración propia.

Tabla 10. Freelancers.

GESTIÓN COMERCIAL	
RESPONSABLE	Gerente comercial (Disney Vargas)
PROCEDIMIENTO	Freelancers.
QUE	Buscar asesores externos que nos entreguen clientes a cambio de una comisión.
COMO	<ul style="list-style-type: none"> -Se buscan los asesores de 3 maneras, los que ya existen en la empresa y están inactivos, los que trabajan con el banco de occidente, y los que recomiendan por referidos de relaciones comerciales por la gerencia general. -Se vinculan todos los asesores por medio de una reunión virtual o presencial, donde el asesor presenta su modelo de trabajo comercial y MR presenta de igual forma sus condiciones de trabajo, después se definen los acuerdos. Para formalizar la vinculación se crea un contrato de corretaje, se solicita el RUT, y la cedula. - Una vez ya estén vinculados los asesores y habilitados, cada asesor por medio de un enlace, el cual les proporciona la gerente comercial, adjuntan los datos de los clientes y por último se almacenan en el CRM. -Cada mes se entrega individualmente a cada freelance, un informe del estado

	(interesado, radicado, aprobado, sin contactar, descartado) de cada cliente gestionado. - Una vez sea exitoso y desembolsado el proceso del cliente, se continua en el proceso de facturación para concluir con su debida comisión.
CUANDO	Dos veces a la semana, en jornadas de dos horas
DONDE	Modo remoto, virtual, y presencial muy poco.
POR QUÉ	Los freelances presentan clientes en su mayoría efectivos.
QUIÉN	Gerente comercial (Disney Vargas)

Elaboración propia.

Tabla 11. Constructoras.

GESTIÓN COMERCIAL	
RESPONSABLE	Gerente comercial (Disney Vargas)
PROCEDIMIENTO	Constructoras
QUE	Buscar constructoras con proyectos en venta que se relacionan con las necesidades del colombiano en el exterior.
COMO	-La gerente comercial se encarga de gestionar constructoras que ya tiene relación con MR, de igual forma se buscan nuevas constructoras por medio de relación comercial del banco de occidente, y se visitan en conjunto las constructoras. - Una vez se tenga la constructora, se programa capacitaciones de los siguientes temas (tipos de clientes, colombianos en el mundo, remesas recibidas, procesos de monetización y crédito hipotecario, estrategia valorización del dólar, resultados trimestrales y mensuales por zona). -Una vez se crea sinergia con la constructora, se les manda un link para que adjunten los clientes potenciales, o por correo electrónico la relación de clientes masivo (base de datos). -Cada semana se entrega individualmente a cada constructora un informe de estado (interesado, radicado, aprobado, sin contactar, descartado) de cada cliente gestionado.
CUANDO	Dos días a la semana
DONDE	Oficina MR, salas de ventas
POR QUÉ	Las constructoras tienen el producto final de los clientes potenciales
QUIÉN	Gerente comercial (Disney Vargas)

Elaboración propia.

En los procesos de la gestión comercial puede observarse un balance más adecuado de las actividades, especialmente si se tiene en cuenta que estos procesos tienen una carga muy alta dentro de la empresa, ya que es la forma en que se mantiene MR INVERSIONES INMOBILIARIAS, a través de la obtención de clientes, socios y aliados. Sin embargo, se observa que en la mayoría de los procedimientos existen numerosos procesos, que alargan aún más el trabajo. Una posible mejora sería la optimización de los procesos, realizando actividades más eficientes, que permitan acortar el tiempo en el que se desarrolla el proceso, por otra parte, estos subprocesos podrían ser delegados a un asistente comercial que pueda agilizar los trámites y actividades de modo tal que la carga para la gerente comercial sea menor.

La segunda área que se revisó fue la de gestión de talento humano liderado por la gerente de talento humano Yolima Ducón.

Tabla 12. Nómina

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
RESPONSABLES	Asistente de talento humano (Estefanía Mancipe)
PROCEDIMIENTO	Nómina
QUE	Recolectar la información para elaborar la nómina y transmitirla a la jefe de contabilidad y al programa Zeus
COMO	<ul style="list-style-type: none"> -El 24 de cada mes se envía un correo a los líderes para recordar el envío de novedades en los hoteles, con copia a tesorería para saber el monto de las comisiones de los ejecutivos comerciales de crédito y ejecutivos de ventas de hoteles. -El 25 se consolidan las novedades en un formato de Excel “novedades de nómina” -Se deben ingresar al <i>Sistema Zeus</i> el contrato de los nuevos colaboradores que se hayan vinculado a la empresa durante el mes. -Se realiza una pre nómina o preliquidación con la <u>gerente de talento humano</u> para verificar que la información este correcta. -Luego de estar totalmente revisada con los soportes correspondientes (incapacidades, horas extras, vacaciones, ausentismos, descuentos, en general novedades del período. -Cuando se realiza un descuento al colaborador debe registrarse en un formato de “<i>autorización de descuentos de nómina</i>”. -Se entrega a la Gerente de contabilidad toda la nómina ya revisada con los soportes de <u>devengos</u> y <u>descuentos</u> para su aprobación final y posterior pago por tesorería. -El pago final de la nómina es revisado, aprobado y cancelado por la gerencia general.
CUANDO	Mensual
DONDE	Programa Zeus
POR QUÉ	Porque se requiere pagar el salario de los colaboradores
QUIÉN	Asistente TH

Elaboración propia.

En el caso de la gestión de talento humano se evidencia una buena distribución del proceso de nómina; sin embargo, esta escasez de procesos podría amenazar este cargo, por lo que una solución sería delegar algunos de los procesos de la gestión de crédito que tengan que ver con la gestión y la administración del talento humano, de modo tal que libere las responsabilidades del director operativo y se compensen las responsabilidades del cargo de asistente de talento humano.

La última área de gestión que se revisó fue la de perfilación de clientes.

Tabla 13. Gestión de clientes e inmuebles.

PERFILACIÓN DE CLIENTES	
RESPONSABLES	Perfilador de clientes (Miller Narváez)

PROCEDIMIENTO	Gestión de clientes e inmuebles
QUE	Brindar acompañamiento a los clientes, en cuanto al proceso de definir el inmueble de su interés.
COMO	-Revisar la base de datos (MR, equipo comercial) de clientes sin inmuebles, se contacta cada cliente vía llamada, WhatsApp, correo, se identifica los criterios de búsqueda de cada cliente (monto del inmueble, inversión o para habitar el inmueble, ciudad donde está interesado invertir, si cuenta con la cuota inicial, si el inmueble es nuevo o usado), luego de esta gestión, se contactan los diferentes aliados de MR (constructoras e inmobiliarias), posterior a esto se triangula una llamada entre el ejecutivo comercial del aliado, el cliente interesado, y Perfilador de clientes, en esta llamada se validan los inmuebles o proyectos que se ajusten a los criterios del cliente, una vez que el cliente define el inmueble, el aliado entrega el contrato de compraventa para así adjuntarlo al área de legalización para el posterior desembolso.
CUANDO	Todos los días a la semana
DONDE	Oficina MR
POR QUÉ	Para agilizar el proceso de desembolso de los créditos aprobados
QUIÉN	Perfilador de clientes (Miller Narváez)

Elaboración propia.

Tabla 14. Recuperación de clientes perdidos.

PERFILACIÓN DE CLIENTES	
RESPONSABLES	Perfilador de clientes (Miller Narváez)
PROCEDIMIENTO	Recuperación de clientes perdidos
QUE	Identificar los clientes cerrados (dejaron el proceso sin finalizar) de años anteriores para recuperarlos y retomar el proceso.
COMO	-Se ingresa al CRM de MR, se filtran los clientes con la etiqueta (cliente perdido), luego se identifica el motivo por el cual el cliente desistió del proceso, se realiza una llamada al cliente con el objetivo de recuperar el mismo, posterior a esto se crea una nota en el CRM con la hora y fecha del contacto del cliente demostrando el interés de retomar el proceso, luego se crea tarea en el CRM y para finalizar, se envía un correo al director operativo, copiando los correos de gerencia comercial y gerencia de MR, solicitando la asignación de un ejecutivo comercial para retomar el proceso del cliente.
CUANDO	Media jornada todos los días a la semana
DONDE	Oficinas de MR
POR QUÉ	Se realiza la gestión con el fin de recuperar negocios con los clientes que desistieron en años anteriores.
QUIÉN	Perfilador de clientes (Miller Narváez)

Elaboración propia.

Al igual que en el caso del procedimiento de nómina, en el caso de la perfilación de clientes se detecta una falencia con relación a la conexión de procesos que podría tener a cargo el perfilador de clientes, ya que este podría colaborar en el área de gestión de crédito, con el procedimiento de correos, o de creación y asignación de clientes.

Objetivo específico 2: Determinar las fallas que son percibidas de forma externa a través de un proceso de implementación de PQRS en donde se puedan detectar las inconformidades o sugerencias de los clientes, con el propósito de mejorar la tasa de conversión de clientes para el año 2024.

Al momento de la realización de este proyecto, varios de los funcionarios entrevistados para el levantamiento de procesos detallaron el hecho de que no existe una mesa de atención al cliente, ni la implementación de un formulario o buzón de PQRS, por lo que no hay un registro de las fallas detectadas por los clientes de forma externa. Teniendo esto en cuenta, se creó una encuesta a través de los formularios de Google que fue enviada a tres de los clientes más importantes de la empresa. La encuesta tenía las siguientes preguntas:

Califique de 1 a 10, donde 1 es muy malo y 10 excelente, los siguientes procesos realizados por parte de la empresa.

- ¿La información por parte del ejecutivo que llevó su proceso fue clara desde el principio?
- ¿La documentación solicitada fue de fácil acceso?
- ¿El ejecutivo comercial tuvo una buena comunicación y aclaró sus dudas durante el proceso?
- ¿Tuvo el acompañamiento adecuado en todo el proceso de legalización?
- ¿La información por parte del coordinador de legalización fue clara y concisa desde el inicio?

Según los resultados obtenidos (revisar anexo 3 a 7), se observa en general una percepción bastante positiva por parte de los clientes; sin embargo, sí hay aspectos a mejorar, como es el caso de la accesibilidad a la información y la documentación, además del proceso de comunicación y asesoramiento por parte de los funcionarios que ofrecen el acompañamiento. Estos dos aspectos son realmente importantes en el proceso de fidelización de los clientes y de obtención de nuevos clientes, por lo que es necesario poner en consideración la importancia de la creación de un cargo que se encargue de la obtención de las PQRS por parte de los clientes, que permita un monitoreo y una mejora continua de los procesos internos llevados a cabo por el área comercial.

Teniendo esto en cuenta se propone la creación de una mesa de servicio al cliente, en donde se tengan en cuenta seis estándares esenciales sobre el servicio al cliente, los cuales fueron propuestos por Sepúlveda (2015), teniendo como referencia al investigador Christopher Martin. Estos puntos son:

- Ciclo de atención de respuesta.
- Limitación de la cantidad de PQRS.
- Frecuencia de la llegada de los PQRS.
- Confiabilidad de la solución.
- Documentación.
- Apoyo técnico.

Teniendo esto en cuenta, y cotejándolo con las observaciones obtenidas por parte de los clientes se determina que es de vital importancia implementar los PQRS para mejorar el

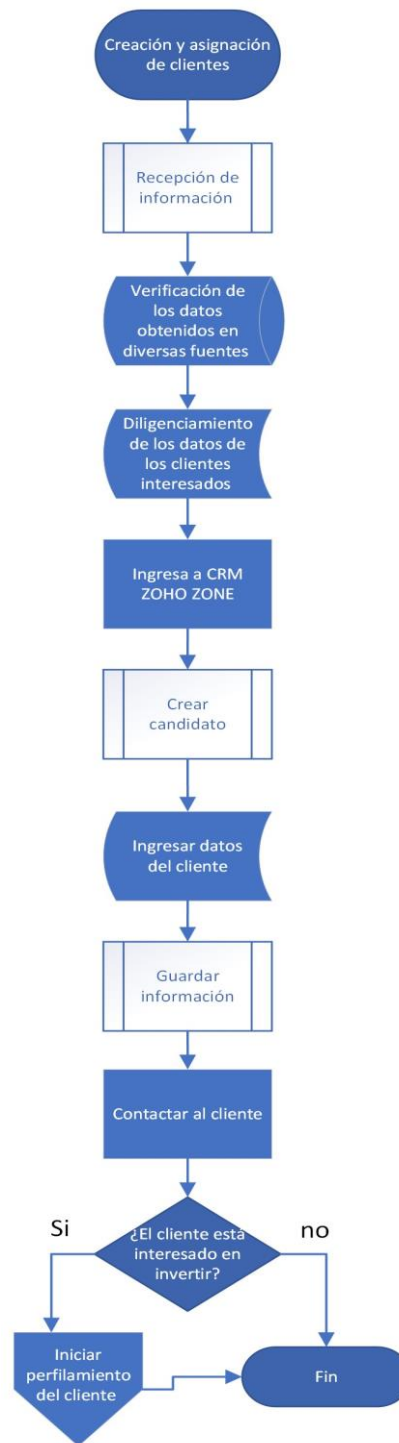
rendimiento del área comercial de MR Inversiones Inmobiliarias. Para esto se propone realizar una implementación de un formulario de PQRS de forma virtual, en donde se promueva la participación de los clientes para poder obtener esta retroalimentación; además es necesario capacitar el personal de la compañía para que comprendan la importancia de la gestión y el control de las PQRS. Igualmente, Pallares et al (2021), proponen que la implementación de las PQRS dentro de una empresa puede mejorar los tiempos de los procedimientos, además de aumentar la tasa de conversión de leads en comparación a la obtenida en 2023.

Objetivo específico 3: Crear diagramas de flujo que permitan entender la forma en la que se desarrollan los procesos internos del área de ventas en el plazo de un mes de trabajo, este contará con la descripción detallada de las tareas completas del funcionario, los tiempos que requiere cada uno de estos procesos, el cómo se desarrolla cada uno y la frecuencia de implementación.

Para poder desarrollar este objetivo se tuvieron en cuentas las fallas encontradas en los procesos y procedimientos analizados en el primer objetivo, correlacionándolo con las apreciaciones obtenidas por parte de los clientes en el segundo objetivo, de esta forma se pudo determinar la prioridad de los procesos, si los mismos se correlacionaban entre sí o dependían uno del otro, con el fin de terminar los cuellos de botella y la demora en procesos importantes. Siendo así se determinaron los siguientes diagramas de flujo, los cuales fueron clasificados según el cargo o responsable de llevar a cabo dichos procesos.

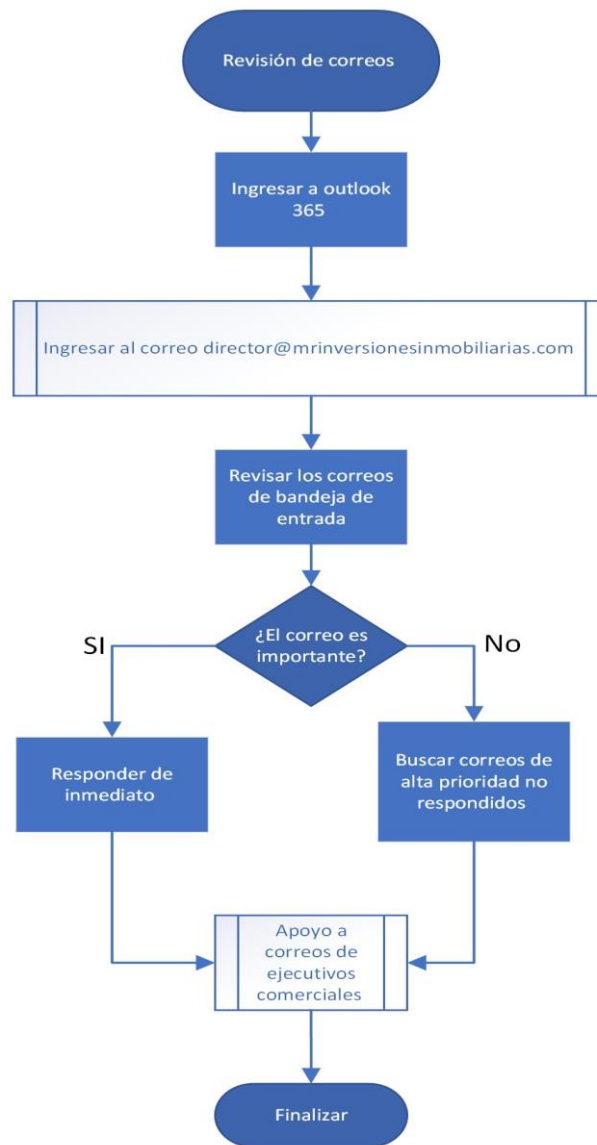
Diagramas de flujo de los procesos de Gestión de crédito

Ilustración 1. Creación y asignación de clientes



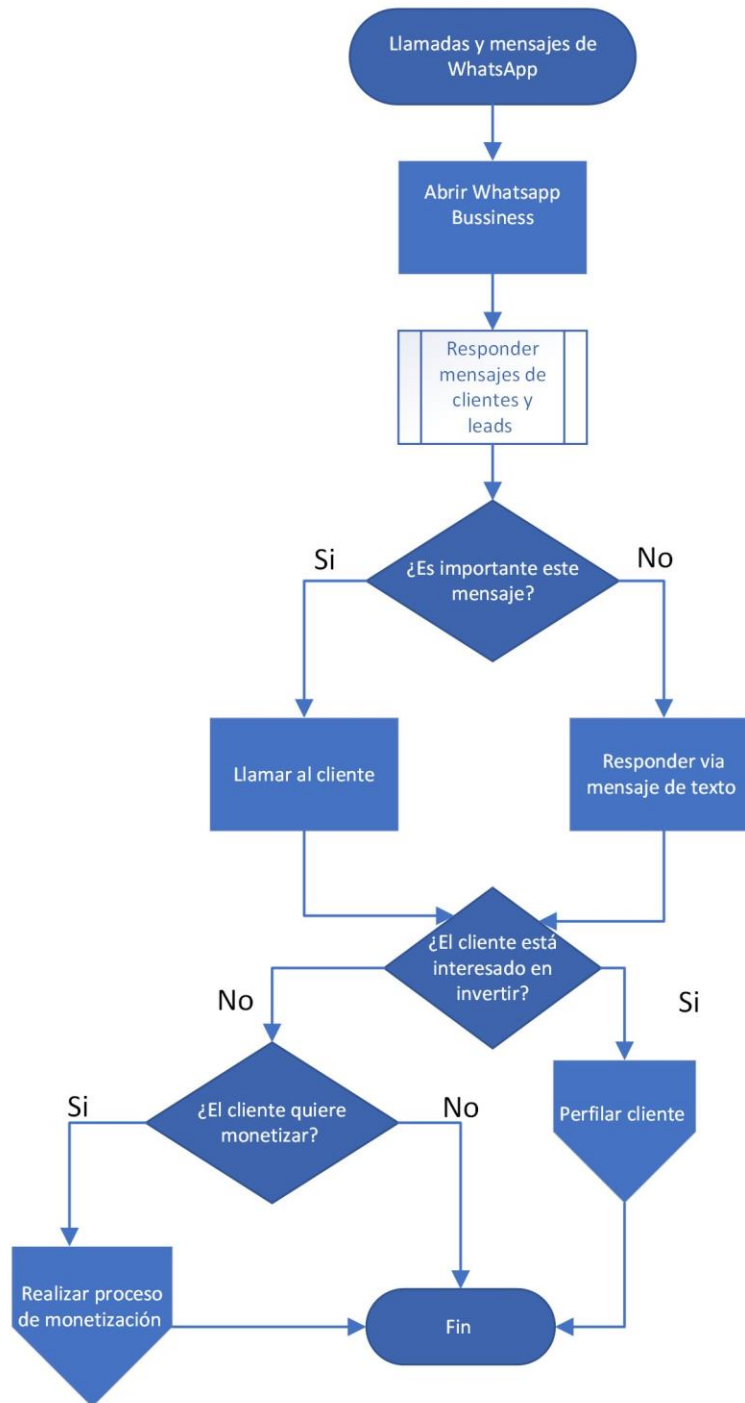
Elaboración propia.

Ilustración 2. Revisión de correos



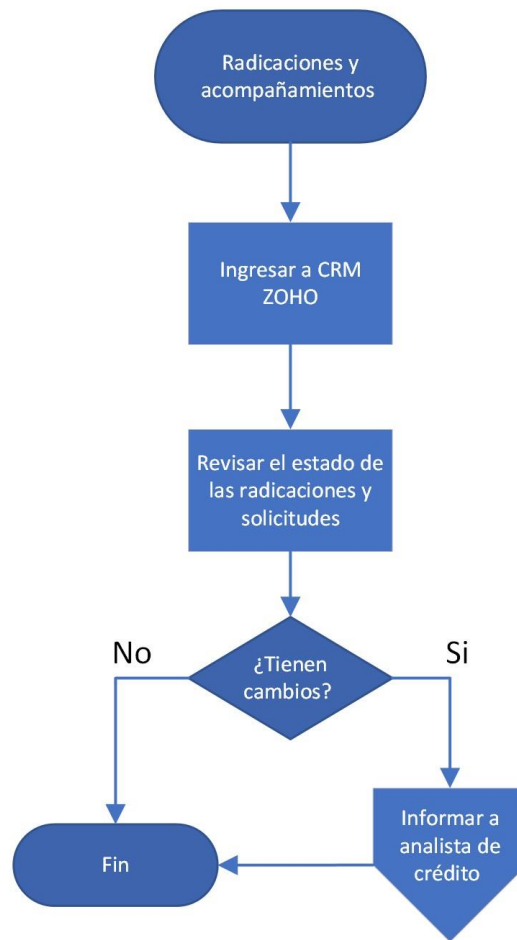
Elaboración Propia.

Ilustración 3. Llamadas y mensajes de WhatsApp



Elaboración propia.

Ilustración 4. Radicaciones y acompañamientos



Elaboración propia.

Ilustración 5. Proceso de monetización



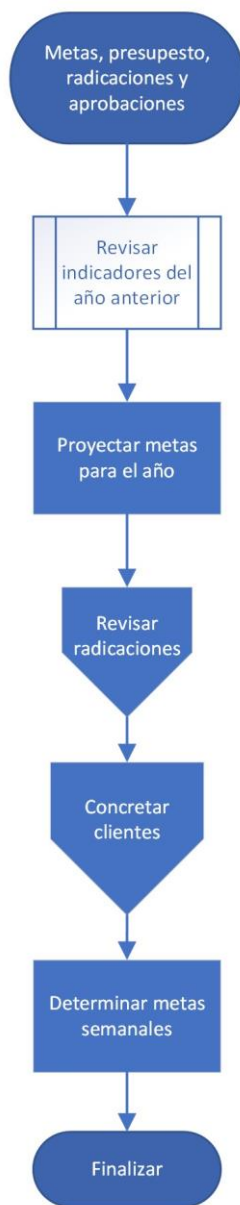
Elaboración propia.

Ilustración 6. Comisiones.



Elaboración propia.

Ilustración 7. Metas, presupuesto, radicaciones y aprobaciones.

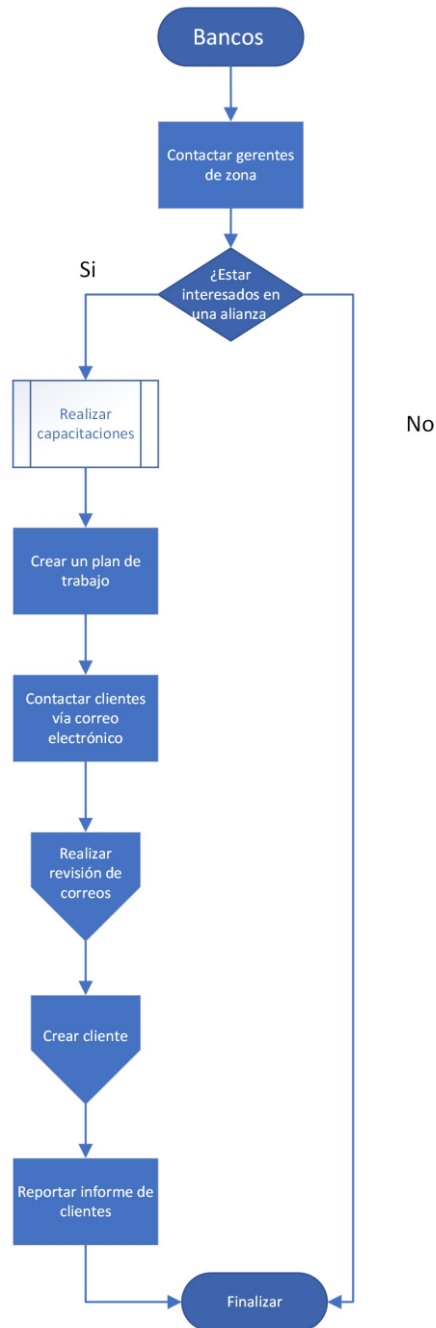


Elaboración propia.

Durante la creación de estos diagramas de flujo, se eliminaron algunos procesos que generaban cuellos de botella, y que podían ralentizar la operación del área comercial de MR Inversiones Inmobiliarias. También se modificaron y reasignaron algunos de los procesos a otros cargos para liberar la carga laboral del director operativo, teniendo en cuenta que este cargo debe tener como prioridad los procesos administrativos de la operación, permitiendo que MR trabaje de forma eficiente y óptima a nivel interno.

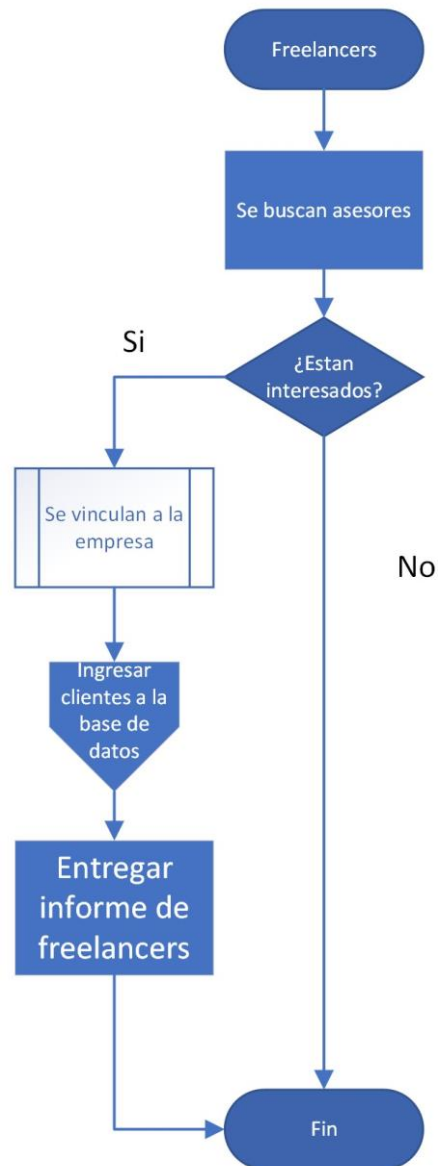
Diagramas de flujo de la gestión comercial

Ilustración 8. Bancos.



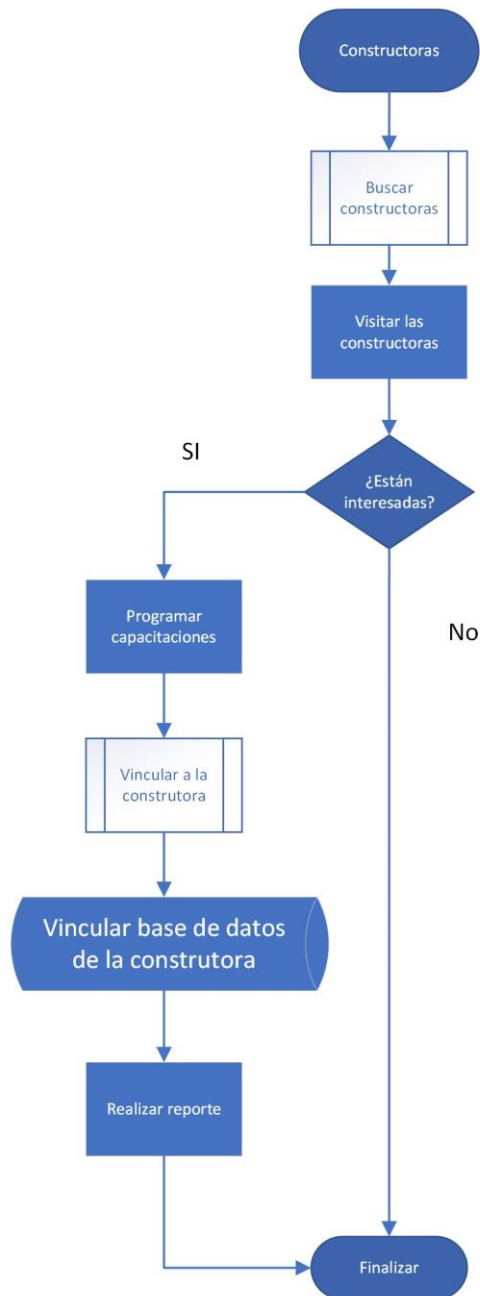
Elaboración propia.

Ilustración 9. Freelancers.



Elaboración propia.

Ilustración 10. Constructoras.



Elaboración propia.

En la creación de diagramas de flujo para la gestión comercial se buscó poder encontrar aquellos procesos que se interconectan o responder a procesos de otra área, para determinar la carga labora de la gerente comercial, procurando establecer prioridades en los procesos de contacto con aliados, teniendo en cuenta que los procesos de la gestión comercial son los más largos, por los que requieren de un monitoreo constante.

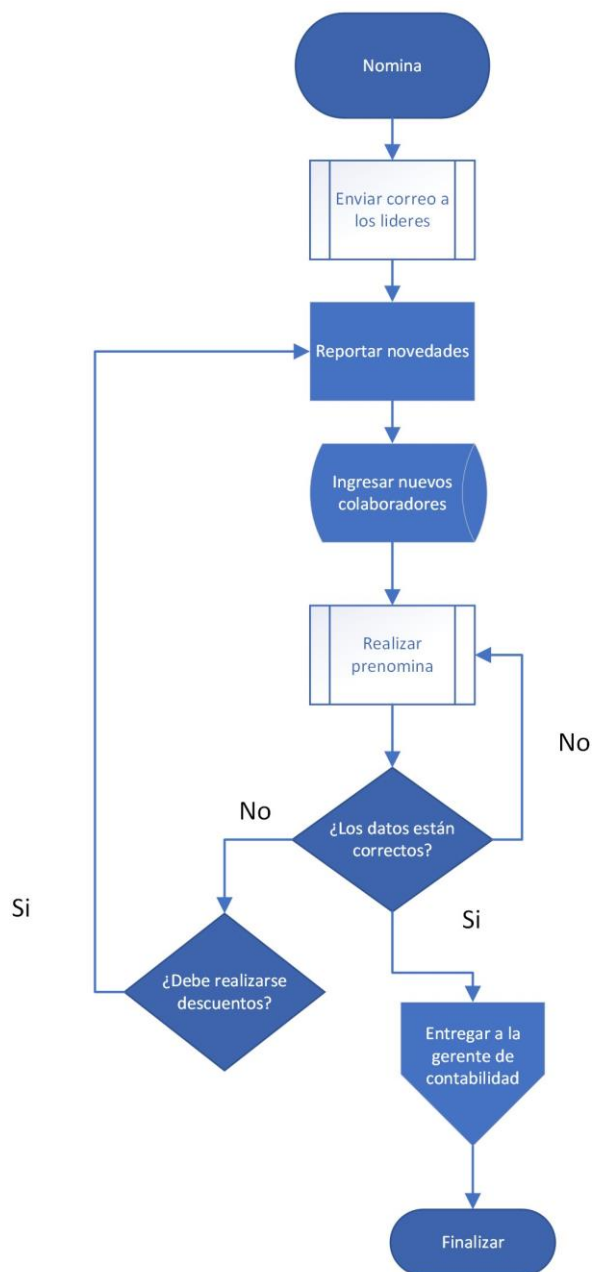
Diagramas de flujo de la gestión de talento humano

Ilustración 11. Control del equipo.



Elaboración propia.

Ilustración 12. Nómina.

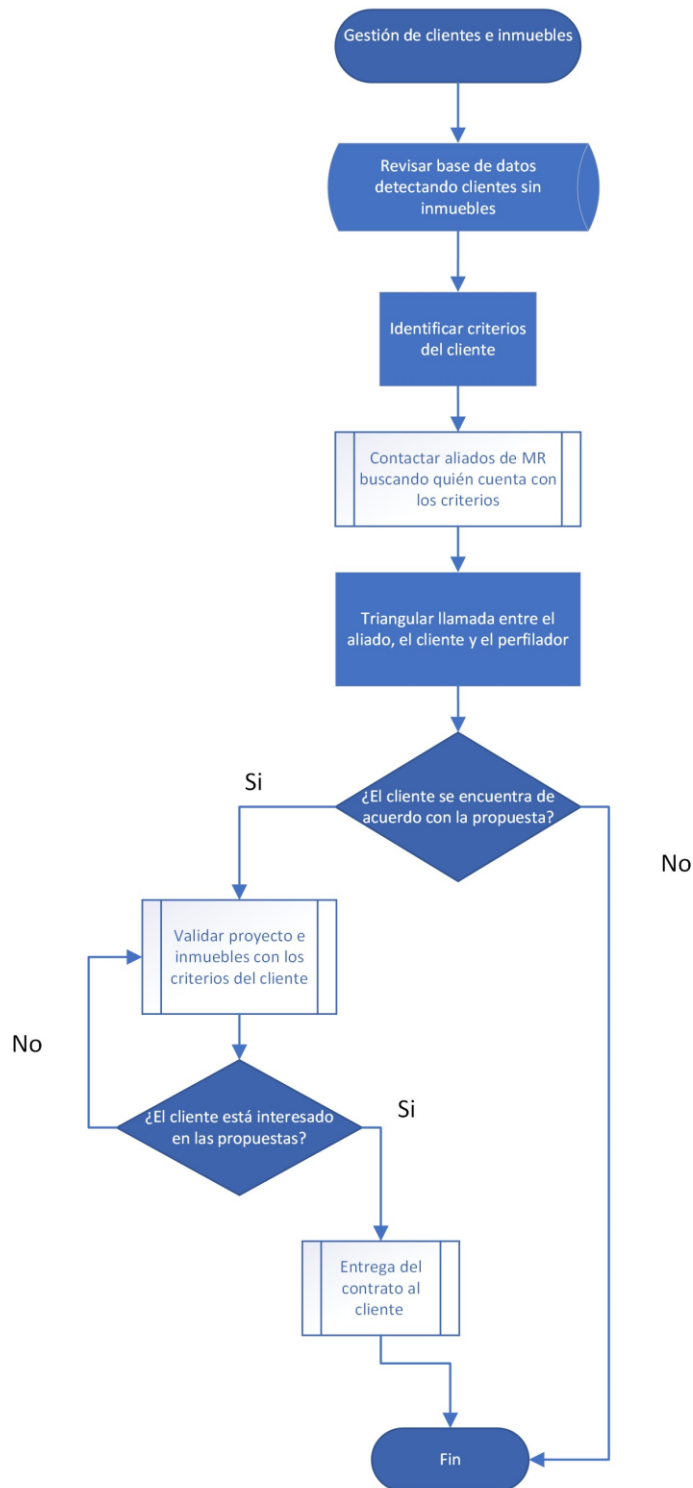


Elaboración propia.

En el área de gestión de talento humano se realizó una reasignación de procesos, donde se propone que esta área sea la encargada del control del personal; no obstante, se reconocen las jerarquías dentro de la empresa para el caso de permisos e incapacidades. Lo que se buscó fue crear un apoyo en procedimientos menores como el chequeo de la asistencia del personal para alivianar la carga del director operativo. En el caso del proceso de nómina no se realizaron cambios mayores, sino que se identificó el flujo de los procesos para economizar tiempos y materiales.

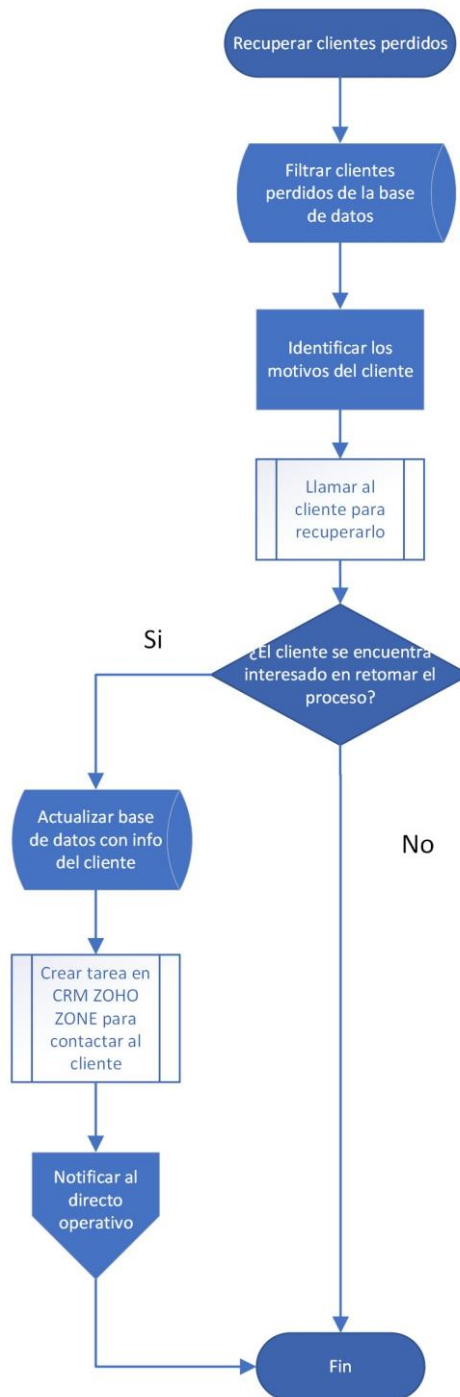
Diagramas de flujo para el área de perfilación de clientes

Ilustración 13. Gestión de clientes e inmuebles



Elaboración propia.

Ilustración 14. Recuperación de clientes perdidos.



Elaboración propia.

En el caso de la perfilación de clientes no se realizaron cambios mayores, sino que se identificaron los procesos que se interconectan con otros procedimientos, con el fin de evidenciar la carga laboral de este puesto.

6. CONCLUSIONES

En el proceso de elaboración de este proyecto se pudo observar la falta de importancia que se le da al manual de procesos y procedimientos, ya que de forma general se cree que si la empresa igual está funcionando de forma correcta y tiene buenas métricas no se hace necesario implementar ningún tipo de manual. Sin embargo, Álvarez (2007) afirma que, gracias a la función de los manuales de procesos, la empresa puede detectar fallas por mejorar, posibilitando mecanismos de prevención que disminuyan los errores en el proceso; además de permitir una constante actualización de las tareas y la capacitación de nuevo personal. En el caso de la empresa analizada para este proyecto, aunque las métricas actuales de MR Inversiones Inmobiliarias parecieran ser positivas, muchas de ellas se encuentran influenciadas por el crecimiento positivo que tuvo el mercado inmobiliario en Colombia (Solunion, 2023).

Durante el desarrollo del levantamiento de procesos se evidenció que a nivel interno existe mucho desorden con lo que respecta a la distribución de responsabilidades, donde algunos cargos tienen un mayor número de procesos que realizar, mientras que otros se limitan a máximo dos procesos. Este desbalance en las actividades puede evidenciarse en las falencias comunicativas que han evidenciado los clientes, donde existe una falta de información y acompañamiento con respecto a la documentación y el asesoramiento de los procesos.

Se concluye que la redistribución de los procedimientos puede resultar beneficiosa en tres aspectos: la optimización de las actividades, donde cada cargo esté enfocado en una tarea, objetivo o estrategia específica dentro del área comercial, permitiendo que se pueda agilizar el proceso de demanda de clientes, y toda la operación interna del área comercial (Piguave y Vegas, 2021); otro aspecto que puede mejorarse a partir de la redistribución, es la comunicación con el cliente externo, donde se tenga en cuenta el proceso de obtención de nuevos clientes, las dinámicas de comunicación que se deben establecer, con qué frecuencia hay que realizar un monitoreo y asesoramiento (Rosales, 2010). Por otra parte, es importante tener en cuenta que otros clientes externos son los freelancers, las constructoras y los bancos, por lo que la creación de un manual de procesos aportará mayor seriedad a MR Inversiones Inmobiliarias, aumentando su posibilidad de crear alianzas beneficiosas, como es el caso de los bancos, quienes tienen como requisito la existencia y el uso del manual de procesos dentro del área comercial.

El tercer aspecto es el aumento de las métricas del área comercial, que si bien, como se ha recalcado constantemente, es positivo, puede mejorar al menos en un 20% si se tiene una mayor organización en la distribución de tareas y actividades, la cual se obtendrá a partir de la implementación del manual de procesos, donde se tengan en cuenta también cuales son los cargos que pertenecen a esta área, cuál es el perfil profesional de cada cargo, y qué tareas se encuentran bajo su responsabilidad.

Finalmente, se recomienda que el manual de procesos y procedimientos del área comercial de la empresa MR Inversiones Inmobiliarias sea implementado lo más pronto posible, para lograr una obtención de resultados en un plazo de seis meses desde su aplicación. Para lograr obtener resultados positivos es necesario que la empresa demuestre compromiso e interés en la implementación, modificación y aplicación del manual, comprendiendo su importancia en los procesos internos y los beneficios que podrían obtener frente a la competencia del mercado inmobiliario y de inversiones en Colombia.

7. REFERENCIAS

- ¿Qué es y para qué sirve un diagrama de flujo? (2020, Aug 19). *Panorama* Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/qué-es-y-para-sirve-un-diagrama-de-flujo/docview/2435727347/se-2>
- Álvarez, B. Y. (2007). Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al instituto de deportes y recreación de Medellín. *Medellín, Colombia*.
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26559/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arroyo Santiago, M y Cañón López, O. (2012). Diseño de un manual de procesos y procedimientos para la división financiera de Araujo y Segovia S.A. Universidad de Cartagena.
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/1458>
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15.
- Barquero Cabrero, J. D., Cancelo Sanmartín, M., & Rodríguez Segura, L. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. [Digital skills as a vehicle for university organizational culture] *Revista Latina De Comunicación Social*, (79), 17-33. doi: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1495>
- Beltrán Rodríguez, O., O., García Rodríguez, J. & Quintero Márquez, E. J. (2022). Plan estratégico para los procesos operativos de la planta de tratamiento de agua potable de cachipay (cundinamarca). [Strategic plan for the operating processes of the Cachipay (Cundinamarca) the Drinking Water Treatment Plant] *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 18(34) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/plan-estrategico-para-los-procesos-operativos-de/docview/2645301434/se-2>
- Berrio Usma, G. A., & Franco Carmona, M. M. (2012). *Elaboración del manual de procesos, procedimientos y levantamientos de perfiles administrativos en el área comercial de empresas comercializadoras de maquinaria para la industria de la confección en la ciudad de Medellín* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/3846>
- Cabra Sánchez, L. (2021). Manual de procesos y procedimientos para la conciliación de caja en la empresa Distribuciones Agralba S.A. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.
<https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/2437>
- Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.
https://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/El%20metodo%20DOFA.doc
- Enríquez, Hernán. (2013). Influencia de la migración en los precios de la vivienda en los municipios de Cundinamarca (Colombia). *Lecturas de Economía*, (79), 171-179. Recuperado en: August 28, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-25962013000200006&lng=en&tlng=es.
- Estrada Mier, S. Y. (2018). Diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para la empresa Segmentta. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/212>

- García Cruz, A. G. (2013). Levantamiento de procesos y gestión de indicadores para la propuesta de implementación de un sistema ERP en la empresa NOVATECH (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito.
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/2496>
- González, R. O., & Ricalde, D. C. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 65-84.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043244>
- Hoyos Saldarriaga, D. A. (2010). Manual de procesos administrativos la Rivera Hotel.
<http://hdl.handle.net/10785/2707>
- Macías Ariza, E. y Osorio Quintero, N. (2020). *Efectos del confinamiento por pandemia en el comportamiento del mercado inmobiliario colombiano*. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/22959>.
- Macías, J. A., Majojo, L. A., Suarez, G. N., Saltos, M. M., & Macías, G. R. P. (2021). Diseño de un manual de procesos y procedimientos para la Clínica Veterinaria de Pequeñas Especies: Diseño de un manual de procesos y procedimientos. *Sinapsis: La revista científica del ITSUP*, 1(19), 12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8474737>
- Méndez Torres, D. M., González Herrán, J. A., Hernández Sierra, I. P., & De Flaviis, C. (2018). *Calidad en las Empresas del Sector Hotelero en Colombia* (Order No. 27757780). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (2418735629). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/calidad-en-las-empresas-del-sector-hotelero/docview/2418735629/se-2>
- Oliveros Contreras, Diana, & Martínez, Gabriel Mauricio. (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga Santander, Colombia. *Revista EAN*, (83), 15-30. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827>
- Ordoñez Arias, Y. A., Suárez Huertas, R. & Velásquez Galeano, T. (2016). *Manual de procesos y procedimientos*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11349/4211>.
- Pallares Osorio, A. L., Pallares Osorio, N. R., & Espinosa Calvo, J. L. (2021). Implementación de un sistema de información para la gestión de pqr's en la organización Quality.
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10398/GPV44%20-%20Team%20managers%20-%20Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Piguave-Bello, M. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE TRABAJO: Artículo de investigación. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 5(8), 21-38.
<https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Rodríguez, J. (2016). *¿Cómo elaborar y usar los manuales administrativos?* México: Cenage Learning.
- Rodríguez, N. (2016a). *Gestión de ventas*. Lima: Universidad Peruana Los Andes.
- Rosales Castillo, L. (2010). Componentes esenciales del trabajo en equipo y el servicio al (a la) cliente(a)(a) interno(a) y externo(a). *Bibliotecas*, 28(2). Recuperado a partir de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/383>

- Ruiz Becerra, C. A. (2022). Manual de procesos para el área de ventas de la empresa mega inmobiliaria MEGAVIP Cia Ltda de la ciudad de Riobamba.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17899/1/12T01584.pdf>
- Ruiz, N. (2016b). Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cía Ltda. Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sáenz Acosta, Hernando. (2016). The subjectivity of economics relations: Reflections for a typology of informal markets residential lease. *Polis (Santiago)*, 15(45), 235-248. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682016000300012>
- San Juan, S. G. (2021). *Impacto de los tributos en la industria hotelera en Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad Cooperativa de Colombia).
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b03cf78b-9256-4532-918c-21f8464639aa/content>
- Sánchez Ramírez, K. (2022). Manual de procesos en el área de control y gestión inmobiliaria administración propia para el estado integral de resultados de shopping de la empresa Cencosud Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/items/b46ab9a8-77b1-456d-86f2-0c182183ffc1>
- Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa (Artículos y Miscelánea). *Mundo Siglo XXI. Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 1: 115-118. <http://hdl.handle.net/10469/7413>
- Santana Vilorio, Leonardo. (2015). Estimación del beta para el sector inmobiliario a partir del desempeño de fondos de inversión inmobiliaria en COLOMBIA. *Revista Finanzas y Política Económica*, 7(1), 83-95. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2015.7.1.4>
- Sepúlveda Pérez, C. C. (2015). Propuesta de mejora para los sistemas de información logísticos de una empresa prestadora de servicios a través de la implementación de un BPM para optimizar la atención de PQR.
<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/342/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Solunión. (2023, 28 de julio). *Perspectivas del sector inmobiliario en Colombia en el segundo semestre de 2023 - Solunión Colombia*. Solunión Colombia. <https://www.solunion.co/blog/perspectivas-del-sector-inmobiliario-en-colombia-en-el-segundo-semester-de-2023/>
- Sotelo Rosero, L. A. (2016). La competitividad en las prácticas de gestión humana de las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia.
<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2641>
- Vergara, M. L. (2007). Diseño del manual de procesos y procedimientos del área recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo con complejidad y tamaño modelo seccional Cundinamarca y DC.
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1953&context=administracion_de_empresas
- Vivanco Vergara, María Eugenia. (2017). PROCEDURAL MANUALS AS INTERNAL CONTROL TOOLS OF AN ORGANIZATION. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado en 28 de

agosto de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=en.

Yanquen, E., Meneses-González, M. F., & Vargas, D. M. (2023). Informe especial de estabilidad financiera: análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia-Primer semestre de 2023. *Informe especial de estabilidad financiera: análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia-Primer semestre de 2023*. <https://doi.org/10.32468/anal-cart-mer-inm.sem1-2023>

Zaldumbide, Orlando. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. 4. 31-43. https://www.researchgate.net/publication/341056986_metodologia_para_la_gestion_por_procesos_un_enfoque_para_la_implementacion

8. ANEXOS

Anexo 1. Proyección financiera MR INVERSIONES INMOBILIARIAS.



DURANTE 5 AÑOS HEMOS SIDO

En el año 2022 hemos colocado más de \$85,000,000,000 en 327 operaciones a Colombianos en el exterior desembolsamos \$60,000,000,000 en el mismo año

Realizamos Estudios de origen de fondos, ingresos, centrales de riesgo en Colombia y en el país de residencia, referenciación, estatus migratorio y declaración de renta e impuestos de los clientes residentes en el exterior

Ofrecemos atención en 54 países para la presentación y posteriormente la aprobación del crédito con el Banco de Occidente

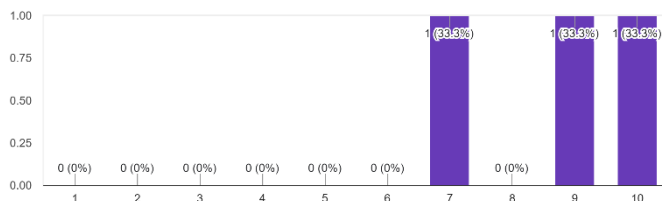
REPRESENTANTES DEL Banco de Occidente

Anexo 2. Radicaciones realizadas por colombianos en el exterior en 2022



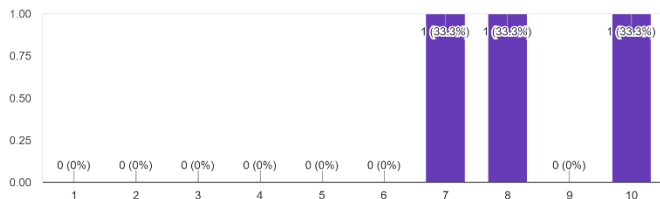
Anexo 3. Respuestas de la encuesta.

¿La información entregada por el ejecutivo encargado de su proceso fue clara desde el inicio?
3 respuestas



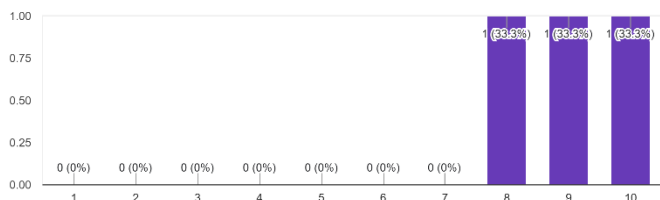
Anexo 4. Respuestas de la encuesta.

¿La documentación solicitada fue de fácil acceso para usted?
3 respuestas



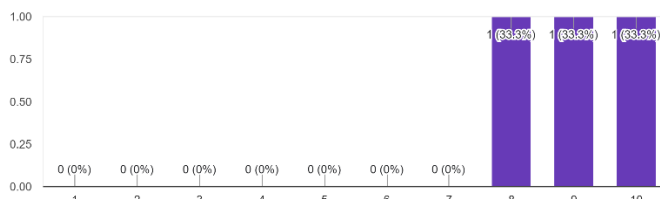
Anexo 5. Respuestas de la encuesta.

¿El ejecutivo comercial tuvo buena comunicación y aclaró sus dudas durante el proceso?
3 respuestas



Anexo 6. Respuestas de la encuesta.

¿Tuvo el acompañamiento adecuado en el proceso de legalización?
3 respuestas



Anexo 7. Respuestas de la encuesta.

¿La información por parte del coordinador de legalización fue clara y concisa desde el inicio?
3 respuestas

